ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

LUIS EDUARDO VACA LEDESMA

Director:

MG. ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES

Ambato – Ecuador

Junio 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

LUIS EDUARDO VACA LEDESMA

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg. f. _____
CALIFICADORA

Aitor Larzabal Fernández, Mg. f. _____
CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Mg. f. _____
CALIFICADORA

María Isabel Ramos Noboa, Psc. Mg. f. _____
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Junio 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **LUIS EDUARDO VACA LEDESMA,** con **CC. 060381192-8,** autor del trabajo de graduación intitulado: "PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL,** en la escuela de **PSICOLOGÍA.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

LUIS EDUARDO VACA LEDESMA

CC. 060381192-8

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a la vida, por permitirme seguir aprendiendo de ella, disfrutar de sus retos y aprender nuevas experiencias. A mis padres por su esfuerzo y enseñanzas, que con mucho amor supieron forjar un hombre de bien, su confianza y perseverancia dieron paso a uno de sus proyectos más anhelados. A mis hermanos por su paciencia y apoyo, el cual me sirvió para no desistir de mi objetivo principal, ser un buen ejemplo para ellos. A mi novia María, una de las coincidencias más lindas que me pudo suceder en mi etapa universitaria, su apoyo y fuerza en los momentos más difíciles para superar obstáculos son y serán la energía para seguir adelante. A mis amigas y amigos por muchas experiencias que serán recordadas como anécdotas importantes, por saber orientarme hacia el hábito del estudio, por cada alegría que vivimos juntos. A cada uno de los docentes, Eleonor Pardo, Aitor Larzabal y Dayamy Lima por sus contribuciones basados en experiencia y sabiduría para alcanzar esta meta tan anhelada. Finalmente a cada una de las personas que apoyaron a la consecución de este objetivo, Gracias.

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y sacrificio se lo dedico a mis padres Yolanda y Luis por su voluntad y pasión.

A todas esas personas que aprecian a este humilde sujeto, mi apoyo incondicional hacia todos y cada uno de ustedes.

Luis Eduardo Vaca Ledesma

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue validar un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas. Se realizó un diagnóstico sobre estilos de liderazgo aplicados, considerando cinco dimensiones: entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social, feedback positivo y además se diagnosticó la efectividad del liderazgo. El presente estudio es cuantitativo de alcance descriptivo, de corte transversal y diseño no experimental, se aplicó el cuestionario de Liderazgo Situacional a 60 trabajadores y la Escala de Liderazgo para el Deporte (Lss-1) versión de Preferencia del Deportista a 100 trabajadores de 3 instituciones deportivas. Se obtuvieron las medias de cada dimensión: entrenamiento e instrucción (3,9462), conducta democrática (3,7511), conducta autocrática (2,9580), apoyo social (3,8775), feedback positivo (4,0700) y la media de la efectividad del liderazgo aplicado de (7,72). El estudio concluye que, en las instituciones existe un liderazgo efectivo pero podría mejorar en cuanto a las relaciones que mantienen deportistas y dirigentes ya que la menor puntuación en algunas dimensiones representa una situación no muy favorable; en cambio se observan buenas formas de delegar responsabilidades y toma de decisiones, ya que a mayor puntuación mejores condiciones de liderazgo. Finalmente, se realizó una propuesta validada por especialistas y beneficiarios, planteada en tres fases: entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas, capacitación de liderazgo a directores y cuerpo técnico de las instituciones deportivas, y desarrollo de plataforma de liderazgo en gerentes de las instituciones deportivas.

Palabras clave: coaching, estilos de liderazgo, gestión de liderazgo, entrenamiento, instituciones deportivas.

ABSTRACT

The aim of the research was to validate a coaching program as a tool to support the management of leadership styles in sports institutions. The leadership styles that are being applied were diagnosed under five dimensions - training and instruction, democratic behavior, autocratic behavior, social support, positive feedback and the effectiveness of leadership. The study is quantitative and cross-sectional, with a descriptive approach and a non-experimental design. The Situational Leadership Questionnaire was applied to 60 workers and the Leadership Scale for Sports (Lss-1) (the Athlete's Preference version) was applied to 100 workers in 3 sports institutions. The averages obtained for each dimension are as followed: training and instruction (3.9462), democratic behavior (3.7511), autocratic behavior (2.9580), social support (3.8775), positive feedback (4.0700) and the average of the effectiveness of the applied leadership (7.72). The study concludes that the leadership in the institutions is effective but it could improve in the relationships between athletes and management since the lower score in some dimensions indicates a non - favorable situation. On the other hand, positive ways of delegating responsibilities and decision-making are observed, since the higher the score, the better the leadership conditions. Finally, a proposal was made and validated by specialists and beneficiaries in three phases - leadership training for athletes in sports institutions, leadership training for directors and training staff of sports institutions, and the development of the leadership platform for managers of sports institutions.

***Key words**: coaching, leadership styles, leadership management, training, sports institutions.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 3

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 3

1.1. Liderazgo 3

1.2. Coaching 12

1.3. Instituciones Deportivas 17

CAPÍTULO II 20

METODOLOGÍA 20

2.1. Paradigma y Modalidad de alcance 20

2.2. Técnicas y herramientas de recolección de datos 22

2.3. Población y muestra 23

2.4. Procedimiento metodológico 26

CAPÍTULO III 35

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 35

CAPÍTULO IV 43

PROPUESTA 43

4.1. Fase de entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas 45

4.2. Fase de capacitación de liderazgo a directores y cuerpo técnico de las instituciones deportivas 48

4.3. Fase de desarrollo de plataforma de liderazgo en gerentes de las instituciones deportivas 50

4.4. Evaluación preliminar 51

CAPÍTULO V 61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 61

5.1. Conclusiones 61
5.2. Recomendaciones 63
BIBLIOGRAFÍA 64
ANEXOS 69
Anexo Nº 1: Validación del Instrumento – Beneficiario 69
Anexo Nº2: Validación del Instrumento - Beneficiario 71
Anexo Nº 3: Validación del Instrumento – Especialista 73
Anexo Nº 4: Validación del Instrumento – Especialista 75
Anexo Nº 5: Validación del Instrumento – Especialista 77
Anexo Nº 6: Validación del Instrumento – Especialista 79

INDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1. *Edades del área administrativa*.....23
Tabla 2.2. *Sexo del área administrativa*.....24
Tabla 2.3. *Escolaridad del área administrativa*.....24
Tabla 2.4. *Estado civil del área administrativa*.....24
Tabla 2.5. *Edades del área operativa*.....25
Tabla 2.6. *Sexo del área operativa*.....25
Tabla 2.7. *Escolaridad del área operativa*.....25
Tabla 2.8. *Estado civil del área operativa*.....26
Tabla 3.1. *Eficacia del liderazgo*.....36
Tabla 4.1. *Distribución del Programa de Coaching*.....43

Figuras

Figura 1.1. El liderazgo como interacción entre el líder, los seguidores y la situación.....4
Figura 1.2. Diagrama de flujo del liderazgo situacional.....8
Figura 3.1. Histograma de resultados de Cuestionario de Hersey y Blanchard.....35
Figura 3.2. Entrenamiento e Instrucción.....37
Figura 3.3. Conducta Democrática.....38
Figura 3.4. Conducta Autocrática.....39
F*igura 3.5*. Apoyo Social.....40
Figura 3.6. Feedback Positivo.....41

INTRODUCCIÓN

El liderazgo, hoy en día constituye un aspecto primordial para el trabajo y desarrollo de los equipos en las organizaciones, para una mejora continua de su desempeño y de los resultados de la organización. Las observaciones previas en los trabajadores muestran la presencia de dificultades en los estilos de liderazgo, donde las causas más notables son: el líder no es ejemplo para sus colaboradores, el distanciamiento del líder con sus seguidores y altos mandos con escasas herramientas para la gestión de liderazgo.

Se plantea validar un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas. El estudio posee un alcance descriptivo, de tipo no experimental, de corte transversal, con modalidad cuantitativa.

Mediante la aplicación del programa de coaching, lo que se busca es un alto desempeño de los trabajadores y la concordancia en la gestión del trabajo en grupo. Este proyecto contribuye al cumplimiento de los objetivos 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas (Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida) y objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad) del Plan Nacional Toda una Vida en donde se busca impulsar la generación de capacitaciones y oportunidades con equidad y promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos.

Una vez presentada la situación que atraviesan las instituciones deportivas, el problema científico que se plantea es: ¿Cómo contribuir a los estilos de liderazgo en las instituciones deportivas? Actualmente, dentro del sistema deportivo manejado a nivel mundial, es importante destacar los procesos de motivación y desarrollo profesional que buscan cada una

de las instituciones deportivas para la mejora de sus resultados tanto a nivel local, regional, continental y mundial.

Es por esto que cada uno de los integrantes debe tener en cuenta los avances que plantean sus clubes, acoplándose a los proyectos en desarrollo y mentalizándose principalmente en que el beneficio es mutuo, por lo que el interés hacia los cambios debe ser recíproco para que el rumbo de las organizaciones sea positivo.

En Ecuador son pocas las instituciones deportivas que manejan proyectos de desarrollo personal y profesional sin tomar en cuenta los beneficios que traen al aplicar estos métodos en comparación a los resultados de los modelos tradicionales de manejo deportivo. En varios clubes se ha detectado un bajo rendimiento en los trabajadores, dando como resultado incumplimiento en los objetivos planteados al inicio de la temporada, multas frecuentes dirigidas a quienes no realizan de la mejor manera sus actividades deportivas, siendo esto una influencia negativa en el grupo, generando aumento de dichas actitudes en los equipos deportivos.

En la última década, se ha buscado una calidad integral en el interior de las organizaciones deportivas, lo cual ha dado un resultado positivo y ha dado paso al uso y aplicación de técnicas de formación y desarrollo tanto personal como profesional en donde el objetivo principal es la eficacia en resultados y el buen comportamiento de los empleados en cualquier ámbito. La aplicación del coaching trae beneficios para los individuos y grupos que los practican, y como consecuencia estos bienes se extienden a lo largo de la organización en donde se labora. Por lo tanto, para el planteamiento de esta investigación se cumplió estas cuatro grandes directrices:

Analizar los referentes teóricos y metodológicos sobre los estilos de liderazgo y el coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo, caracterizar la situación problemática de los estilos de liderazgo empleados por líderes en las instituciones deportivas, elaborar un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, finalmente evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, lo cual hace que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

De acuerdo con Bolívar (2010), "el liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estás puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción" (p.5). En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización.

Por otra parte Araque & Rivera (2005), indican:

> El liderazgo, es un hecho más integral y dialéctico, donde se conjugan, entre otros, elementos de personalidad y motivacionales del sujeto, del medio social, de la organización a la que pertenece, de las posibilidades de ser promovido y el campo de acción (en el caso del líder formal) y, que asume el rol de líder dentro de la organización. (p. 187)

El individuo que asume el rol de liderazgo en una organización debe tomar en cuenta elementos motivacionales y de personalidad en cada persona para así, potencializar las capacidades del sujeto, por consiguiente obteniendo un beneficio del grupo y de la institución.

Asimismo Alcover, Martínez, Rodriguez, & Domínguez (2004), mencionan "el liderazgo incluye importantes matices que quizá no se asocien con lo que habitualmente se considera la función de dirección, más orientada hacia las relaciones jerárquicas y a la utilización del poder de posición" (p.173). En el liderazgo también se incluyen factores como la jerarquía y el poder, es parte del ejercicio de liderazgo una correcta administración del poder en relación a la posición que ocupa un trabajador.

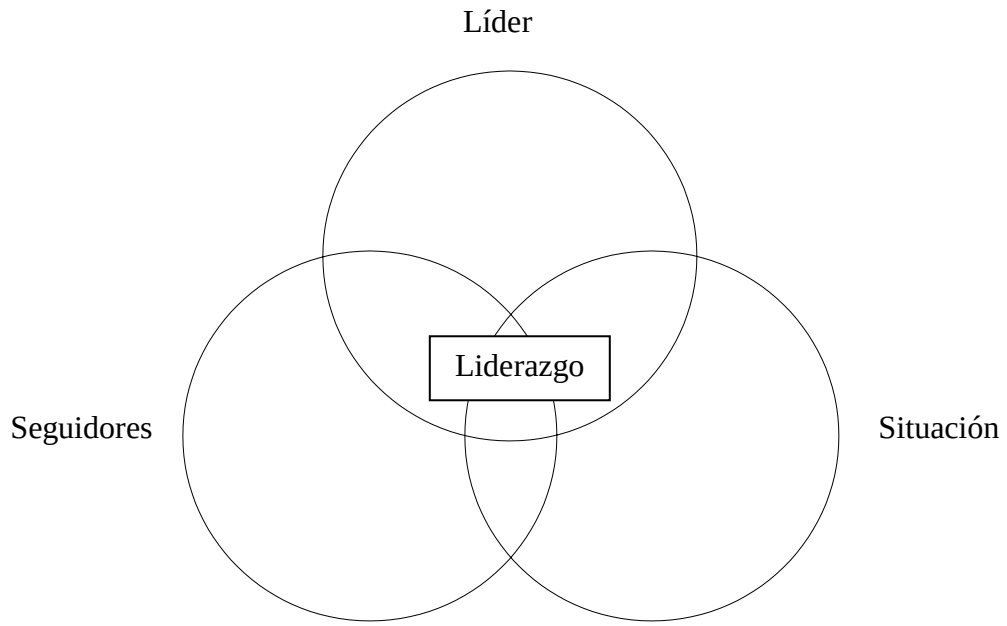


Figura 1.1. **El liderazgo como interacción entre el líder, los seguidores y la situación**
Fuente: Información del libro de Alcover de la Hera et al., (2004). Ver el texto Introducción a la Psicología del Trabajo, publicada por la editorial Mc Graw Hill - Interamericana. Derechos de autor Hughes, Ginnet & Curphy (1999).

La figura 1., representa la cohesión de los elementos de liderazgo que participan de manera activa, como lo es el líder con sus rasgos, motivaciones e intereses, estos pueden ser adoptados por los seguidores para buscan un objetivo común en beneficio del grupo, siempre dependiendo la situación a la que se afronta, los objetivos del grupo pueden variar y por consiguiente sus resultados.

Enfoques y Teorías de liderazgo

Los enfoques y teorías del liderazgo que se presentan a continuación poseen importante relevancia en el estudio, esto debido a las diferentes posturas de los autores en las respectivas épocas que exponían sus proposiciones acerca del liderazgo, siendo los más importantes la teoría de los rasgos de liderazgo, teoría de los estilos de liderazgo, y finalmente la teoría del liderazgo situacional, siendo ésta a la cual se encontrará mayor relevancia.

Teoría de los Rasgos de Liderazgo

Acerca de la teoría de los Rasgos Escandon & Hurtado (2016), establecen que "los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos" (p. 139). Se identifica los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Teoría de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

Kurt Lewin (1939) relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Asocia el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

Para Sánchez (2017), Lewin logra "establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son: 1) El estilo autocrático o autoritario, 2) El estilo democrático o participativo, y 3) El estilo *Laissezfaire* o políticas laxas" (p. 46). Estos tres estilos de liderazgo que presenta Kurt Lewin (1939) dan una pauta sobre el comportamiento de los diferentes líderes en los grupos.

Los tres estilos de liderazgo descritos a continuación por Galarza (2013):

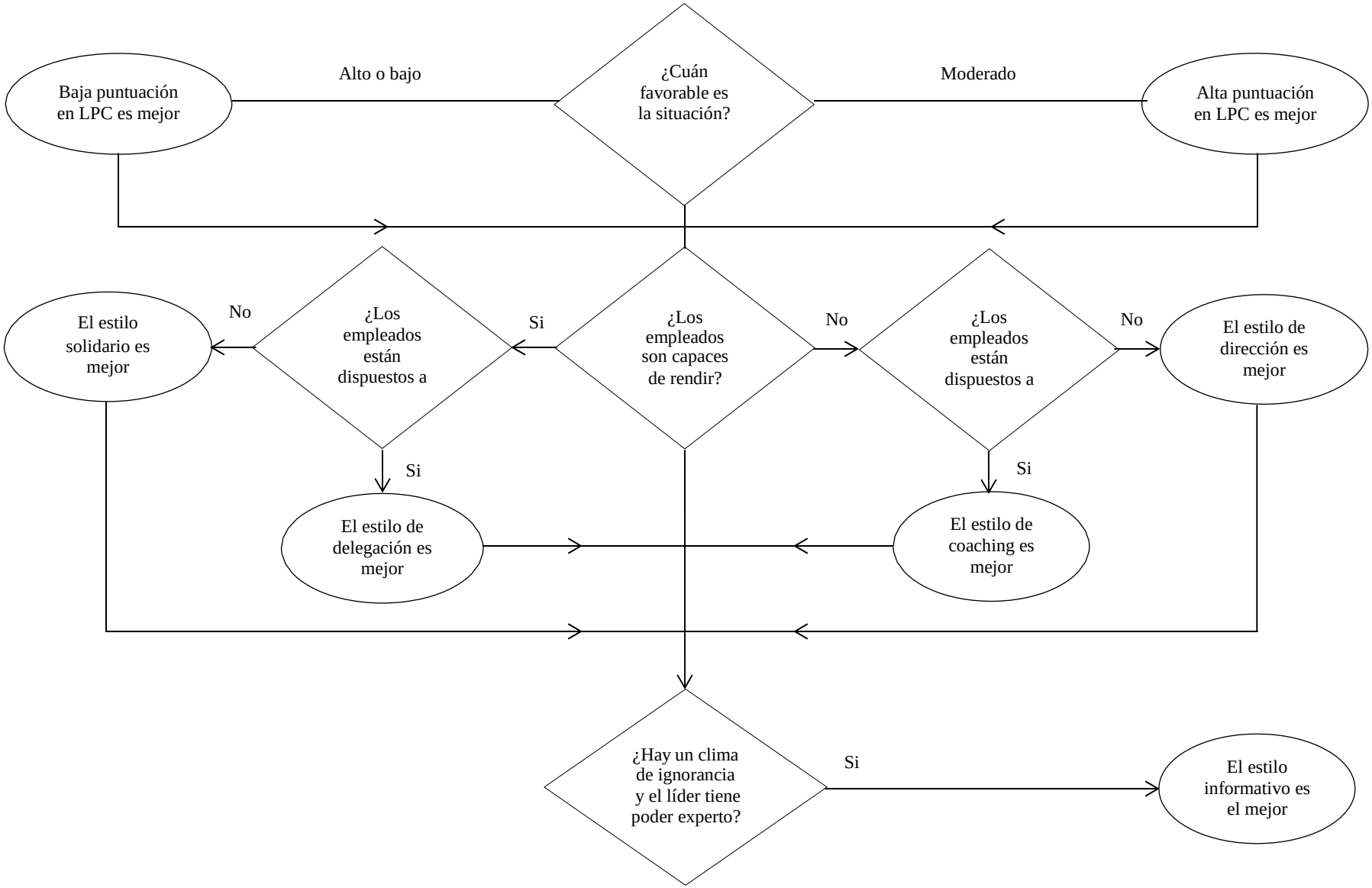
> Autocrático, estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento.
>
> Democrático, estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
>
> *Laissez-faire*, término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: "dejar hacer-dejar pasar", y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados (p. 24).

Con relación a los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, de acuerdo al grupo con el que se va a trabajar y las actividades que se desea desempeñar, los tres son que se van a tomar en cuenta en esta investigación.

Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) de Peter Drucker

Partiendo de Rivera (2006), “Drucker siempre ha insistido en que los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas y en que el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte” (p.40). El liderazgo que se encuentra en las personas que poseen esta habilidad tiene muchas características únicas las cuales hacen que la forma de expresar el liderazgo en los grupos sea variada.

Al mismo tiempo Sánchez & Rodríguez (2010), manifiestan que “un líder orientado por la tarea obtiene mejores resultados de sus empleados que otro con menos interés por la tarea. En cambio, un líder orientado a las relaciones, consigue mayores niveles de satisfacción entre los miembros de su equipo” (p.28). La orientación del líder es crucial para la consecución de los resultados, enfocados en los objetivos que plantea el grupo.


¿Cuán favorable es la situación?
Alto o bajo
Moderado
Baja puntuación en LPC es mejor
Alta puntuación en LPC es mejor
¿Los empleados son capaces de rendir?
Si
No
¿Los empleados están dispuestos a
El estilo solidario es mejor
El estilo de dirección es mejor
El estilo de delegación es mejor
El estilo de coaching es mejor
¿Hay un clima de ignorancia y el líder tiene poder experto?
El estilo informativo es el mejor

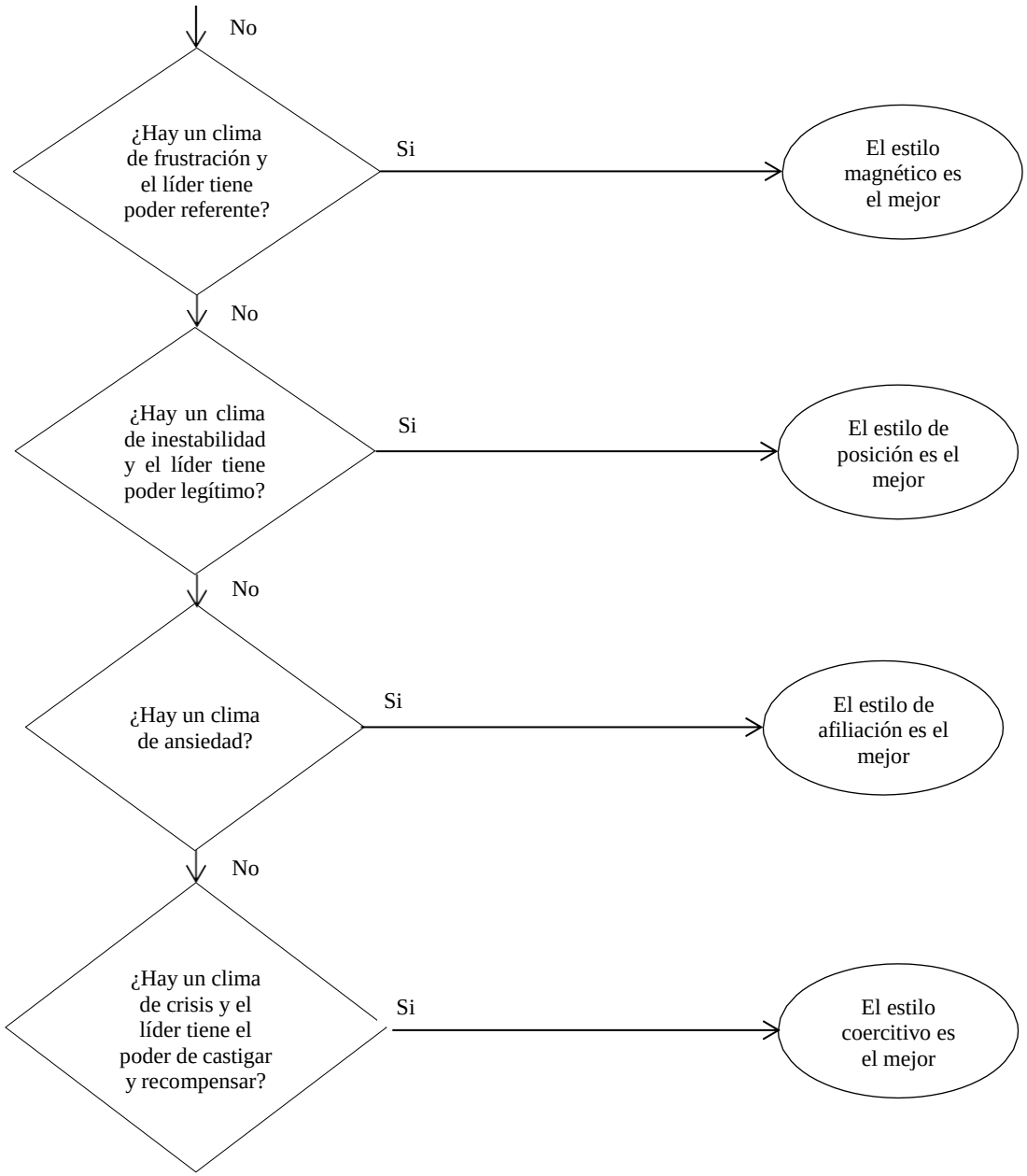


***Figura 2*. Diagrama de flujo del liderazgo situacional**
Fuente: Información del libro de Aamodt (2010). Ver el texto Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado, publicada por la editorial Cengage Learning Latinoamérica.

Análisis de Estilos de liderazgo

Con relación a los estilos de liderazgo, se procede a realizar un análisis basado en los modelos de liderazgo de McGregor (1978), Chelladurai (1993) y Hersey & Blanchard (1977), los cuales aportan los comportamientos del líder ante situaciones las cuales deben ser resueltas con habilidades que los líderes poseen como la objetividad en la resolución de problemas y el logro de objetivos grupales.

Modelo de Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional desde la perspectiva de Castaño (2013):

> Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. (p.38)

Este modelo de liderazgo crea impulsos que conducen al individuo a lograr su objetivo de realización personal, generando inspiración sobre el grupo, sintiendo el cambio como necesario para los integrantes del grupo.

Para Contreras (2014), “el liderazgo transformacional desarrolla una doble dinámica entre los niveles micro y macro. A nivel micro influye en los procesos individuales mientras que a nivel macro influye en la movilización del poder debido a la función del cambio, sistema social y la reforma de la organización” (p.9). Este liderazgo se desenvuelve en dos niveles, en el micro soporta procesos del individuo mientras que en el macro impulsa el cambio en las organizaciones a través de la innovación de las instituciones.

Además Arnold & Randall (2012), señalan:

> Los líderes transformacionales, por otro lado, van más allá de este uso adecuado de incentivos desarrollando, inspirando y desafiando el intelecto de los seguidores para que estén deseosos de ir más allá de su propio interés, en beneficio de una misión, una visión o un propósito colectivos más altos. (p. 522)

El liderazgo transformacional no solo incentiva las habilidades básicas del individuo, sino los impulsan a desafiarse a sí mismos y en conjunto con la misión – visión de la empresa, lograr un beneficio mutuo.

Modelo multidimensional de liderazgo de Chelladurai

Este modelo fundamentado por Hernández & Canto (2003), menciona que:

> Chelladurai conceptualiza el liderazgo como un proceso interaccional, al considerar que la efectividad del liderazgo está asociada a las características situacionales tanto del líder como de los integrantes del grupo. Por lo tanto, el liderazgo efectivo varía en función de las características de los deportistas y de las limitaciones de la situación. (p.16)

Este liderazgo funciona de acuerdo a las características del líder y de los integrantes en conjunto con el desenvolvimiento de las situaciones que pueden afrontar el grupo.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (1977), citado en (Murillo, 2006) señala que:

> Por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de los seguidores denominada madurez. Así, ésta es definida como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad" (p. 13).

La eficacia del liderazgo asociado con la dirección por parte del directivo principal va a depender de la madurez de sus seguidores, esta es necesaria para la influencia en el grupo.

Al mismo tiempo Pérez (2014), señala que:

> Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez.
>
> Para entender el modelo, se debe que partir de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo.

- Comportamiento directivo: El líder define las funciones y tareas; indicar como llevarlas a cabo y controla el resultado.
- Comportamiento de apoyo: El líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo (párraf. 2-3).

Hersey y Blanchard (1977) plantean un modelo en donde el análisis de una situación es factor importante para un estilo de liderazgo, para lo cual existen comportamientos directivos, en el estilo directo se definen las tareas y funciones, mientras que en el estilo de apoyo se promueve la participación de todos y la toma de decisiones con apoyo en el equipo.

Además Aamodt (2010), menciona que "Según esta teoría, los líderes eficaces primero diagnostican los niveles de competencia y motivación de los empleados para cada meta o serie de tareas, y luego adaptan su estilo de liderazgo para ajustarlo al nivel de los empleados" (p. 452). En este modelo de liderazgo, el líder se adapta a la situación del sujeto para plantear una propuesta integral de desarrollo de liderazgo basada en el diagnóstico inicial de competencias y motivaciones de los individuos.

Antecedentes de investigaciones sobre liderazgo

Urra (2015) realizó una investigación en Murcia, España, con el objetivo de analizar el nivel de concordancia entre el liderazgo preferido, percibido y observado en fútbol formativo desde la perspectiva de técnicos y deportistas, donde se realizó un estudio no experimental-transaccional con una muestra compuesta por 89 jugadores varones que representan el universo de jugadores de las series sub 15 a sub 19 de un club de fútbol, además de los cuatro técnicos de dichos equipos, a quienes se aplicó la Escala de Liderazgo Deportivo (LSS), junto a un registro conductual de los técnicos mediante el *Coaching Behavior Assesment System* (CBAS). Los resultados sugieren una labor de adaptación por parte de los deportistas para generar compatibilidad psicológica con sus técnicos, entregándose lineamientos para la implementación de intervenciones específicas con cada grupo.

Antecedentes de investigaciones sobre estilos liderazgo

La investigación plasmada por Almonte (2010) en Arica, Chile, para identificar el impacto que tienen los estilos de liderazgo organizacional en las diferentes fases de la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, se llevó a cabo con una muestra de 66 altos directivos de pequeñas y medianas empresas del norte de Chile. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo tienen una influencia positiva y significativa en la gestión del conocimiento, en el análisis pormenorizado del impacto de estas variables se encuentra que el estilo de liderazgo transformacional es una determinante significativa de las fases de creación y compartir conocimiento, mientras que el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto estadísticamente significativo en la etapa de aplicación del conocimiento.

1.2. Coaching

Según Useche (2004), "El coaching es una de las técnicas gerenciales que ha alcanzado un gran auge como arma competitiva en el sector empresarial internacional en las últimas décadas" (p. 125). La técnica del coaching se introduce en niveles gerenciales como una estrategia innovadora a nivel internacional, generando competitividad en las empresas.

Al mismo tiempo Ravier (2005), señala que "El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar" (p. 2). Este procedimiento psicológico permite al individuo generar un transporte individual hacia el lugar que se plantea llegar, sus anhelos, sueños y metas.

Por otra parte Fontana, Robledo, & Juárez (2011), agregan que el coaching "parte de la base de que el conocimiento está en nuestro interior y a través de la pregunta el autoconocimiento y la acción, se busca que la persona explore sus fortalezas y limitaciones" (p.3). La base del coaching posee como plataforma el autoconocimientos, el cual ayuda a expandir las fortalezas de una persona y superando las restricciones que el hombre se autogenera.

Además Gupta (2005), agrega lo siguiente:

> El coaching está diseñado para maximizar las fortalezas de los empleados y minimizar sus debilidades. Como medio para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus gerentes para ser coaches y se espera que esta tendencia continúe debido a que el coaching impulsa el desempeño. (p. 8)

Esta herramienta de cambio aplicada en las organizaciones busca la mejora del desempeño por parte del empleado, basándose en los conocimientos cimentados en los altos mandos para que luego, estos se distribuyan de forma horizontal en los colaboradores de la institución.

Enfoques y Teorías de coaching

En el coaching existen varios enfoques, partiendo desde sus bases y los objetivos a los cuales está orientado el método. Los autores a continuación presentan sus posturas en donde se revisarán y se analizará cuál es el proceso más adecuado para la aplicación de coaching al grupo de personas a la cual se encuentra orientada esta investigación.

Coaching Ontológico

Por lo que se refiere al coaching ontológico Ortiz (2010), menciona que "El Coaching Ontológico tiene vocación de intervenir en donde aporta herramientas muy poderosas orientadas al desarrollo del potencial humano, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales" (p.67). En efecto la herramienta del coaching ontológico se encuentra direccionada al desarrollo de la mayor parte de la capacidad del individuo sin encerrarse en solo resolver los problemas y conseguir objetivos específicos.

No obstante, el coaching ontológico para Ortega (2012), "Se trata de una disciplina capaz de servir a la identificación y disolución de los obstáculos que los seres humanos solemos encontrar en el logro de nuestras aspiraciones" (p. 182). Este sistema logra identificar y resolver problemas que las personas atraviesan en el transcurso de su rutina.

Coaching Sistémico

Por lo que se refiere al estilo de coaching sistémico Peña (2018), sostiene que "El coaching sistémico orientado a la transformación de personas, organizaciones y equipos, está enfocado a detectar las causas que afectan una determinada situación, conflicto o problema" (p.19). Este tipo de coaching se enfoca en la transformación, desde individuos hasta colectivos, los cuales puedan localizar las causas que puedan tener un conflicto en las organizaciones.

Además Surroca (2012), sustenta la metodología del coaching sistémico acotando que es una "metodología que a la eficacia del Coaching incorpora la eficiencia del conocimiento de los sistemas humanos" (p. 8). Este procedimiento está entrelazado con los conocimientos que puedan poseer los seres humanos, adquiridos mediante el estudio o la experiencia.

Coaching Coercitivo

Acerca del coaching coercitivo Julia Pérez, Cortes, Estrella, & Garnica (2016), mencionan que este proceso está "basado en seminarios de entrenamiento de alto impacto para lograr un cambio profundo en la persona" (p. 31). El método coercitivo se encuentra apoyado en una preparación rigurosa de máximo nivel para obtener un resultado positivo y significante en el individuo.

Sin embargo Recuenco (2018), señala que "este tipo de coaching ha sido objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados por ser muy duros para el ser humano" (p. 82). La presión que influye este tipo de coaching al individuo es muy estricta y fuerte, por lo que es objeto de crítica en la comunidad.

Análisis de Programas de Coaching

Dentro de los programas de coaching que existen en la actualidad, los más importantes que se consideran importantes para el estudio son: programa de coaching personal, programa de coaching organizacional y programa de coaching deportivo, éste último posee gran relevancia en el estudio, debido a que se plantea el coaching deportivo como propuesta de mejora.

Programa de Coaching Personal

Con relación al programa de coaching personal Colomo & Casado (2006), mencionan que la finalidad de este programa es "la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria" (p. 134). Este sistema busca tener un panorama claro sobre los valores y visiones de la persona, generando metas y el procedimiento a seguir para la consecución de logros en la vida, obteniendo una satisfacción personal.

Del mismo modo Lozano (2008), indica que otro de los objetivos es "que el cliente adquiera el hábito de la pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo" (p. 131). El procedimiento del coaching personal se enfoca en generar hábitos como la proactividad para conseguir un nivel de resultados planteados por el individuo mismo.

Programa de Coaching Organizacional

En este programa el objetivo según Useche (2004), es "capacitar a los empleados de nuevos procedimientos, enseñarles nuevas aptitudes, incrementar su desempeño, desarrollando la capacidad de acción, modificando la actividad del trabajador para trazar el curso de su carrera profesional" (p. 127). La capacitación forma parte de este procedimiento en donde se adquieren nuevas aptitudes, por lo cual el desempeño se incrementa, esto forja una nueva ruta para la vida profesional de sus trabajadores.

Además para Scott (2007), el programa organizacional "está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo" (p. 36). Para la organización los cambios son aplicables en todos los niveles de la empresa, esto mejora componentes esenciales en la cultura organizacional de la empresa, tales como competencias, valores, creencias y comportamientos.

Programa de Coaching Deportivo

Basándose en el conocimiento de García & Jerez (2009), señalan que el coaching deportivo "es una técnica psicológica basada en conversaciones superiores, eficaces y transformadoras para el desarrollo personal y del talento deportivo (deportista, entrenador, directivo)" (p.7). Este programa se aplica en el ámbito deportivo y se encuentra asentada en la comunicación, la cual es una herramienta psicológica eficaz y transformadora aprovechada en los tres actores principales del deporte: deportista, entrenador y directivo.

Además Carrera (2016), acota lo siguiente

> El coaching deportivo es una estrategia una herramienta que permite identificar la realidad del deportista y visionar un nuevo objetivo en el deporte, permite identificar nuestras limitaciones y liberarnos de las mismas, alcanzar el equilibrio entre la razón y las emociones para llegar ejecutar las acciones más adecuadas en la búsqueda de alcanzar ese nuevo horizonte, esa nueva meta. (p.7)

Este instrumento que es innovador representa una perspectiva muy real acerca del deportista y los objetivos que se plantean previos al comienzo de un campeonato, se puede evidenciar fortalezas y debilidades, además de conseguir un equilibrio emocional que es importante en la búsqueda de nuevos rumbos profesionales.

Antecedentes de investigaciones sobre Programas de Coaching

De igual manera, en la investigación realizada por Cruz (2011) en Barcelona, España, con el objetivo de repasar la evolución de los principales modelos teóricos y programas de intervención con entrenadores, se analizaron los efectos de dos programas de asesoramiento personalizado a entrenadores (PAPE1 y PAPE 2) en los cambios de su conducta, evaluada mediante el *Coaching Behavior Assessment System* (CBAS). En el estudio, se analizó de forma separada los comportamientos que los entrenadores, se proponen modificar como objetivos prioritarios y los otros comportamientos que evalúa el CBAS. Los resultados mostraron que los entrenadores aumentaron las conductas de apoyo a sus jugadores (i. e., refuerzo, ánimo ante el error y ánimo general) y disminuyeron sus conductas punitivas (i. e., castigo e instrucción técnica punitiva); todo esto, en función de los objetivos propuestos en su programa personalizado de asesoramiento, en donde el resultado se refleja en el 88% de los

casos. Asimismo, se produjo también una mejora en algunos comportamientos que los entrenadores no establecieron como objetivo.

1.3. Instituciones Deportivas

El deporte es una descarga física, emocional y energética que busca la conciliación del cuerpo y la mente, en una simbiosis, la cual el único beneficiario de esta comportamiento es el ser humano, según Olivera (2006):

> Aunque han existido múltiples intentos por parte de asociaciones del deporte, autores de prestigio y de organizaciones académicas internacionales propias y ajenas, para definir este concepto inequívoco denominado deporte, éste, por su complejidad simbólica, dimensión cultural y realidad social, resulta indefinible. No obstante, el deporte presenta unos factores endógenos que conforman una lógica interna perfectamente estructurada que desde el punto de vista sistémico interactúa como un sistema autónomo pertinente con la lógica externa, constituida a su vez con unos factores exógenos, que influyen sobre él y viceversa. (p. 3)

El deporte es un concepto que abarca varios factores de la sociedad, ya que se ejecutan vínculos entre grupos sociales de la misma. Posee una lógica individual, la cual es comprendida y aceptada por los grupos que practican esta actividad.

En relación al deporte Heinemann & Núria (1991), mencionan que “La idea era siempre conseguir ciertos logros en base a una preparación disciplinada y continua. Deporte significaba competitividad y orientación hacia una meta o logro” (p. 126). La concepción del deporte en épocas anteriores era vista bajo un concepto de competencia, en donde la base de esta rivalidad era la disciplina continua, buscando siempre el logro de metas planteadas.

Al mismo tiempo agrega “el deporte es también un fenómeno cultural valioso como fuente de provisión de defensas frente a las adversidades” (p. 23). Dentro de la sociedad se presentan adversidades las cuales afectan nuestro estado psicológico y emocional, por lo cual el deporte ayuda a crear mecanismos de defensa para superar los problemas y mejorar la salud mental de un sujeto.

Por otro lado García (2006), señala “El deporte profesional y de alta competición constituye progresivamente un sistema cerrado que gira alrededor del doble principio axial del avance científico-tecnológico y de la racionalidad económica del mercado” (p. 19). El deporte

funciona como una fuente de energía, pero también posee una perspectiva profesional en donde los avances tecnológicos y la inversión económica forma parte de la profesionalidad de la competencia en su máxima expresión.

Instituciones Deportivas

En relación con la conceptualización de las instituciones deportivas, Solorio (2014) menciona que:

> Un club o institución deportiva, es aquella organización cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva o de la definición de las normas y reglas que la guían tanto en la práctica como en lo competitivo (párraf. 4).

Las organizaciones deportivas funcionan exclusivamente para el desarrollo de la actividad deportiva, en donde puede participar individuos cuya vocación sea la mejora de la actividad física, dependiendo el deporte que se practique, el cual bajo un régimen estricto de trabajo se puede llegar a la promoción y la competitividad de la práctica deportiva.

Además, la concepción de conceptos para las instituciones deportivas se encuentran estudiadas por organismos gubernamentales como lo indica en Chile el Instituto Nacional del Deporte (2018), agrega que:

> Son organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, con personería jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que tienen por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales. (párraf. 2)

Estas organizaciones pueden ser privadas o públicas, dependiendo los objetivos y metas institucionales que se plantean en su creación, con la idea básica de la promoción del deporte y atletas a nivel local e internacional, acogiéndose a normativas internacionales entregadas por organizaciones deportivas de cada país y al máximo organismo rector del deporte el cual se desea desarrollar.

Igualmente Gómez, Opazo, & Marti (2007), complementan que “Pueden considerarse como organizaciones deportivas tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que televisan eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas” (p. 4). Dentro del ámbito deportivo, las instituciones promueven varias

actividades como la investigación deportiva, los eventos deportivos los cuales puedes ser televisado u observados personalmente desde un recinto deportivo, estas acciones pueden traer un ingreso económico visto desde una perspectiva empresarial.

Antecedentes de investigaciones sobre Instituciones Deportivas

La investigación realizada por Zurita (2017) en Tungurahua, Ecuador, en la que se buscó proponer un modelo de gestión administrativo para equipos de fútbol profesional en la provincia, fue un estudio de tipo descriptivo-explicativo, donde se aplicaron varios métodos e instrumentos que sustentan el rigor de la propuesta. Se aplicó una encuesta a seguidores, dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos de fútbol de la zona centro del país, sustentándose en un estudio de caso. Los resultados contribuyeron al diseño del modelo de gestión administrativo, compuesto por determinados elementos con diferentes enfoques administrativos, desde lo financiero hasta la gestión de talento humano, en función de las distintas áreas de las instituciones deportivas.

En la investigación efectuada por García (2015) en Madrid, España, para diseñar y aplicar un programa integral de intervención psicológica en un equipo de fútbol profesional, desde la práctica profesional de un psicólogo deportivo, se utilizó la metodología cualitativa. Para la recolección de datos se hizo uso de la observación, la entrevista, los test y las notas de campo. Para el análisis de datos se usó tanto el análisis cualitativo como el análisis cuantitativo, participaron los 41 futbolistas profesionales que conformaron la primera plantilla de la A.D. Alcorcón, también participaron: 7 integrantes del cuerpo técnico, 6 integrantes cuerpo médico y 18 integrantes de los “otros factores” (director deportivo, secretario técnico, directivos, trabajadores, etc.). Los resultados mostraron que el establecimiento de metas, el liderazgo y la cohesión entre los integrantes de la plantilla son aspectos fundamentales a tener en cuenta cuando se trabaja en un equipo de fútbol profesional. Asimismo, existen diferencias significativas de las expectativas de éxito en relación al rendimiento y los estados de ánimo no son predictores de rendimiento del equipo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Paradigma y Modalidad de alcance

El presente proyecto es una investigación descriptiva que tiene como propósito la validación de un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas.

Además la investigación es de tipo no experimental basado en Hernández, Fernández, & Baptista (2014), esta señala a los "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p.152). En este tipo de investigación, no se crea ningún tipo de situación, se observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto habitual, es decir no se manipulan las variables, porque se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.

La modalidad de investigación a realizarse es cuantitativa, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) es cuantitativo ya que "utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p.4). Puesto que se usará la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de la gestión de los estilos de liderazgo.

El tipo de diseño no experimental que se utiliza para esta investigación es de corte transversal según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p.154), este detalla los componentes principales de las variables que se presentan y analizan su relación en el tiempo y contexto ya establecido por ese momento.

Este tipo de modalidad de investigación es secuencial y posee 10 fases las cuales deben seguirse da manera rigurosa. Inicia desde la consecución de una idea que se acota, una vez que esta se encuentra delimitada, se establecen objetivos e interrogaciones para la investigación, a

continuación, se empieza con la revisión de la literatura para la elaboración de un marco teórico. La fijación de hipótesis y el establecimiento de hipótesis son en base a las preguntas de la investigación. Posteriormente se miden las variables y se analizan las mediciones obtenidas cuando se aplica métodos estadísticos y finalmente se presentan un grupo de conclusiones.

Además se establece que la investigación es cuantitativa porque se realiza una evaluación inicial, basado en un cuestionario que se encuentra validado por especialistas en temáticas relacionados al liderazgo organizacional, para medir ciertos aspectos de los estilos de liderazgo organizacional. Como herramienta de soporte en el análisis de datos, se va a utilizar el software estadístico (SPSS Versión 24), posteriormente a la tabulación total de datos, se procederá a la interpretación y análisis de los resultados orientados al estudio planteado.

Para el sustento el proceso de análisis de datos y con el objetivo de una herramienta de mejora, mediante la futura aplicación del programa de coaching, lo que se busca es un alto desempeño de los trabajadores, la concordancia en la gestión del trabajo en grupo y la exactitud en el entendimiento de la información dentro del grupo en los trabajadores de las instituciones deportivas de Ambato en la cual se establecen pautas para la ejecución de estilos de liderazgo que proporciona resultados positivos para las empresas.

El método de nivel teórico que se aplica es el análisis y síntesis, lo define Bernal (2010), como "Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)" (p.60). Este método da soporte a que en la investigación exista un análisis de los aspectos y dimensiones del liderazgo organizacional, mientras que en la síntesis soporta la elaboración del diseño del programa de coaching, facilitando el reconocimiento de qué factores pueden beneficiar al mejoramiento de los estilos de liderazgo en todos los trabajadores de las instituciones deportivas de la ciudad de Ambato.

La investigación tiene un alcance descriptivo, como mencionan Hernández, Fernández, & Baptista (2014), "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población" (p. 92). De manera que, en el presente trabajo de investigación se pretende caracterizar los estilos de liderazgo así como el coaching, como ejes rectores de las actividades de los colaboradores.

Éstas son consideradas como puntos de análisis y particularización del comportamiento del personal de la empresa porque se caracteriza de manera independiente el coaching y la gestión de estilos de liderazgo al clasificarlos en factores como la edad, sexo, nivel de educación, estado civil, además proporciona un dato específico para el estudio.

2.2. Técnicas y herramientas de recolección de datos

En la investigación el instrumento científico que se aplicó fue cuantitativo con el Cuestionario Liderazgo Situacional dirigido a las instituciones deportivas de la ciudad de Ambato, creado por Hersey y Blanchard (citado en Pardo, 2017), está constituida por 12 preguntas de cinco dimensiones, como: motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo.

Por otra el instrumento científico utilizado fue la Escala de Liderazgo para el Deporte (Lss-1). Versión de Preferencia del Deportista, dirigido a las instituciones deportivas de la ciudad de Ambato, creado por Chelladurai y Saleh (1980) constituida por 40 preguntas de cinco dimensiones como: entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social, feedback positivo.

Por otro lado, la validación del instrumento en las instituciones deportivas de la ciudad de Ambato, se comprobó el nivel de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach en el software estadístico (SPSS Versión 24), fue de 0.91, el mismo que supone una buena consistencia interna del instrumento. Estos resultados son congruentes con los hallados por Muñío, Marco, & Bahillo (2016), que encontraron dos factores a través de un análisis factorial exploratorio, los cuales son los mismos “Implicación en el desarrollo del deportista” y “Conducta autocrática” con alfas de 0,93 el primero y ,070 el segundo, el cuestionario en su conjunto obtuvo un alfa de cronbach de 0,91.

2.3. Población y muestra

La población de interés comprende 2640 trabajadores de once instituciones deportivas del cantón Ambato. Sin diferenciar el sexo, estado civil, nivel socioeconómico o étnico, de áreas administrativas y operarias con un rango de edad de 18 a 64 años, de sexo masculino y femenino. Para Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister (2014) ¨la población es un conjunto de todos los casos de interés¨ (p.147). Es decir, la población es un estudio de cada individuo inmerso en un objetivo en común de un determinado lugar.

La muestra comprende 160 trabajadores: 60 del área administrativa, 100 del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. El tipo de muestreo a utilizar según Arias, Villasís, & Miranda (2016) es intencional acotando que "Consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo" (p.206), es decir que la investigación considera con quien necesita trabajar para el cumplimiento de los criterios de la investigación.

La población se distribuye en dos grupos, operativos y administrativos. En ambos grupos se realiza una caracterización según la edad, sexo, escolaridad, estado civil, en donde:

Tabla 2.1. ***Edades del área administrativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
Joven	27	45,0
Adulto Joven	23	38,3
Adulto Intermedio	8	13,3
Adulto Mayor	2	3,3
Total	60	100,0

En el grupo administrativos son 60 personas de las cuales, el 45% pertenecen a jóvenes, esto equivale a 27 colaboradores, el 38,3% pertenecen a adultos jóvenes, esto corresponde a 23 colaboradores, el 13,3% son adultos intermedios, perteneciente a 8 colaboradores, y el 3,3% son adultos mayores, concernientes a 2 colaboradores.

Tabla 2.2. ***Sexo del área administrativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	31	51,7
Femenino	29	48,3
Total	60	100,0

En el grupo administrativo, el 51,7% son de sexo masculino, esto equivale a 31 colaboradores, mientras que el 48,3% son de sexo femenino, esto corresponde a 29 colaboradores.

Tabla 2.3. ***Escolaridad del área administrativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

ESCOLARIDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	10	16,7
Universitaria	41	68,3
Postgrado	9	15,0
Total	60	100,0

En el grupo administrativos, el 16,7% poseen un título de bachiller, esto equivale a 10 trabajadores, el 68,3% tienen un título universitario, esto corresponde a 41 trabajadores y el 15% poseen un título de postgrado, perteneciente a 9 trabajadores.

Tabla 2.4. ***Estado civil del área administrativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

ESTADO CIVIL

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	57	95,0
Divorciado	2	3,3
Unión libre	1	1,7
Total	60	100,0

En el grupo administrativos, el 95% se encuentran casados, esto equivale a 57 personas de las empresas, el 3,3% están divorciados, esto corresponde a 2 personas y el 1,7% están en unión libre, perteneciente a 1 persona.

Tabla 2.5. ***Edades del área operativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Joven	55	55,0
Adulto Joven	26	26,0
Adulto Intermedio	7	7,0
Adulto Mayor	12	12,0
Total	100	100,0

En el grupo operativo son 100 personas de las cuales, el 55% pertenecen a jóvenes, esto equivale a 55 colaboradores, el 26% pertenecen a adultos jóvenes, esto corresponde a 26 colaboradores, el 7% son adultos intermedios, perteneciente a 7 colaboradores, y el 12% son adultos mayores, concernientes a 12 colaboradores.

Tabla 2.6. ***Sexo del área operativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

SEXO

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	64	64,0
Femenino	36	36,0
Total	100	100,0

En el grupo operativo, el 64% son de sexo masculino, esto equivale a 64 deportistas, mientras que el 36% son de sexo femenino, esto corresponde a 36 deportistas.

Tabla 2.7. ***Escolaridad del área operativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

ESCOLARIDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	4,0
Bachillerato	42	42,0
Tecnologado	5	5,0
Universitaria	41	41,0
Postgrado	8	8,0
Total	100	100,0

En el grupo operativo, el 4% poseen una educación primaria, equivalente a 4 deportistas, el 42% posee un título de bachiller, esto equivale a 42 deportistas, el 5% tiene un título de tecnólogo, esto corresponde a 5 deportistas, el 41% posee un título universitario, esto corresponde a 41 deportistas y el 8% poseen un título de postgrado, perteneciente a 8 deportistas.

Tabla 2.8. ***Estado civil del área operativa***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

ESTADO CIVIL

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	70	70,0
Casado	22	22,0
Divorciado	2	2,0
Unión libre	6	6,0
Total	100	100,0

En el grupo operativo, el 70% se encuentran solteros, esto equivale a 70 personas de las empresas, el 22% están casados, esto corresponde a 22 personas, el 2% se encuentran divorciados, perteneciente a 2 personas y el 6% se encuentran en unión libre, esto equivale a 6 personas.

2.4. Procedimiento metodológico

La investigación es de alcance descriptivo, ya que permite caracterizar los estilos de liderazgo, así como el coaching, como ejes rectores de las actividades de los colaboradores. Este al ser analizado en las empresas deportivas encontrándose que, la presencia de dificultades en los estilos de liderazgo, donde las consecuencias más notables se evidencian en la problemática del líder en no ser ejemplo para sus colaboradores, el distanciamiento del líder con sus seguidores, la negación del líder a la existencia de la problemática como la ambigüedad en el entendimiento de la información dentro del grupo de trabajo en donde la consecuencia es un manejo erróneo de información por parte del líder, el conflicto en la gestión del trabajo en grupo dando lugar a un liderazgo con disminuida capacidad para la resolución de problemas de grupo en el contexto de la realidad laboral en las instituciones deportivas de Ambato.

Fundamentación del liderazgo y el coaching, se determinó a partir de los objetivos planificados, recopilar sustentos bibliográficos que permitan describir toda la información necesaria para la investigación. Mediante la aplicación de dos cuestionario se obtuvo datos importantes sobre estilos de liderazgo, el primer cuestionario elaborado por Hersey y Blanchard (1969), en el cual se necesita un tiempo de duración de la aplicación de 8-10 minutos desde la sociabilización de la información personal con cada colaborador hasta su finalización, mientras que el segundo cuestionario elaborado por Chelladurai y Saleh (1980), en el cual se necesita un tiempo de duración de la aplicación de 6-8 minutos desde la sociabilización de la información personal con cada colaborador hasta su finalización, dichos cuestionarios tiene su validación por especialistas y beneficiarios.

El primer cuestionario consta de 12 preguntas de opción múltiple:

Situación 1

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:

¿Cuál cree que sería la reacción natural?

a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
d. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?

a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
c. No hace nada y lo deja actuar.
d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores.
Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.
¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?
a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.
b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.
d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.
¿Qué cree que haría usted en un caso así?

a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.

b. Decide cambios y los comunica al colaborador.

c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.

d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.

b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.

c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.

d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

Situación 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.

b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.

c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.

d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?

a. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.

b. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.

c. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.

d. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

a. Da la información al grupo y delega la implementación.

b. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.

c. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.

d. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

a. Toma el estudio a su cargo.

b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?

a. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
d. Toma la conducción del estudio a su cargo.

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?

a. Informa que ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.

¿Qué cree usted que haría?

a. Reúne al grupo y pide sugerencias.

b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.

c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.

d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

El segundo cuestionario consta de 40 preguntas de opción múltiple:

1. Se preocupe de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades.
2. Pregunte la opinión de los jugadores sobre la táctica que han de usar en algunos partidos.
3. Ayude a los jugadores en sus problemas personales.
4. Felicite a un jugador delante de los demás por jugar bien.
5. Explique a cada jugador la técnica y la táctica del fútbol.
6. Planifique los entrenamientos sin tener en cuenta las opiniones de los jugadores.
7. Ayude a los jugadores a solucionar los problemas que hay en el grupo.
8. Preste especial atención a la corrección de los errores de los jugadores.
9. Tenga el apoyo de los jugadores antes de llevar a cabo aspectos importantes.
10. Le diga a un jugador cuando ha hecho bien las cosas.
11. Se asegure de que sus funciones como entrenador las comprenden todos los jugadores.
12. No tenga que dar explicaciones por sus decisiones.
13. Se preocupe por el bienestar personal de los jugadores.
14. Entrene individualmente con cada jugador la técnica del fútbol.
15. Permita que los jugadores opinen cuando se toman decisiones.
16. Se asegure de que un jugador sea recompensado por jugar bien.
17. Planifique por anticipado lo que se tiene que hacer en el entrenamiento.

18. Anime a los jugadores a hacer sugerencias sobre cómo hacer los entrenamientos.
19. Haga favores personales a los jugadores.
20. Explique a cada jugador lo que se debe y lo que no se debe hacer en el entrenamiento.
21. Permita que los jugadores establezcan sus propios objetivos.
22. Exprese sentimiento de afecto y estima hacia los jugadores.
23. Confíe en que cada jugador cumpla con sus obligaciones hasta el más mínimo detalle.
24. Permita que los jugadores hagan las cosas a su manera, aunque se equivoquen.
25. Anime al jugador a hablar abiertamente y a confiar en su entrenador.
26. Señale y entrene los puntos fuertes y débiles de cada jugador.
27. Se niegue a cambiar de opinión e imponga la suya.
28. Muestre su aprecio hacia un jugador cuando este juegue bien.
29. Dé instrucciones precisas a cada jugador sobre lo que se debe hacer en cada situación.
30. Pregunte la opinión de los jugadores sobre asuntos importantes del entrenamiento.
31. Tenga relaciones estrechas e informales con los jugadores.
32. Se preocupe de que el trabajo de los jugadores sea coordinado.
33. Permita que los jugadores entrenen a su ritmo.
34. Guarde las distancias y no se relacione mucho con los jugadores.
35. Explique de qué forma cada jugador ayuda a que el grupo funcione bien.
36. Se relacione amistosamente con los jugadores fuera de la cancha.
37. Reconozca el mérito de un jugador cuando se lo merece.
38. Especifique en detalle lo que espera de sus jugadores en el entrenamiento.
39. Permita que los jugadores decidan la táctica que utilizarán en un partido.
40. Hable con un tono autoritario, sin dar opción a que los jugadores le pregunten.

El diagnóstico de los estilos de liderazgo, a través de la tabulación e interpretación de los resultados de los cuestionarios orientado a los trabajadores de las instituciones deportivas con el soporte del programa estadístico SPSS. Una vez analizados los resultados se procedió a realizar una socialización con el propósito de establecer un programa de coaching para mejorar los estilos de liderazgo que se aplican a los trabajadores en las instituciones deportivas.

El espacio para la aplicación de los cuestionarios de Liderazgo se desarrolló en las Sedes Sociales de las tres instituciones deportivas de la ciudad de Ambato, de carácter individual, así mismo, este espacio se usó para dar a conocer de los resultados y la propuesta de mejora a los principales representantes de las organizaciones deportivas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentará los resultados obtenidos de la aplicación de: Cuestionario de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y Escala de Liderazgo para Deportes (LSS) Versión de preferencia del Deportista de Chelladurai y Saleh en los grupos de investigación, para lo cual se agrega un grado importante de relevancia a los resultados con mayor puntuación, esto refleja la realidad de las tres instituciones deportivas evaluadas. Estos resultados se utilizaron para diseñar la propuesta de mejora ajustándose a los valores obtenidos por las instituciones deportivas y los objetivos de las organizaciones.

En el primer cuestionario se evalúa la efectividad del liderazgo que aplica el área administrativa en un resultado global y en el segundo instrumento se evalúan las dimensiones (entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social, feedback positivo). Los parámetros cuantitativos contemplados son: media (M), desviación estándar (Desv. Tip.), Mínimo (Min) y Máximo (Máx).

Análisis Descriptivo

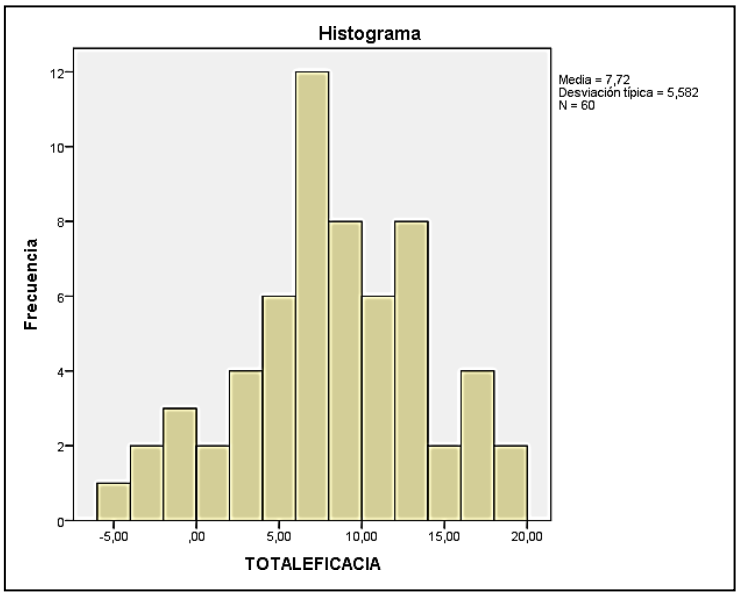


Figura 3.1. **Histograma de resultados de Cuestionario de Hersey y Blanchard**
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

Se puede observar en la figura 3. que en el Cuestionario de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, se obtiene una media de (7,72), con una desviación estándar de (5,582), un puntaje mínimo de (-5) y un máximo de (20). De acuerdo a estos valores, la efectividad de liderazgo adoptado por los colaboradores logra un incremento por parte del líder hacia los colaboradores, con el objetivo de un desarrollo intelectual y un avance en las habilidades que se relacionan con las funciones definidas por los miembros, esto origina una restructuración de las metas y objetivos grupales. Los líderes poseen una posición receptiva ante las dificultades que se presentan en el transcurso del tiempo, alienta al grupo a formar relaciones de cohesión y participación. Sin embargo podría mejorar en cuanto a los niveles de competencia y motivación que se ven reflejado en la manera de responder ante las adversidades que se presentan en el pasar del tiempo, afectando a los colaboradores del sector operativo.

Análisis por Dimensiones

Por otra parte, en la Escala de Liderazgo para Deportes (LSS) Versión de preferencia del Deportista de Chelladurai y Saleh, se analizan las dimensiones de: entrenamiento e instrucción, conducta democrática, conducta autocrática, apoyo social, feedback positivo, en donde se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 3.1. ***Eficacia del liderazgo***
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

Estadísticos descriptivos				
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Entrenamiento e Instrucción	1,08	4,62	3,9462	,58700
Conducta Democrática	1,00	5,00	3,7511	,71210
Conducta Autocrática	1,00	5,00	2,9580	,89366
Apoyo Social	1,00	5,00	3,8775	,67700
Feedback Positivo	1,00	5,00	4,0700	,71202

En la dimensión correspondiente a Entrenamiento e Instrucción se obtiene una media de (3,9462) con una desviación estándar de (0,5871), un puntaje mínimo de (1,08) y un máximo de (4,62). Por otro lado, la dimensión de Conducta Democrática presenta una media de

(3,7511) con una desviación estándar de (0,7121), un mínimo de (1) y un máximo de (5). Por otra parte, la dimensión de Conducta Autocrática expone una media de (2,9580) con una desviación estándar de (0,8936), un mínimo de (1) y un máximo de (5). En la dimensión de Apoyo Social se presenta una media de (3,8775) con una desviación estándar de (0,6770), un mínimo de (1) y un máximo de (5). Finalmente en la dimensión de Feedback Positivo exhibe una media de (4,0700) con una desviación típica de (0,7120), un puntaje mínimo de (1) y un máximo de (5).

Dimensión entrenamiento e instrucción

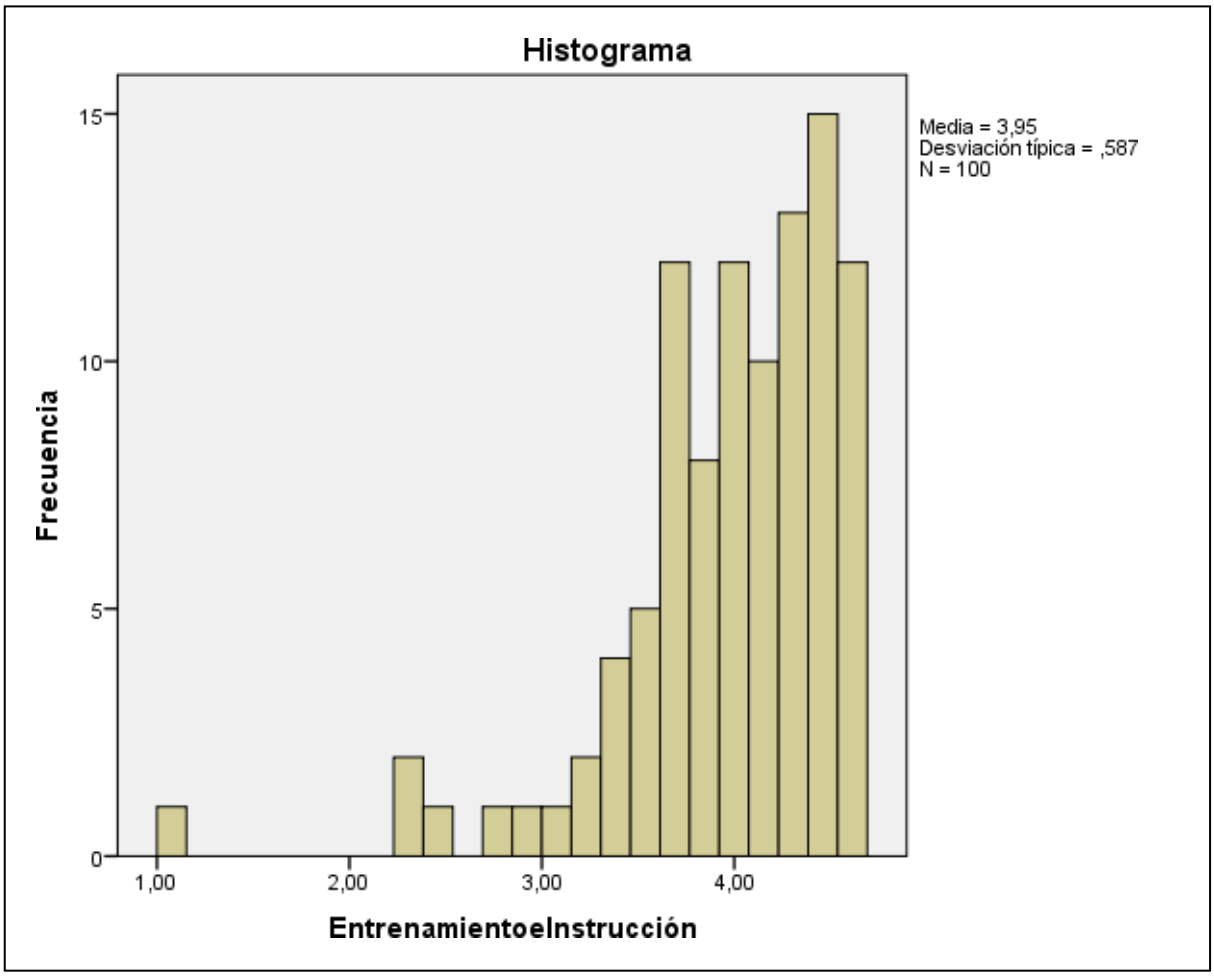


***Figura 3.2*. Entrenamiento e Instrucción**
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

Se puede observar en la figura 4 que en la dimensión de entrenamiento e instrucción presenta una media de (3,95). Esto sugiere que los deportistas observan una orientación no muy específica acerca de las habilidades en las situaciones de juego que se presentan en un entrenamiento y posteriormente reflejados en un encuentro deportivo. Estas indicaciones pueden ser habilidades tácticas como técnicas.

Dimensión conducta democrática

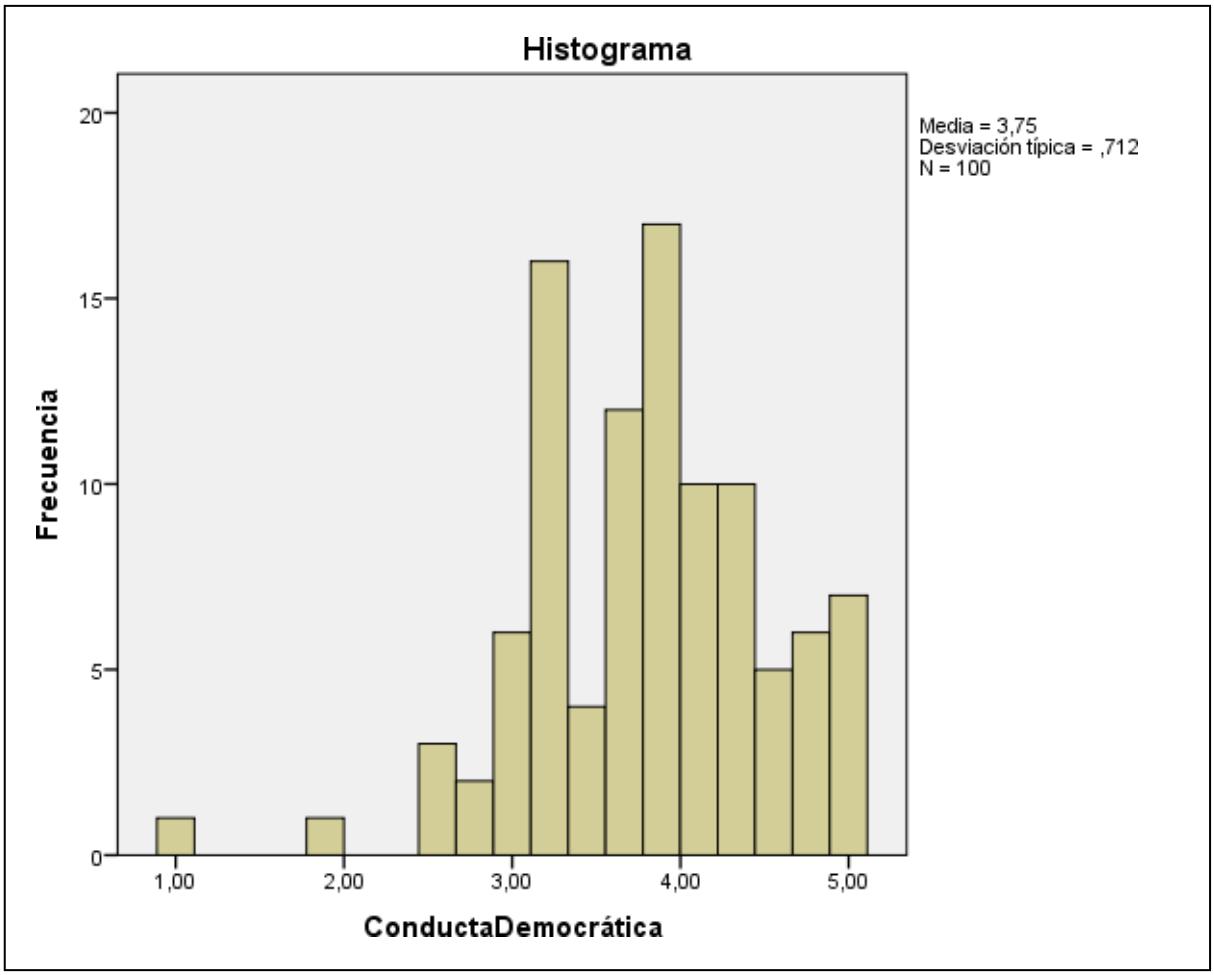


***Figura 3.3*. Conducta Democrática**
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

En la dimensión de conducta democrática, la figura 5 muestra una media de (3,75). Este valor refleja que los deportistas perciben una cercanía con su entrenador siempre manteniendo el nivel jerárquico y el grado de respeto requerido en una institución deportiva, una participación

más activa en la toma de decisiones y la adopción de ciertas responsabilidades que son solicitadas en situaciones que requieran la ayuda de los deportistas.

Dimensión conducta autocrática

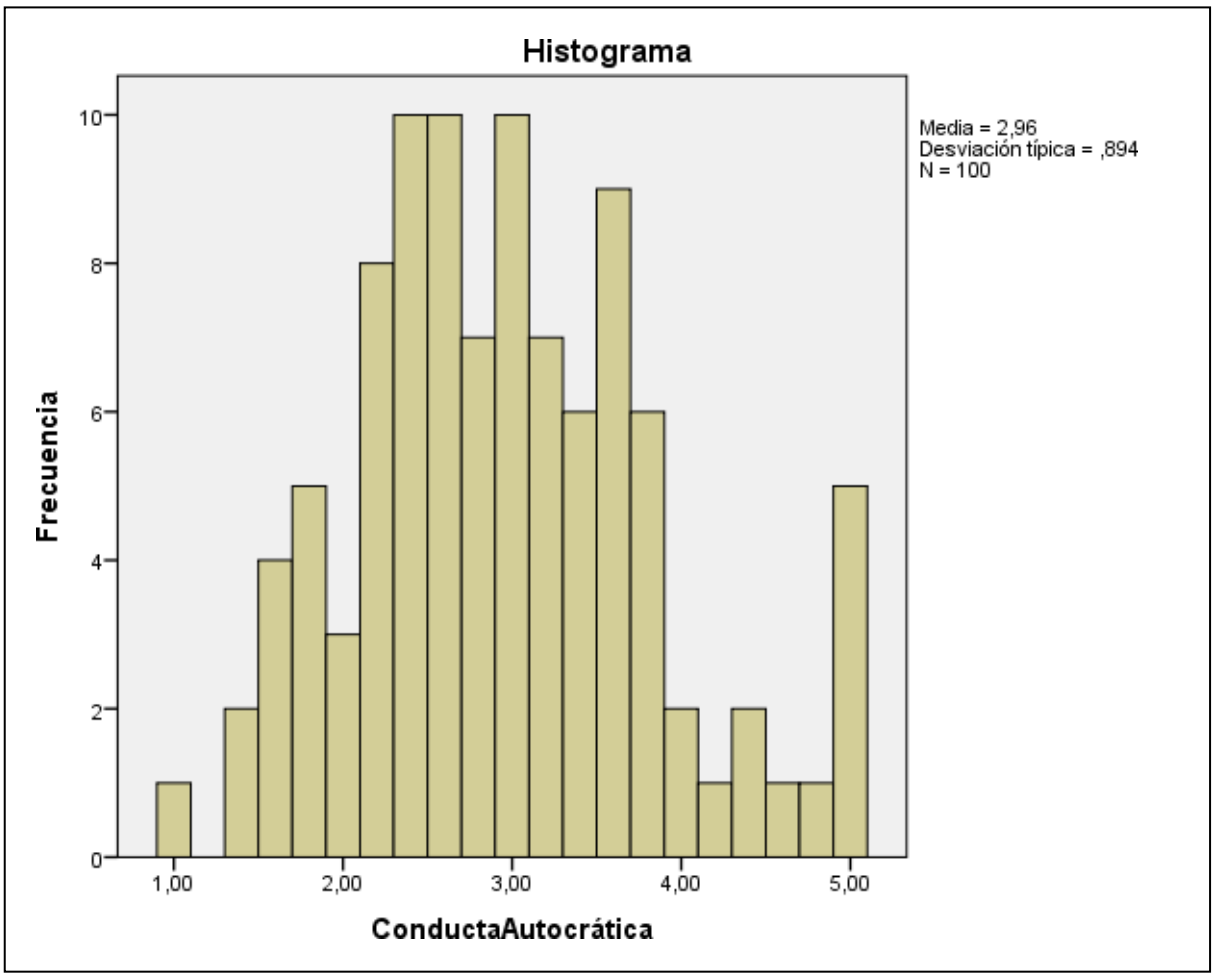
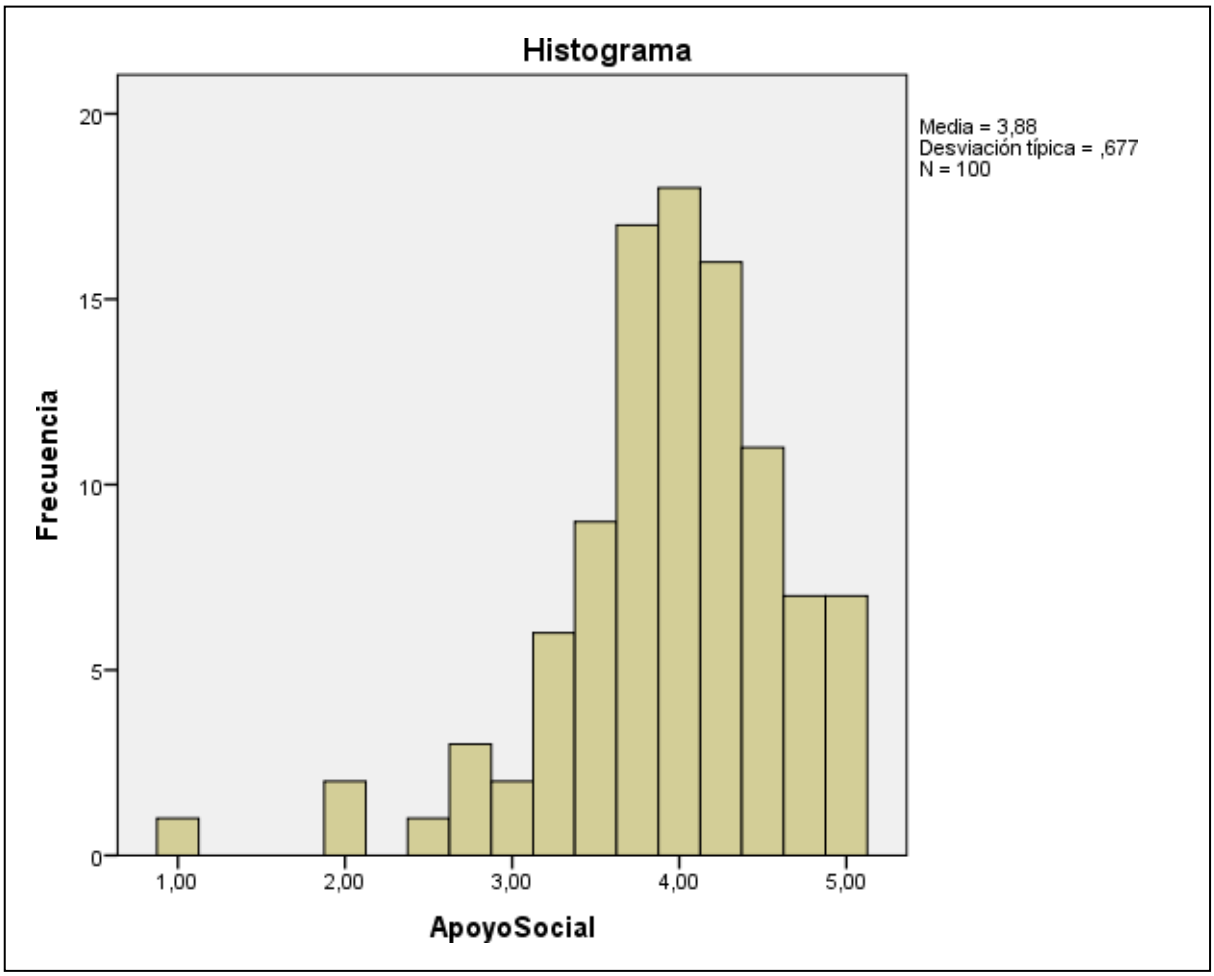


Figura 3.4. **Conducta Autocrática**
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

En la dimensión de conducta autocrática, la figura 6 presenta una media de (2,96). Esto representa que los deportistas no se encuentran muy conformes con la autocracia del entrenador al momento de tomar decisiones, por lo cual se presenta una inconformidad al momento de recibir órdenes sin una explicación previa.

Dimensión apoyo social



F*igura 3.5*. Apoyo Social
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

En relación a la dimensión de apoyo social, la figura 7 nos muestra una media de (3,88), esto representa un acercamiento del entrenador hacia los deportistas, buscando el bienestar emocional, el cual puede ser un refuerzo social en las situaciones deportivas en las cuales implica una mayor entrega al momento de una competición deportiva.

Dimensión feedback positivo

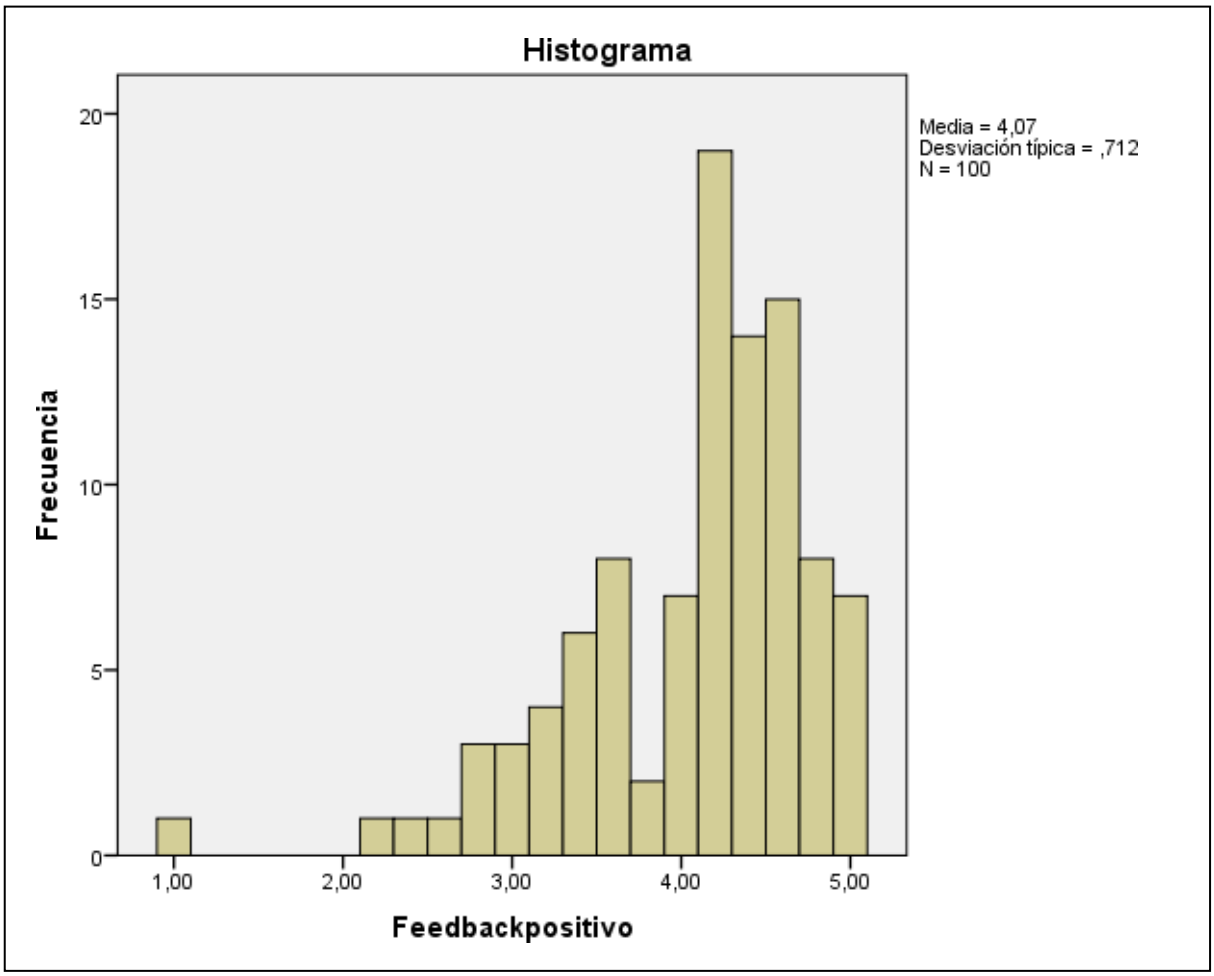


***Figura 3.6*. Feedback Positivo**
Nota: Datos obtenidos del programa SPSS/v.24.

Con relación a la dimensión de feedback positivo, la figura 8 muestra una media de (4,07), esto representa que los deportistas perciben un refuerzo positivo continuo al momento de realizar un buen trabajo en los entrenamientos y competencias deportivas.

Finalmente, en los resultados se puede observar que las medias de las medias de cada dimensión: entrenamiento e instrucción (3,9462), conducta democrática (3,7511), conducta autocrática (2,9580), apoyo social (3,8775), feedback positivo (4,0700) y la media aritmética de la efectividad del liderazgo aplicado es de (7,72).

El estudio concluye que, en las instituciones existe un liderazgo efectivo pero podría mejorar en cuanto a las relaciones que mantienen deportistas y dirigentes ya que a menor puntuación en algunas dimensiones la situación no es muy favorable; en cambio se observan buenas formas de delegar responsabilidades y toma de decisiones compartidas en algunos aspectos, ya que a mayor puntuación mejores condiciones de liderazgo.

Con base en los resultados presentados y las interpretaciones, nace la iniciativa de plantear una propuesta con base en un programa de coaching, aplicado a los integrantes de las instituciones deportivas, con el objetivo de mejorar el estilo de liderazgo aplicado, para que el desempeño de todos los colaboradores sea óptimo, de esa manera se logrará una ejecución positiva en los planes de acción para la consecución de objetivos y metas planteadas por parte de los principales representantes de las organizaciones deportivas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Con base en los resultados presentados y las interpretaciones, nace la iniciativa de plantear una propuesta con base en un programa de coaching, aplicado a los integrantes de las instituciones deportivas, con el objetivo de mejorar el estilo de liderazgo aplicado, para que el desempeño de todos los colaboradores sea óptimo, de esa manera se logrará una ejecución positiva en los planes de acción para la consecución de objetivos y metas planteadas por parte de los principales representantes de las organizaciones deportivas.

La propuesta de trabajo plantea tres partes, lo que incluye una serie de estrategias y actividades que serán aplicadas a personal operativo, administrativo y mandos gerenciales. En el personal operativo se aplicará una estrategia, la cual consta de 6 actividades que serán bimensuales, para el área administrativa se empleará una estrategia, formada por 3 actividades cuatrimestrales y finalmente para los gerentes se utilizará una estrategia que incluye 2 actividades semestrales.

Tabla 4.1. ***Distribución del Programa de Coaching***
Nota: Elaboración propia

PARTE 1	PARTE 2	PARTE 3
Dirigida al personal del área operativa	Dirigida al personal del área administrativa	Dirigida a los mandos gerenciales
Objetivo: Potenciar la eficiencia en los resultados	Objetivo: Mejorar la eficiencia en los procesos	Objetivo: Gestionar la eficiencia en la aplicación del liderazgo
Fase: Entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas	Fase: Capacitación de liderazgo a Directores y Cuerpo técnico de las instituciones deportivas	Fase: Desarrollo de plataforma de liderazgo en Gerentes de las instituciones deportivas
Actividades: 6 bimensuales	Actividades: 3 cuatrimestrales	Actividades: 2 semestrales

4.1. Fase de entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas

AREA				Operativa			
Fase				Entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas			
Objetivo	**Actividad**	**Procedimiento**	**Recursos**	**Lugar**	**Duración**	**Responsable**	**Mecanismo de Evaluación**
Potenciar la eficiencia de los deportistas en los diferentes campeonatos deportivos	Toma de conciencia	Incentivar al deportista a abrir la mente para que pueda visualizar sus metas, ubicar en qué punto de su carrera se encuentra ya donde desea proyectarse. **Temas a tratar:** - Establecimiento de metas y objetivos - Mejora del rendimiento - Claridad de ideas	**Humanos:** Deportistas **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Director Deportivo	Número de metas planteadas por deportista
	Vara alta de rendimiento	Impulsar a los deportistas a un proceso de auto exigencia en un entrenamiento vendado los ojos, para demostrar la capacidad que posee cada uno ante un desafío. **Temas a tratar:** - Confianza en sí mismo - “Yo puedo” - “Nosotros podemos”	**Humanos:** Deportistas **Didácticos:** Banda para tapar ojos	Canchas de la institución	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Cuerpo técnico	Grado de cumplimiento del entrenamiento

	Dialogo "Líder por convicción"	Realizar un diálogo entre los deportistas en donde muestren sus fortalezas y debilidades, para posteriormente se den cuenta en qué situaciones puedan llegar a liderar el grupo. Fomentando un liderazgo basado en las oportunidades que se presentan y la confianza de los deportistas en sus compañeros. **Temas a tratar:** - Cualidades de liderazgo - Liderazgo situacional - Lealtad y expectativas	**Humanos:** Deportistas	Canchas de la institución	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Cuerpo técnico	Número de líderes ofrecidos por los deportistas mismos
	Charla motivacional "Hábitos de un campeón"	Ofrecer a los colaboradores una serie de pautas en relación a la disciplina deportiva y los beneficios que pueden traer, no solo a nivel deportivo, sino también social y familiar. **Temas a tratar:** - Disciplina -Sacrificio - Esfuerzo e inspiración - Humildad	**Humanos:** Deportistas **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Director Deportivo	Evaluación al finalizar el taller

	Feedback positivo de liderazgo	Ofrecer sugerencias en una actividad de trabajo en equipo para mejorar el rendimiento del equipo, manteniendo en foco la eficacia de los deportistas, buscando que el punto de vista de los deportistas se encuentre alineados a los objetivos deportivos de las organizaciones. **Temas a tratar:** - Bases de liderazgo - Beneficios del liderazgo - Impacto del liderazgo efectivo en el deporte	**Humanos:** Deportistas **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Director Deportivo	Evaluación al finalizar el taller
	Trabajo en Equipo	Plantear una experiencia vivencial en los deportistas con los estilos de liderazgo más apropiados mediante un taller de designación de actividades con situaciones que se pueden presentar en la temporada deportiva. **Temas a tratar:** - Liderazgo - Estilos de liderazgo - Ventajas del trabajo en equipo - El equipo	**Humanos:** Deportistas **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones mensuales de 1 hora	Talento Humano Director Deportivo	Evaluación al finalizar el taller

4.2. Fase de capacitación de liderazgo a directores y cuerpo técnico de las instituciones deportivas

AREA				Administrativa			
Fase				Capacitación de liderazgo a Directores y Cuerpo técnico de las instituciones deportivas			
Objetivo	**Actividad**	**Procedimiento**	**Recursos**	**Lugar**	**Duración**	**Responsable**	**Mecanismo de Evaluación**
Mejorar la eficiencia en los procesos administrativos de las instituciones deportivas	Team Building	Mejorar la capacidad de los empleados, motivando a los colaboradores para que trabajen juntos, formando grupos de trabajo para que resuelvan situaciones que sucedan en las organizaciones. **Temas a tratar:** - Diseño de grupos de trabajo - Eficacia en la organización - Apertura de la mente	**Humanos:** Directores y Cuerpo Técnico **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones cada 2 meses 1 hora	Talento Humano	Evaluación al finalizar el taller
	Triángulo de calidad	Reuniones grupales de tres participantes en donde se busca la resolución de problemas y proponer soluciones. **Temas a tratar:** - Calidad - Soluciones ideales - Estrategias para equipos - Comunicación efectiva	**Humanos:** Cuerpo Técnico **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones cada 2 meses 1 hora	Talento Humano Director Deportivo	Evaluación del nivel de eficiencia en las propuestas de solución

	Desarrollo del sentimiento de grupo en la empresa	Realizar un proceso de autoexploración que logre identificar las fortalezas y debilidades de sus integrantes para que, a partir de ese punto, puedan desarrollar habilidades importantes para la generación de un estilo de liderazgo efectivo. **Temas a tratar:** - Potencial humano - Autoconocimiento - Asertividad - Interés genuino - Valores institucionales	**Humanos:** Directores **Tecnológicos:** computadora, diapositivas	Sede social	2 Sesiones cada 2 meses 1 hora	Talento Humano	Evaluación de valores organizacionales

4.3. Fase de desarrollo de plataforma de liderazgo en gerentes de las instituciones deportivas

AREA				Gerencial			
Fase				Desarrollo de plataforma de liderazgo en Gerentes de las instituciones deportivas			
Objetivo	**Actividad**	**Procedimiento**	**Recursos**	**Lugar**	**Duración**	**Responsable**	**Mecanismo de Evaluación**
Gestionar la eficiencia en la aplicación del liderazgo en las instituciones deportivas	Collage "Actitud positiva"	Impulsar a los gerentes a desarrollar una actitud positiva en la empresa mediante un collage, representando lo que se desea lograr. **Temas a tratar:** - Actitud positiva - El poder de la mente positiva	**Humanos:** Gerentes **Tecnológicos:** computadora, diapositivas **Didácticos:** Revistas, goma, tijera	Sede social	1 Sesiones semestral de 1 hora	Talento Humano	Retroalimentación del taller
	Dinámica "Enseñar con el ejemplo"	Realizar un juego de roles, creando situaciones aleatorias para ejemplificar el modo de actuar por parte de los gerentes y creando maneras efectivas de solucionar problemas. **Temas a tratar:** - Liderazgo - Gerente ejemplar - Valores empresariales - Ética y metas	**Humanos:** Gerentes Directores Deportistas **Tecnológicos:** computadora, diapositivas **Inmuebles:** Mesas, sillas, conos, bandas elásticas	Sede social	2 Sesiones semestral de 1hora	Talento Humano	Retroalimentación del taller

4.4. Evaluación preliminar

Posteriormente a la construcción de la propuesta de mejora, se realiza un proceso de validación mediante especialistas y beneficiaros, para la cual se utilizaron los criterios: por conocimiento en el área académica al M.A. Gonzalo Pazmay, por la gran experiencia en gestión de talento humano y procesos de capacitación a la Psi. Verónica Salazar, por su formación de cuarto nivel en dirección de recursos humanos a la Mg. Daniela Barriga, finalmente por su experiencia en manejo de grupos deportivos al Lic. Marco Tarquino y al Sr. Miguel Ruiz dirigente de una de las instituciones deportivas investigadas.

En la plantilla de evaluación constan los siguientes ítems que se consideraron parámetros como presentación, formato, aplicabilidad, utilidad y facilidad de entendimiento de la propuesta, así como concordancia entre las actividades y las necesidades. Se contó con el criterio de un especialista académico, dos especialistas de la gestión de talento humano y dos beneficiarios participes de instituciones deportivas.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching como herramienta de apoyo a la gestión de Estilos de Liderazgo en instituciones deportivas**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajó en el proceso investigativo está conformada por trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación de este programa es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS [Asigne valores del **1** al **6**; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	**Puntuación**					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

_____

_____

_____

_____

_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	*Ejemplo*	X		X		X		
1	Nombre del programa	X		X		X		
2	El formato para el programa	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El programa se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del programa	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico del programa se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Último grado académico alcanzado: Maestría

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching como herramienta de apoyo a la gestión de Estilos de Liderazgo en instituciones deportivas**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajó en el proceso investigativo está conformada por trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación de este programa es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

_____

_____

_____

_____

_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		*X*		
1	Nombre del programa	X		X		X		
2	El formato para el programa	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El programa se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del programa	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico del programa se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Verónica Sabor Cisneros

Empresa: Ecuatran SA.

Cargo que ocupa: Gerente Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 4 años

Último grado académico alcanzado: 3er nivel.

ECUATRAN S.A.

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching como herramienta de apoyo a la gestión de Estilos de Liderazgo en instituciones deportivas**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajó en el proceso investigativo está conformada por trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación de este programa es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Juicio de Especialistas

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta					X	
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades					X	

Comentario:

La propuesta es factible de aplicar, sirve y cuando haya una socialización previa al equipo, empoderándolos en el manejo de resultados y fijándose todo de correctivos en base a estos resultados. Este proceso garantizará el beneficio tanto para la institución cuanto para el equipo de trabajo.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		*X*		
1	Nombre del programa	X		X		X		
2	El formato para el programa	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El programa se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del programa	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico del programa se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Maria Daniela Barriga Gonzalez

Empresa: Banco Pichincha CA

Cargo que ocupa: Generalista Recursos Humanos - Jefatura Zonal

Tiempo dentro del cargo: Laño 6 meses

Último grado académico alcanzado: Maestria dirección de RRHH

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching como herramienta de apoyo a la gestión de Estilos de Liderazgo en instituciones deportivas**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajó en el proceso investigativo está conformada por trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación de este programa es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Juicio de Beneficiarios

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta					X	
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

_____

_____

_____

_____

_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	*Ejemplo*	X		X		X		
1	Nombre del programa	X		X		X		
2	El formato para el programa	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El programa se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del programa	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico del programa se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Marco David Tanguino Lopez

Empresa: CSD Macará

Cargo que ocupa: Entrenador del equipo de reserva y profesional femenino

Tiempo dentro del cargo: 3 años

Último grado académico alcanzado: Maestría en Cultura Física y Entrenamiento Deportivo

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	*Ejemplo*	X		X		X		
1	Nombre del programa	X		X		X		
2	El formato para el programa	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El programa se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del programa	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico del programa se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Hector Miguel Ruiz Baldeón

Empresa: C.D. Mariscal Sucre

Cargo que ocupa: Dirigente

Tiempo dentro del cargo: 20 años

Último grado académico alcanzado: Ingeniero Industrial

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Programa de Coaching como herramienta de apoyo a la gestión de Estilos de Liderazgo en instituciones deportivas**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajó en el proceso investigativo está conformada por trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a tres instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación de este programa es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Juicio de Beneficiarios

Objetivo: Evaluar el programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el programa. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE COACHING COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS [Asigne valores del **1** al **6**; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	**Puntuación**					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

_____

_____

_____

_____

_____

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar el objetivo general, el cual pretendía validar un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas. A continuación se concluye en los siguientes puntos:

- Se fundamentó de manera teórica los aspectos relacionados con los estilos de liderazgo y el coaching en base a autores como Chelladurai, Olivera, Carrera, Hersey y Blanchard al ser los más representativos en la investigación realizada, ya que se pudo obtener información necesaria, importante y acertada de diferentes textos y publicaciones de cada uno de ellos, con lo que se obtuvo un conocimiento más amplio acerca del tema de estudio.

- Se caracterizó la situación problemática a través de la recolección de información a través de la aplicación de los instrumentos, Cuestionario de Liderazgo Situacional y la Escala de Liderazgo para el Deporte (Lss-1). Versión de Preferencia del Deportista, en donde los resultados más representativos son las medias de cada dimensión: entrenamiento e instrucción (3,9462), conducta democrática (3,7511), conducta autocrática (2,9580), apoyo social (3,8775), feedback positivo (4,0700) y la media de la efectividad del liderazgo aplicado es de (7,72).

- Se elaboró un programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en base a las necesidades de entrenamiento en liderazgo, que se representaron en los resultados de los instrumentos aplicados a los colaboradores de las instituciones deportivas, esta propuesta consta de tres fases las cuales son:

Entrenamiento de liderazgo para los deportistas de instituciones deportivas, capacitación de liderazgo a Directores y Cuerpo técnico de las instituciones deportiva y desarrollo de plataforma de liderazgo en Gerentes de las instituciones deportivas

- Se realizó la evaluación del programa de coaching como herramienta de apoyo a la gestión de estilos de liderazgo en instituciones deportivas, por criterio de especialistas y beneficiarios. Se consideraron parámetros como presentación, formato, aplicabilidad, utilidad y facilidad de entendimiento de la propuesta, así como concordancia entre las actividades y las necesidades. Se contó con el criterio de un especialista académico, dos especialistas de la gestión de talento humano y dos beneficiarios partícipes de instituciones deportivas.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda la indagación previa de material bibliográfico y teórico, con el objetivo de conceptualizar cada tema, puesto que, los conceptos planteados difieren de autor y en consecuencia la manera en que plantean su concepto y aplicación

- Es importante que las instituciones deportivas en su totalidad realicen programas de desarrollo personal y profesional para los empleados, pues con ello se contribuirá al incremento de las competencias y conocimiento, en miras a tener empleados calificados para ejecutar funciones en sus diferentes áreas de trabajo.

- Evaluar de manera continua a los empleados respecto a su desempeño en el trabajo y cómo se sienten en cuanto a los estilos de liderazgo que se manejen; de esta forma se podrá realizar un seguimiento de cómo se encuentra el personal en el desempeño de sus actividades.

- Realizar un seguimiento en relación a la aplicación del programa de coaching con el propósito de verificar la efectividad del mismo o la necesidad de una posible reestructuración.

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado*. (José Pérez, Ed.) (6º). México D.F.: Cengage Learning Latinoamérica. Retrieved from https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf

Alcover de la Hera, C., Martínez Íñigo, D., Rodriguez Mazo, F., & Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. (J. Cejudo, Ed.) (1º). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Araque Peric, J., & Rivera Castañeda, N. (2005). *Psicologìa organizacional e Industrial*. (A. Gutiérrez, Ed.) (1º). Bogotá: Eco Ediciones.

Arias, J., Villasís, M. Á., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, *62*(2), 201–206. https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181

Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. (M. Vega Pérez, Ed.) (5º). México D.F.: Pearson Educación S.A.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (O. Fernández, Ed.) (3era ed.). Bogotá: Pearson Educación S.A. Retrieved from https://www.academia.edu/25497606/Metodología_de_la_Investigación

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, *9*(2), 9–33. Retrieved from https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200002&script=sci_abstract&tlng=en

Carrera, S. (2016). *Coaching Deportivo*. (D. Aguirre, Ed.) (1st ed.). Sangolquí: Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Edición. Retrieved from http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11682

Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Universidad de Alcalá. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=92217&orden=2&info=link

Colomo, R., & Casado, C. (2006). Mentoring & coaching: It perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, *1*(3), 131–139. Retrieved from https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/14559

Contreras, A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, *23*(44), 7–28. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056840.pdf

Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempe no exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, *32*(139), 137–145. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001

Fontana, M., Robledo, F., & Juárez, G. (2011). Enfoque sistémico, eneagrama y coaching como un marco de metodología innovadora docente universitaria, 1–8. Retrieved from http://hdl.handle.net/11268/1652

Galarza, C. (2013). *Caracterización de los diferentes estilos de liderazgo que ejercen los Coordinadores sobre los Centros de Servicios Múltiples de Fundación Niñez Internacional- Children International de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.* Universidad de Guayaquil. Retrieved from http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10397

García Ferrando, M. (2006). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*, *64*(44), 15–38. https://doi.org/https://doi.org/10.3989/ris.2006.i44.26

García Naveira, A., & Jerez Villanueva, P. (2009). El coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador. *Revista ABFútbol, Especial Dirección de Equipos*, 1–21. Retrieved from http://files.fifa-gary-prieto.webnode.com.uy/200000011-732be74289/el coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador.pdf

Gómez, S., Opazo, M., & Marti, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, *1*(704), 1–24. Retrieved from https://core.ac.uk/download/pdf/6536392.pdf

Gupta, A. (2005). Leadership in a fast-paced world: An interview with Ken Blanchard. *Mid-*

American Journal of Business, *1*(20), 7–11. Retrieved from http://connection.ebscohost.com/c/articles/17229197/leadership-fast-paced-world-interview-ken-blanchard

Heinemann, K., & Núria Puig, N. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers : Revista de Sociologia*, (38), 123–141. https://doi.org/10.5565/rev/papers/v38n0.1613

Hernández, A., & Canto, J. (2003). El liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología Del Deporte*, *1*, 6–28. Retrieved from http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/liderazgo.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw - Hill. Retrieved from http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

IND. (2018). Organizaciones Deportivas. Retrieved December 12, 2018, from http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/

Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (63), 127–140. https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447

Muñío, M., Marco, G., & Bahillo, G. (2016). Adaptación de la Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS) para deportistas y entrenadores de un centro de tecnificación. *Cuadernos de Psicología Del Deporte*, *16*(3), 21–32. Retrieved from http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1578-84232016000300003&script=sci_abstract&tlng=en

Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad. Eficacia y Cambio En Educación*, *4*(4), 11–24. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf

Olivera Betrán, J. (2006). Hacia una nueva comprensión del deporte . Factores endógenos y exógenos. *Apunts. Educación Física y Deportes*, *4*(86), 3–6. Retrieved from

https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/300864/390309

Ortega, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Revista Sophia*, *1*(13), 178–198. https://doi.org/10.17163/soph.n13.2012.07

Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, *243*(23), 56–68. Retrieved from http://www.academia.edu/download/39539939/Psicologia_y_coaching_Maria_zarate.pdf

Peña, M. (2018). *El coaching empresarial en la cultura organizacional de las PYMES del sector calzado de la Provincia de Tungurahua.* Universidad Técnica de Ambato. Retrieved from http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28195

Pérez, A. (2014). Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard). Retrieved April 2, 2019, from http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard

Pérez, Julia, Cortes, Y., Estrella, R., & Garnica, J. M. (2016). Coaching empresarial, una ventaja competitiva para el nuevo administrador y gestor empresarial en la actualidad en San Juan del Río, Querétaro. *Revista Administracion y Finanzas*, *3*(6), 28–38. Retrieved from http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol3num6/Revista_de_Administracion_y_Finanzas_V3_N6_5.pdf

Ravier, L. (2005). ¿Cuál es la historia del coaching? *Coaching Magazine*, *1*(1), 1–6. Retrieved from http://www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf

Recuenco, A. (2018). Coaching ejecutivo: técnica gerencial necesaria en la era del conocimiento. *Revista de Investigaciones Aplicadas*, *21*(1), 79–88. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2018.009

Rivera, J. (2006). Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Capital Humano*, *19*(195), 38–44. Retrieved from http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf

Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional : una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*(1), 29–39. Retrieved from

https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180733.pdf

Sánchez, I. (2017). *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle. Retrieved from http://hdl.handle.net/10893/10312

Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y Sociedad*, *7*(2), 34–49. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373

Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2014). *Métodos de investigación en psicología* (7ma ed.). México D.F.: McGraw- Hill Interamericana.

Solorio García, W. (2014). La gestión de clubes e instituciones deportivas. Retrieved September 9, 2018, from https://www.utel.edu.mx/blog/menu-profesional/division-de-extension-academica/la-gestion-de-clubes-e-instituciones-deportivas/

Surroca, C. (2012). La Sistémica: Una realidad paradigmáticamente multidisciplinar. *Encuentros Multidisciplinares*, *14*(40), 73–80. Retrieved from https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679113/EM_40_10.pdf?sequence=1

Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, *3*(105), 125–132. Retrieved from https://www.redalyc.org/html/153/15310509/

ANEXOS

Anexo Nº 1: Validación del Instrumento – Beneficiario

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario Liderazgo Situacional**, que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 40 trabajadores del área administrativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer y cuarto nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Cuestionario Liderazgo Situacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones:_____

_____

_____

_____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Verónica Salazar Cisneros

Empresa: Ecuatran S.A.

Cargo que ocupa: Gerente de Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 3 años y medio

Ultimo grado académico alcanzado: Tercer Nivel - Psicóloga Industrial.

ECUATRAN S.A

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº2: Validación del Instrumento - Beneficiario

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1). Versión de preferencia del deportista**, que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 220 trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1).Versión de preferencia del deportista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Verónica Sahar Cabezas.

Empresa: ECUATRAN SA

Cargo que ocupa: Gerente de Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 3 años y medio

Ultimo grado académico alcanzado: Tercer Nivel - Psicología Industrial.

ECUATRAN S.A.

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº 3: Validación del Instrumento – Especialista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1). Versión de preferencia del deportista**, que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 220 trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1).Versión de preferencia del deportista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: María Daniela Barriga González

Empresa: Banco Pichincha

Cargo que ocupa: Jefe Zonal RRHH

Tiempo dentro del cargo: 8 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Dirección de Recursos Humanos

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº 4: Validación del Instrumento – Especialista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario Liderazgo Situacional**, que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 40 trabajadores del área administrativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer y cuarto nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Cuestionario Liderazgo Situacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	x		x		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		x		x	

Observaciones:_____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Maria Daniela Barriga Gonzalez

Empresa: Banco Pichincha

Cargo que ocupa: Jefe Zonal RRHH

Tiempo dentro del cargo: 8 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Dirección de Recursos Humanos

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº 5: Validación del Instrumento – Especialista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario Liderazgo Situacional**, que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 40 trabajadores del área administrativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer y cuarto nivel.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Cuestionario Liderazgo Situacional.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		Ningún conflicto

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pozmay Ramos

Empresa: Procesa

Cargo que ocupa: Docente tiempo completo

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría (Master of Arts)

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº 6: Validación del Instrumento – Especialista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1). Versión de preferencia del deportista,** que es parte del proyecto de investigación "Programa de Coaching como Herramienta de Apoyo a la Gestión de Estilos de Liderazgo en Instituciones Deportivas", desarrollado por Luis Eduardo Vaca Ledesma, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por 220 trabajadores del área operativa, los cuales pertenecen a cuatro instituciones deportivas del cantón Ambato. También es importante mencionar que el personal operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de Escala de Liderazgo para el Deporte (LSS-1).Versión de preferencia del deportista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	*X*		*X*		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

11	Las instrucciones son claras y precisas	x		x		
12	La sintaxis es apropiada	x		x		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	x		x		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	x		x		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	x		x		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	x		x		
17	Se especifican los criterios de interpretación	x		x		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	x		x		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	x		x		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	x		x		Ningún conflicto

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay Ramos

Empresa: Pucesa

Cargo que ocupa: Docente tiempo completo

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría (Master of Arts)

Firma y sello de la institución.

Anexo Nº 7: Evidencias



