

EL COACHING Y SU APORTE AL PROFESIONAL DEL DEPORTE

MONOGRAFÍA

Autor:

David Ricardo Farfán Bonilla

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES U.D.C.A

BOGOTÁ D.C

2018

EL COACHING Y SU APORTE AL PROFESIONAL DEL DEPORTE

MONOGRAFÍA

Autor:

David Ricardo Farfán Bonilla

Asesor:

LIC JOSÉ RAMOS ACOSTA

Mg en Ciencias del Deporte

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES U.D.C.A

BOGOTÁ D.C

2018

## Tabla de contenido

<b>1.RESUMEN.....</b>	<b>.....</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>3.OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>5.JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>6.MARCO TEORICO: FUNDAMENTOS DEL COACHING .....</b>	<b>9</b>
<b>6.1 Definición de coaching .....</b>	<b>9</b>
<b>7. EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DEL COACHING .....</b>	<b>12</b>
<b>7.2 Principales exponentes del coaching contemporáneo .....</b>	<b>16</b>
Stephen Covey (1932-2012).....	16
Daniel Goleman (1947) .....	17
John Whitmore (1937-2017).....	18
Talane Miedaner.....	19
Werner Erhard (1935) .....	19
Thomas Leonard (1955-2003) .....	20
Timothy Gallwey (1938).....	21
<b>8. MODELOS DEL COACHING.....</b>	<b>22</b>
<b>9. PERFIL DEL COACH.....</b>	<b>26</b>
<b>10. PRINCIPIOS DEL COACHING .....</b>	<b>35</b>
<b>10.1 Principios éticos .....</b>	<b>35</b>
<b>10.2 Principios de ejecución .....</b>	<b>36</b>
<b>11. BENEFICIOS DEL COACHING .....</b>	<b>38</b>
<b>12. CAPÍTULO 3: TIPOS DE COACHING Y SUS TIPOS DE SESIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>12.1 Tipos de coaching.....</b>	<b>41</b>
<b>12.2 Tipos de sesión .....</b>	<b>48</b>
<b>13. CONCEPTUALIZACIÓN DE DEPORTE, PERFIL DEL PROFESIONAL Y SUS COMPETENCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>14. ELEMENTOS DEL COACHING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PARA EL PROFESIONAL DEL DEPORTE .....</b>	<b>57</b>
<b>15.METODOLOGÍA .....</b>	<b>71</b>
<b>16. DISCUSIÓN .....</b>	<b>76</b>
<b>17. RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
<b>17.1 Resumen general de los modelos.....</b>	<b>79</b>
<b>17.2 La compilación .....</b>	<b>81</b>
<b>17.3 la adaptación .....</b>	<b>81</b>
<b>18. CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>19. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>20.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>

## Índice de cuadros, gráficas y figuras.

<b>Grafica 1. línea cronológica mundial .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 1. Influencias del coaching .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 1. Stephen Covey,.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Daniel Goleman .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. John Whitmore .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4. Talane Miedaner.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5. Werner Erhard .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6. Thomas Leonard .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 7. Timothy Gallwey .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2. Descripción y metodología de los modelos del coaching.....</b>	<b>22</b>
<b>Grafica 3. Proceso de coaching según Gasallas (2007). .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 3. Tipo de sesión y su aplicación en el campo .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4. Propuesta de aplicación de modelos del coaching para organizaciones e individuos .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 5. Aportes al profesional del Deporte .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 6 Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria, según un estudio de 200366</b>	
<b>Tabla 7.Habilidades directivas requeridas para un gestor deportivo según García (2016).....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 8.Revisión de buscadores base de datos y los artículos utilizados .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 9.Modelos del coaching, objetivos, herramientas y resultados. ....</b>	<b>79</b>

## **Agradecimientos y/o dedicatoria**

Primeramente, a Dios por darme la sabiduría, perseverancia y dedicación en los momentos donde no tenía cabeza por algunas situaciones, el me dio ese empujón para terminar.

A mis Papas por el apoyo económico y sus ánimos de ayudar desde la forma que podían.

A mi novia (Prometida) porque siempre estuvo ahí alentándome con sus palabras y dándome su amor y comprensión en algunos momentos que era complicado el tiempo, y la disposición.

A varios de los docentes que me enseñaron en situaciones diferentes fueran negativas o positivas, factores adicionales para la vida aparte de los conocimientos académicos.

Al Profesor José Ramos Acosta, mi tutor, porque agradezco el tiempo que me ayudo a aclarar varias dudas sobre cómo construir esta monografía, muchas gracias a él por los espacios donde me apoyó con este proceso. Así como me vio el profesor en la entrevista para entrar a la Universidad el mismo me colabore en los procesos de finalización.

## **1. Resumen**

El coaching es una herramienta innovadora de intervención en el cual un individuo desarrolla una cantidad indeterminada de actividades enfocadas hacia otro, teniendo en cuenta que el primero debe tener un conocimiento claro sobre los temas que se van a tratar en dichas actividades, así como es útil en aspectos vivenciales de la socialización entre individuos desde los espacios personales y los profesionales actualmente, esto se venía haciendo desde la antigüedad con diferentes acciones que tenían como objetivo la transición de un momento de la vida de un individuo con unas características físicas e intelectuales con falencias hasta otro momento donde se trata de minimizar en lo más posibles estas mismas, el coaching con el tiempo fue estructurándose debido a diferentes impactos e influencias que presento desde diferentes áreas del conocimiento, lo cual nos muestra el potencial presente en este, con las variadas formas de aplicación, donde una de las importantes para el deporte fue la aplicada por John Whitmore (1970), con una exposición muy determinante en la introducción de lo que más adelante se denominaría coaching.

Posteriormente distintos autores vieron potencial desde ramas de la psicología, la administración y el deporte, nos muestran debido a sus vivencias que dicha herramienta más que ser para simples cambios actitudinales en los individuos, puede generar un impacto a nivel social en todos los sentidos posibles de interacción de dos o más personas, de esto mismo se desprenden todas las funciones que se muestran durante esta monografía, dirigida al profesional del Deporte en determinados campos de acción, esto con el fin de brindar herramientas de apropiación para que este tenga más oportunidades de impacto y cobertura en los campos de acción que desee desempeñarse

## **2. Introducción**

El coaching es una herramienta de apoyo y seguimiento que tiene muchas variedades en la parte aplicativa, ya que este mismo tiene alternativas de ejecución, es decir, las que el coach, (individuo con el conocimiento para ayudar a otras personas en las necesidades que presente) quiera para aplicar al coachee (individuo el cual está solicitando la intervención, para mejorar algunos aspectos de su vida personal o laboral).

Esta monografía tiene como propósito darle al lector una herramienta de consulta sobre el tema del coaching, para que logre aplicarlo en los campos de acción de su actividad profesional, encontrando en ella temáticas desde lo general e histórico del coaching aplicado a los diferentes espacios que encuentra un individuo en su vida laboral, hasta el punto concreto de llevar a cabo un enfoque direccionado a los campos de acción del Profesional en Ciencias del Deporte los cuales son: la gestión deportiva, la actividad física y el entrenamiento deportivo, detallando los factores que pueden mejorar la experiencia de los dirigidos; analizando competencias del entrenador deportivo, como la motivación y el liderazgo y varios factores psicológicos y actitudinales de los deportistas en sus diferentes etapas deportivas, competencias fundamentales del administrador en una organización deportiva representativa, es decir una federación, liga o club; competencias que debe adquirir también como emprendedor para sus ideas de negocio, y además habilidades para la atención de los clientes en sus diferentes estadios de su ciclo laboral, el hecho de saber atender y atraer cada una de estas poblaciones, con sus diferentes características, y en la promoción de la actividad física, donde se manejan varias poblaciones, las cuales presentan diferentes situaciones específicas, en las que se debe tener un refuerzo motivacional, ya que debido al que algunas no tienen un estilo de vida activo, llegan a pensar que por cambiar sus hábitos por un corto tiempo, se verán los resultados de manera instantánea. En fin, el propósito de esta monografía es generar

un documento que de manera general muestre como se estructura el coaching deportivo y como a partir de esta estructura se pueden generar elementos de apropiación para otras áreas de la gerencia.



### **3.Objetivos**

#### **Objetivo general**

- ) Conceptualizar el sistema coaching como herramienta en la gestión par el profesional del Deporte.

#### **Objetivos específicos**

- ) Desglosar las dimensiones de intervención que se pueden alcanzar con el desarrollo de las competencias del sistema coaching, como herramienta de desarrollo para el profesional en el área del deporte.
- ) Reconocer características del sistema, para aplicar los elementos en las variadas situaciones laborales para el profesional del área del deporte.
- ) Estructurar una propuesta para el uso del sistema coaching, orientado al contexto laboral del profesional del área del deporte.

#### **4. Planteamiento del problema**

Actualmente poseer aptitudes y habilidades adicionales frente a la competencia es determinante para el éxito laboral, según Universia España (2017) encontramos algunas habilidades profesionales muy importantes que son demandadas actualmente para la mejor integración y composición de equipos de trabajo, procurando una mejor resolución de problemas, comunicación eficaz, organización, análisis y procesamiento de información entre otros y posibilitando otras destrezas relacionadas con la autodisciplina, autoestima, creatividad, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad. Todas fundamentales en las labores profesionales las cuales se pueden adquirir y/o reforzar mediante la aplicación de procesos de direccionamiento y entrenamiento laboral, donde aparece el coaching como una de las herramientas específicas.

Es importante en todos los procesos laborales, que los clientes mantengan una motivación permanente por el producto que se les brinda, siendo definitivo que tanto el profesional como el cliente ofrezcan todo su potencial en la relación que tienen, para que los resultados sean exitosos. Esto se refiere al ambiente del empleado dependiente y al ambiente del empleo independiente, al referirse al entrenador personal que quiere alcanzar el objetivo de crear y consolidar su microempresa. De acuerdo con lo anterior se observa que en el mundo empresarial es necesaria la adquisición de mejores y más contundentes herramientas empresariales y profesionales para lograr mantenerse dentro del margen de competitividad, ahora cuando los niveles de competencia son cada vez más altos y es de mayor rigurosidad la calidad en todas las áreas de la sociedad moderna.

Por lo tanto, utilizar el coaching como herramienta de crecimiento profesional y personal, podría generar mejor receptividad en los diferentes aspectos que desee afrontar el profesional; pudiéndose pensar que el coaching se convierta en una verdadera herramienta de desarrollo para el profesional del deporte, porque presenta una posibilidad importante para la fidelización y adquisición de

clientes debido a que estos prefieren a un experto que presente mayores herramientas de desarrollo en su labor general, en el entendido de que este sistema puede complementar las actitudes y aptitudes del profesional del Deporte.

La teoría recopilada en este documento, puede dar soluciones a la problemática de algunos profesionales del Deporte necesitan reforzar sus competencias en este aspecto concreto de la atención al cliente, debido a que no las adquieren de manera directa en los planes de estudio correspondientes, pero que con la interrelación de sus campos de trabajo pueden notar la necesidad de conocer estos temas de importancia para la atención de sus clientes o para su propio crecimiento personal.

Así entonces se puede enfrentar este planteamiento con una pregunta concreta “¿de qué manera se puede apropiarse el sistema de coaching para que sirva como herramienta de desarrollo laboral y personal, al profesional del deporte?”

## **5. Justificación**

Esta monografía se hace con el fin de profundizar el tema del coaching y sus aplicaciones en aspectos de socialización, productividad, rendimiento y toma de decisiones, para ser aplicados en diferentes escenarios de la vida, donde se evidencian problemas con los aspectos anteriormente mencionados y con los aspectos concretos de la motivación laboral y personal, donde Maslo (1943) Evidencia las cinco escalas; Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, las mismas que son aplicables específicamente a los campos de acción de los individuos, De acuerdo con esto, el profesional del Deporte, al conocer de fondo este sistema, tendrá herramientas y alternativas de aplicación en su campo laboral para coadyuvar a quienes requieran de este servicio, reconociendo las diferentes modalidades de coaching para así fortalecer sus posibilidades de apoyo, logrando más perspectivas para mejorar las competencias con sus clientes y/o deportistas, debido a que la importancia de mejorar estas competencias del profesional, es que si tratan de perfeccionar dichas habilidades, le permitirá tener una vista más amplia de los requerimientos o exigencias que se generan día a día entre los clientes y/o deportistas, debido a que con el coaching generara estrategias que muestren una diferencia, plus o ventaja competitiva, (Díaz 2017) mencionando además que se logran desempeños extraordinarios en las empresas a través del coaching empresarial que se expresa en la alta calidad con un proceso cuidadoso de acompañamiento para el recurso humano. Esto se fundamenta en el trabajo que prioriza el coach, que es plantar una base sólida de conciencia, responsabilidad y autoconocimiento, por esto mismo el coach debe adquirir y desarrollar competencias actitudinales (como la visión y sabiduría), competencias de personalidad (como humildad, curiosidad, flexibilidad, seguridad en sí mismo, paciencia, consistencia, coherencia, convicción, proactividad), competencias relacionales (inteligencia

emocional) y competencias técnicas; todo esto ayudara a mejorar las habilidades del equipo de trabajo y de la empresa frente a las demás organizaciones; algunos Profesionales sin embargo, presentan vacíos en dichas competencias como, las relaciones interpersonales entre entrenadores y entrenados, entre las empresas y sus clientes, permitiendo que las labores generales tiendan a la decadencia y el deterioro, Vásquez (2015) quien agrega que cuando se realiza una actividad en grupo, cada uno se siente identificado con el trabajo y esto lleva a que defiende los criterios que sirven para mejorar las relaciones interpersonales, favoreciendo la disciplina, el rendimiento, el clima de cooperación y la motivación, logrando una actuación en correspondencia con lo social.

El beneficio a nivel metodológico tiene que ver con mejorar las competencias adquiridas con diferentes modalidades o tipos de coaching y complementarlas con las alternativas aplicables ya expuestas en el coaching deportivo García (2017) hace énfasis en la importancia de la aplicación del coaching, ya que a nivel empresarial puede mostrar muchos refuerzos hacia las competencias que debe tener los equipos de trabajo, el autor nos muestra como conclusión que aplicar un programa de coaching en una organización da como resultado:

- ) La consecución de los resultados tanto cuantitativos, como cualitativos previamente propuestos por la Dirección
- ) Mejorar la comunicación tanto al interior del Departamento de ventas, como con los clientes
- ) Afianzar el sentido de pertenencia para con la Compañía y mantener un espíritu de trabajo en equipo
- ) Formar equipos de alto rendimiento

- ) Desarrollar a las personas que hacen parte del equipo de ventas mediante el descubrimiento de sus potencialidades y habilidades
- ) Desarrollar una visión laboral compartida

Por su parte, los logros que alcanza el agente comercial se reflejarían en:

- ) La consecución de sus objetivos mediante la estructura de un plan de acción y de retroalimentación constante por parte de su coach
- ) Superación de los obstáculos y posibles limitaciones en el proceso de ventas
- ) Aumento de la capacidad de gestión, esto por el proceso de liderazgo y empoderamiento
- ) Capacidad de enfrentarse a nuevos retos que fortalecerán no solo su desempeño laboral, sino las potencialidades como ser humano
- ) Manejo de la resolución de conflictos
- ) Lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar.

A nivel social, el impacto del trabajo está relacionado con el beneficio que logrará en los profesionales del área del Deporte, quienes adquirirán una diferencia con profesionales del área que no implementen dichas técnicas. Por último, lo que se desea como resultado de esta monografía, es la propuesta específica de obtener una herramienta adicional para que el profesional, con la práctica y la experiencia, logre identificar en qué casos utilizarlas mejorando sus habilidades de comunicación y comprensión.

## **6. Marco Teórico: Fundamentos del coaching**

### **6.1 Definición de coaching**

Desde diferentes ángulos se ha definido este sistema con el pasar del tiempo. O´ Connor y Lages (2005) plantean que el coaching es una herramienta de gestión que ayuda a desarrollar una nueva labor y a mejorar el rendimiento de las distintas profesiones o actividades cotidianas al poderse aplicar en la resolución de diferentes problemáticas, lo que lleva a un mejor rendimiento a nivel laboral y personal debido a la mejor toma de decisiones para así solucionar problemas que se presentan día a día por factores externos del individuo que se presentan en sus diferentes entornos de interacción, por otro lado Whetten y Cameron (2011) proponen que la utilización del coaching de una forma diligente podrá aportar significativamente cambios positivos en el rendimiento y los comportamientos cotidianos, esto quiere decir que se puede generar un impacto de forma progresiva, en los procesos en los cuales se haga la intervención, de modo similar, Vega (2010) nombra en el manual de apoyo creado por la International coaching group, que el coaching se define como una evolución en las conductas del individuo, en el que el mismo se reconoce y va modificando y minimizando las debilidades, buscando una mejor versión de sí mismo, todo esto con la guía del coach, que al realizar dicho seguimiento, busca darle a la persona herramientas facilitadoras que lleven a una captación de estímulos que logren mejorar las conductas que presenta, las cuales pueden interferir con su desarrollo personal y/o laboral. Por otra parte, en el Código Deontológico (2008) se da una definición del Coaching Profesional en la cual se muestra que es un proceso continuo que tiene como objetivo el desarrollo de la persona en busca de resultados positivos en sus diferentes entornos personales como son la vida, la profesión, empresas o negocios que dicha persona quiera mejorar, y que esto lleva a esta persona a potencializar su conocimiento de estos entornos. Igualmente, Valderrama (2011) en “Las bases psicológicas del

mentoring y el coaching” afirma que estas dos metodologías de aprendizaje son muy efectivos en el entorno individual en las empresas, ya que tanto el mentoring como el coaching tiene como objetivo elaborar procesos en los cuales se presentan avances a nivel personal y profesional, para esto se requiere que el coach tenga habilidades personales e interpersonales muy avanzadas, y esto exige que el tenga la experticia en situaciones generales y específicas que se presenten en la variabilidad de cada individuo.

También de modo similar León (2010) define coaching en su libro “Coaching de PNL (programación neuro-lingüística)-Zen de PNL Introducción al juego sistémico” a que es una palabra que se refiere a alcanzar una meta o logro que sobrepase las actualmente realizadas; otro concepto para definir coaching fue nombrado por Bisquerra (2008) Coaching: Un reto para los orientadores, donde aclara que el coaching es un tipo de orientación que genera motivación en el individuo al organizar de manera adicional y real la formulación de metas, objetivos y valores; también el mejoramiento de las competencias individuales del ser y las profesionales del hacer, para alcanzar niveles altamente efectivos de estos anteriormente nombrados. También de una forma de guía contribuye en aspectos como bloqueos mentales y emocionales, de los cuales genera la trascendencia de estos mismo, para así llevar al individuo a ser lo mejor que este pueda en sus ámbitos vivenciales; paralelamente Mumfort y Diez (2010) dicen que el coaching claramente es un diálogo en el cual se generan numerosos mecanismos con los cuales la persona rectifica que quiere mejorar, buscando siempre un objetivo claro de hacia dónde quiere llegar y cómo llegará a lograrlo, posteriormente, Muradep (2012) en Coaching para la transformación personal-un modelo de la PNL y la ontología del lenguaje en este daba el concepto de coaching viendo sus raíces, donde la palabra inglesa coach significa carruaje, la cual se asocia como el transporte, transfiriendo el concepto a la práctica, se refiere al coach como un vehículo o transporte el cual

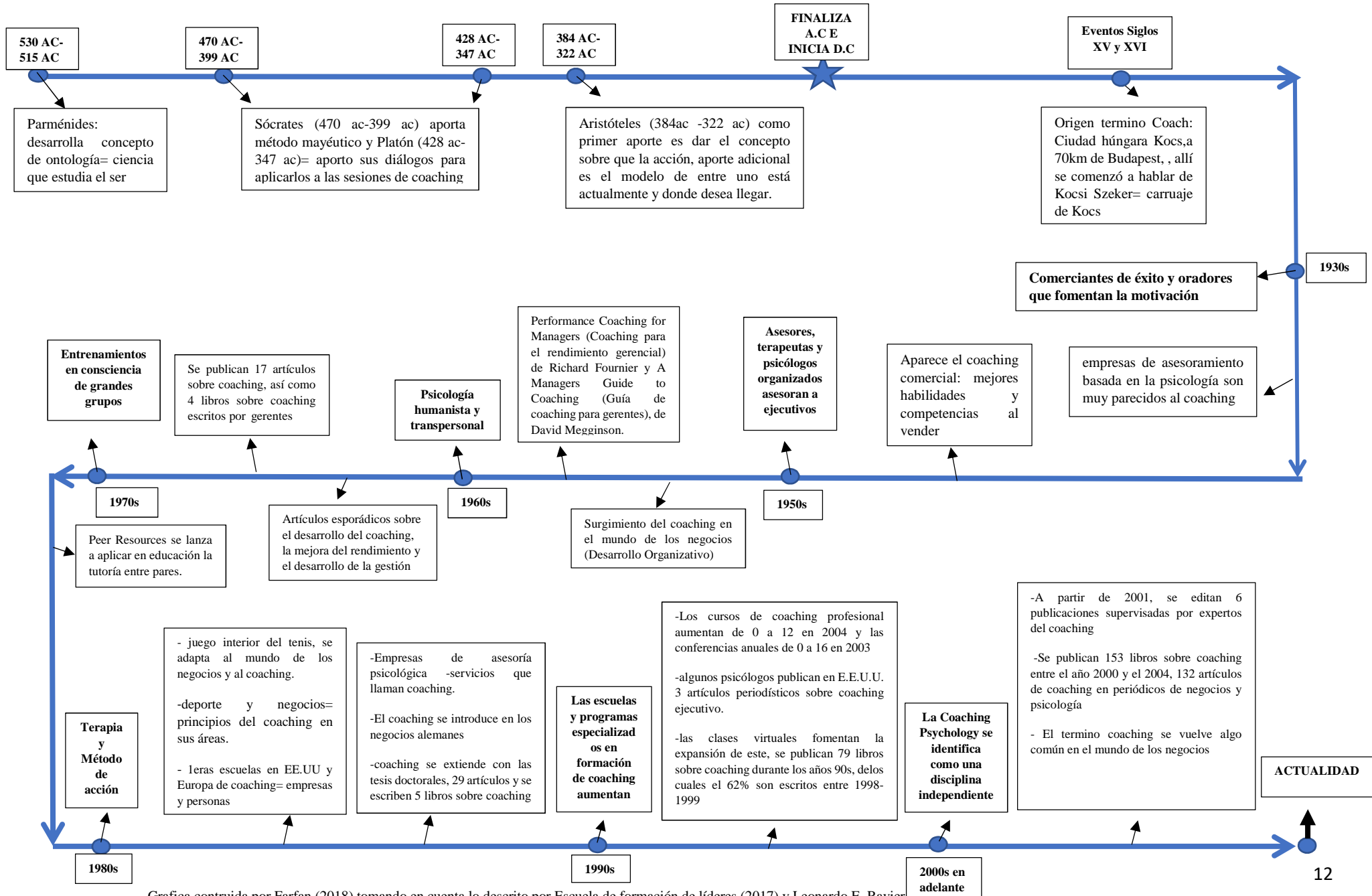


tiene como objetivo llevar al individuo o coachee de un lugar o instante situacional en su vida a otro donde este encuentre el cumplimiento de su objetivo a corto o mediano plazo, con eso acumular experiencias con las que pueda cumplir su objetivo a largo plazo, esto se ve muy claro en los entrenadores deportivos, los cuales llevan en el proceso al atleta, equipo o entrenado a cumplir sus objetivos y metas anteriormente establecidas, lo que se demostrará posteriormente en grandes resultados.

Otro autor importante, Michael (2008) presenta el coaching como una herramienta orientada con el fin de optimizar los beneficios que se generan a corto plazo, en un área de habilidades específicas, el coach tiene como tarea principal el establecer por sugerencia los objetivos intermedios o secundarios, por otro lado, el coachee debe tener como prioridad el establecer el objetivo primario, el coach tiene como prioridad el proceso. Hay que ser claro al decir que el coaching involucra retroalimentación directa extrínseca, que quiere decir que el coach informa al coachee que ha identificado para establecer el plan, esto conlleva a una adecuación del ambiente relacional entre ambas partes, para que el coachee o cliente entre en una interacción donde se sienta complacido de escuchar las observaciones que tiene para ofrecer su coach, esto ayudará en gran medida a la evolución positiva del proceso, buscando así lograr las metas y objetivos trazados teniendo como alternativas menos tiempo y/o más objetivos.

## 7. Evolución cronológica del coaching

Grafica 1. línea cronológica mundial



Grafica contruida por Farfan (2018) tomando en cuenta lo descrito por Escuela de formación de líderes (2017) y Leonardo E. Raviera (2005), Vikki Brock (2010) donde se muestra la evolución de los eventos que llevaron al concepto de coaching actual

## 7.1 Influencias del coaching

Se debe aclarar que el coaching ha tenido bastantes influencias de otras áreas del conocimiento, lo que hace que este tenga más autoridad a medida que ha pasado el tiempo, y no son solo influencias actuales, también son influencias que han sido acumulativas a través de la línea del tiempo, en la que el coaching ha sido una actividad no nombrada por esta denominación, ya que era una actividad sin organizar, practicada por personas de diferentes conocimientos hasta ya los momentos en que es designada como una disciplina que tiene como objetivo guiar a una persona que solicita la intervención que es apoyada por un individuo que sirve de transporte facilitador, así que importante ver qué influencias ha tenido el coaching durante la historia para llegar a lo que actualmente es una de las herramientas de apoyo más utilizadas por individuos y organizaciones.

**Tabla 1.**  
**Influencias del coaching**

INFLUENCIA	DESCRIPCION
<b>Influencia de Sócrates</b>	De acuerdo con lo expuesto por Ravier (2005), La figura de Sócrates es la más referenciada cuando se habla del origen del coaching. Lo cierto es que, así como él, los coaches “ayudan a que sus clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”. Para conseguirlo, la metodología en el Arte de la Mayéutica, a través del cual el cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propio), con una función práctica para la vida, así como Sócrates, el cual tenía un punto de vista donde expone que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes). En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más “abierto” sea el coachee, mayor lugar se dará al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente.
<b>Influencia de Aristóteles</b>	También Ravier, (2005), señala que Aristóteles, como realista, se contrapone diametralmente a la filosofía idealista de Platón. Sin embargo, el coaching consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles se encargó de enseñar a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectual” (honos, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Nos dice básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en esa capacidad que es limitada en casos específicos por comportamientos del mismo individuo. Se puede pasar del ser, entendiéndolo como “lo que viene dado” o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza. Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar) hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo. Siguiendo en la misma línea, Aristóteles mostro que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre, incluso en el siglo XXI.

<b>Influencia de Platón</b>	Continuando con el planteamiento de Ravier, (2005) sobre el pensamiento de Platón, se reconoce en la estructura de sus diálogos, sesiones de coaching primitivas. Una de las conclusiones más evidentes, del análisis de sus diálogos, es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en los clientes. Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro. De hecho, gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales.
<b>Influencia de la filosofía existencialista</b>	El mismo Ravier (2005) afirma que la filosofía existencialista ha sido la fuente de influencia que consolidó la Psicología Humanista, y ésta última ha influenciado en gran medida a la propia metodología del coaching. A pesar de esta declaración, el coaching, se ha consolidado como una metodología con identidad propia dado que ha conseguido integrar todas las influencias que hasta aquí se han mencionado en un todo armónico y metodológico. El eje central del coaching es así como determinó a filosofía existencialista, la existencia individual. Es así como los seres humanos tienen la capacidad de darse cuenta o tomar conciencia de sí mismos para replantearse su propio proyecto de vida. Por ello en el coaching es fundamental esta reflexión interna, y la toma de conciencia tanto interna como del entorno.
<b>Influencia del método fenomenológico</b>	Ravier (2005) nombraba que la fenomenología hizo un aporte previo al que desarrolló la Programación Neurolingüística, ya que establece que es indispensable inhibirse de todo prejuicio para con los clientes, el motivo es por el que debemos permitir un auto encuentro en la conciencia de dichos clientes. Es importante detallar que el coaching se aleja de los conocimientos técnicos o pre conocimientos, para conseguir que la intuición se manifieste, para así poder percibir a la persona como un todo
<b>Influencia de la construcción</b>	Manifestó Ravier (2005) que el construccionismo les aportó un modelo de enseñanza facilitado, en el cual el cliente o coachee realiza su construcción del conocimiento (mundo interior y exterior), gracias a la identificación de esta influencia se pudo percibir la importancia del pensamiento, el lenguaje y la acción como fundamentos del proceso de coaching que son definitivos en el ser y hacer.
<b>Influencia de la psicología humanista</b>	<p>Ravier (2005) explica que la psicología humanista tuvo una gran influencia porque tiene una característica muy denotada, el nacimiento del coaching se ve orientado por esta influencia de la psicología humanista porque estos mismos tienen un dialecto semejante como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial, las cuales han dejado una marca en el potencial que surgió en la realización del coaching ya que pudo dar aportes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se debe apreciar la particularidad de cada una de las personas ya que cada ser es único, ya que es un universo diferente entre cada una de las personas, no hay seres humanos con las mismas características actitudinales y comportamentales.</li> <li>•El coaching trabaja con la conciencia, apartando a un lado los factores de la parte inconsciente, ya que la conciencia es la que da la sensación de libertad por las cualidades que se le ha dado al hombre de la elección, se buscan definiciones no aclaraciones.</li> <li>•El coaching tiene como principal dirección el cliente, no sus objetivos, es decir que como la dinámica se enmarca en que al enfocarse en el cliente se trabajan con estos los objetivos, entonces nunca se va a tener el objetivo sobre la persona.</li> </ul>

**Influencia del  
entrenamiento  
deportivo**

- Algo fundamental entre la relación interpersonal que hay entre el coach y el cliente es el llamado Rapport.
  - El cliente es el primeramente responsable de la orientación y del plan de ejecución que se establece en cada sesión.
  - Las principales herramientas que pueden ser aplicadas por el coach son las que son únicas en cada uno de estos, es decir las cualidades que cada uno presenta dentro de sus fortalezas emocionales y actitudinales, el coaching no dirige, el cliente se enfoca.
  - El coaching tiene como enfoque central la motivación, la auto superación o autorrealización.
  - El coaching se orienta en el hacer, vivir y sentir.
  - La prioridad con el cliente es que el mismo plantee su momento actual al momento donde quiere llegar.
  - Es muy importante que se cree una relación de confianza, aceptación y comprensión entre el coach y el coachee debido a que para realizar los procesos de coaching es fundamental dicha relación.
  - El coaching trabaja bajo dos síndromes muy importantes en la conducta del ser humano, las cuales son el síndrome de crecimiento de las personas y el contrario o polo opuesto el cual es llamado el síndrome de la decadencia.
- Ravier (2015) muestra que el coaching adquirió técnicas las cuales fueron observadas y desarrolladas por medio del deporte tradicional, lo cual mostró una conexión influyente en el coaching que fue establecida por Timothy Gallwey, el cual desarrolló una metodología en el entrenamiento que llamó the inner game es decir el juego interior, posteriormente John Whitmore(1970), el cual era uno de los coach más influyentes de Europa, se asocia con Timothy Gallwey, lo cual sirvió para propagar la metodología creada por el último, ya que esta metodología era totalmente opuesta a la metodología utilizadas en las técnicas tradicionales de entrenamiento. Timothy Gallwey dice “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué esté sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente se sea de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”, y debido a esto tuvo un impacto en los entrenadores de la época los cuales se sentían amenazados ya que la metodología utilizada por Gallwey tenía contemplada los enfoques de la mente y el cuerpo, a diferencia del resto que solo contemplaban el cuerpo, si se ve a profundidad en los postulados de este, se logra detectar que la psicología humanista tiene bastante influencia en la parte teórica y práctica. Es claro destacar que Timothy Gallwey no se considera el fundador.

*Tabla 1* muestra de manera resumida las influencias de diferentes áreas del conocimiento que llevaron a lo que se muestra actualmente como el coaching, es de bastante importancia tenerlas en cuenta, debido a que están aportaron para la construcción de herramientas de aplicación del coaching.

## 7.2 Principales exponentes del coaching contemporáneo

Para tener una realidad más depurada sobre el coaching, se presentan a continuación los coach más destacados en el mundo, en relación con la aplicabilidad de dicha herramienta, para así tener un panorama más amplio de las metodologías más acogidas por los coach de diferentes países.

### Stephen Covey (1932-2012)



Figura 1. Stephen Covey, recuperado de <https://loff.it/society/efemerides/stephen-covey-guru-siete-habitos-257822/>

Stephen Covey en su blog personal en (2009) realiza una autobiografía donde se describe como un Master en administración de empresas, con un enfoque extraído de esta ciencia y con base en un liderazgo centrado en principios humanistas; Quien considero que los hábitos personales influyen de manera definitiva en el desarrollo del carácter profesional de las personas.

## Daniel Goleman (1947)



**Figura 2.** Daniel Goleman, recuperado de <https://www.24symbols.com/author/daniel-goleman?id=4210&locale=es>

En la página de psicoactiva (2018), el cual es un blog donde publican la biografía de Daniel Goleman donde se comenta que el es un Psicólogo estadounidense autor del Best-seller internacional La inteligencia emocional escrito en 1995; su aporte al coaching está relacionado con la teoría de la inteligencia emocional, debido a que afirma que el aplicarla en un grupo de trabajo puede tener una relación de 30% de mejoría en el desempeño individual y grupal y en el trabajo en equipo de estos mismos.

### **John Whitmore (1937-2017)**



Figura 3. John Whitmore, recuperado de <https://boxofcrayons.com/2017/08/sir-john-whitmore-takes-on-coaching-for-performance/>.

La international coaching society (2017) realiza una despedida al recientemente fallecido John Whitmore por lo cual realizan una breve biografía donde se describe como un pionero en coaching ejecutivo, tempranamente entró en el mundo de los negocios y se interesó también en la psicología transpersonal, posteriormente todo lo aprendido lo quiso transferir al mundo de los negocios y del deporte, logro instruirse con Timothy Gallwey, creador de la metodología de rendimiento del juego interior.



## **Talane Miedaner**



Figura 4. Talane Miedaner, recuperado de <http://www.lifecoach.com/about/talane>

En el blog de su organización lifecoach.com (2018) es nombrada la cual tiene un nivel de Master Coach española Certificada por la federación internacional de coaching, ella ha realizado grandes aportes para el coaching y el liderazgo, ya que ella ayuda a transformar las vidas de sus clientes, para generar el logro de sus metas; ha aparecido en revistas como la Men Fitness.

## **Werner Erhard (1935)**



Figura5. Werner Erhard, recuperado de <https://wernererhardquotes.wordpress.com/2011/01/05/wener-erdard-on-transformation>

En el blog creado por sus Amigos (2014) lo describen como autor y conferencista estadounidense que creó el programa EST TRAINING activo en los años 80, este programa tenía un modelo transformacional y de liderazgo que enseñaba a personas y empresas a transformarse hacia su objetivo, por medio de vivencias que le permitieran ver más claramente esas situaciones que se quieren cambiar.

**Thomas Leonard (1955-2003)**



Figura 6. Thomas Leonard, recuperado de <http://www.tisoc.com/staff/>.

En el blog de su organización Coachville.com (2018) se nombra a Thomas J. Leonard es considerado como el fundador del coaching de vida profesional, consideraba que todos deberían ser coach, y que se haría un proceso de selección donde se tendrían varios factores a tener en cuenta para nombrarlos coach profesional, entre los logros más importantes que ha tenido, es fundar en 1992 la primera escuela para coaching profesionales.

## Timothy Gallwey (1938)



**Figura 7.** Timothy Gallwey, recuperado de <http://www.mindcompanysport.com/timothy-gallwey-y-the-inner-game-of-tennis-precursores-del-coaching/>

En el Performance Consultants international (2018) realizan una breve biografía donde afirman que es el pionero del proceso realizado de la psicología para aplicar al deporte y al mundo empresarial, es reconocido por ser el fundador de este concepto del coaching en áreas, trabajo en AT & T, IBM, Apple, Coca-Cola, Anheuser Busch, Arco, GE, Harley-Davison, se formó en la Universidad de Harvard donde fue capitán del equipo de tenis

## 8. Modelos del coaching

Para darle más herramientas al coach, existen varios modelos que se han creado con el tiempo y la evolución de las necesidades tanto de los clientes como de los coach, buscando formas de mejorar la calidad de sus intervenciones, está claro que todos los modelos tienen como fin darle los resultados que el coachee espera, pero entre cada modelo tienen sus características específicas.

Tabla 2.

### Descripción y metodología de los modelos del coaching

Modelo y Cita	Descripción	Metodología
<b>Modelo Achieve</b>  Dembkowski y Eldridge (2006)	Dembkowski y Eldridge (2006) dicen que la mayor parte de los coach empresariales de profesión están de acuerdo en que el aplicar coaching ejecutivo en una organización tiene varias ventajas, sin embargo, en 2004 en el Coaching and Buying Coaching Services, este impacto se puede potencializar en cuanto a la efectividad al tener un enfoque sistemático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Paso 1: evaluar la situación actual (assess current situation).</li> <li>) Paso 2: lluvia de ideas sobre alternativas creativas a la situación actual del cliente (creative brainstorm).</li> <li>) Paso 3: enfocar objetivos (hone goals).</li> <li>) Paso 4: generar opciones para lograr el objetivo (initiate options generation).</li> <li>) Paso 5: evaluar las opciones (evaluate options).</li> <li>) Paso 6: diseñar un plan de acción valido (valid action plan design).</li> <li>) Paso 7: fomentar el impulso (encourage momentum).</li> </ul>
<b>Modelo Outcomes</b>  Mackintosh (2006)	Mackintosh (2006) indica que este modelo llamado OUTCOMES fue creado para que directivos y gerentes de ventas puedan generar sesiones de coaching más organizadas y optimizadas en empleados que han vivenciado sesiones de capacitación previamente, como resultado, este tipo de modelo aporta de una manera más estructurada, esto ayudara a que se pueda ser más profundos y específicos, esto aumentara la comprensión, motivación y compromiso en la toma de acción, este tiene más impacto a comparación con el modelo GROW anteriormente nombrado, ya que este tiene muchas más etapas, por la profundidad que requiere de manera adicional, aunque algunos administradores se frustran al aplicarla porque refiere más tiempo, sin embargo, cuando son conscientes de que ese tiempo apremia lo que permea el modelo, entonces este puede ser un modelo de los más óptimos.	Macintosh (2006) nombra que hay 8 etapas o fases detrás de OUTCOMES: <ul style="list-style-type: none"> <li>) O- Objectives (Objetivos).</li> <li>) U- Understanding (Comprensión)</li> <li>) T- Take stock (Tomar acción)</li> <li>) C- Clarify the gap (Aclarar la brecha)</li> <li>) O- Options generation (Generar opciones o alternativas)</li> <li>) M- Motivate to action (Motivar a la acción)</li> <li>) E-Enthusiasm and encouragement (Entusiasmo y estímulo)</li> <li>) S- Support (Apoyo o seguimiento)</li> </ul>

**Modelo Consultoría Saporito**

Arqueros (2016)

Saporito (1996) citado por Delgado (2016) que es el creador de este modelo de consultoría, nos nombra que las funciones de los coaches es asegurarse de que su impacto o compromiso este directamente con los aspectos de desempeño empresarial y efectividad individual.

- ) **1er escenario:** el cual se refiere al contexto que tiene como objetivo el comprender las necesidades que se presenten durante el proceso.
- ) **2do escenario:** en este escenario se debe obtener la información necesaria para utilizarla para el plan de desarrollo del ejecutivo.
- ) **3er escenario:** en este escenario se debe realizar la planificación de los procesos, el coach como guía debe apoyar más a fondo las fortalezas, necesidades que presenta para desarrollar y experiencias que tiene el líder de la organización, posteriormente se crea un plan que tiene como objetivo, incrementar la eficacia del cliente.
- ) **4to escenario:** es donde se desarrolla la parte práctica donde tiene como base

**Modelo Development behaviour modeling (modelamiento del desarrollo comportamental)**

Puerto (2017)  
Morchon (2016)

Puerto (2017) habla teniendo varios autores en cuenta como John Mcwhirter (2007) creador de este modelo, habla que este modelo entra en una metodología novedosa que lo que aporta al cliente es el desarrollo de unas habilidades en la conducta que nos pueden interesar bastante en cualquier situación que se presente, estas habilidades son desarrolladas de acuerdo a la personalización de las insuficiencias que se presentan en algunas situaciones específicas. alternamente otro autor que habla de esto es Morchon (2016) el cual afirmaba que este modelo apoyando lo que dice Puerto (2017) viene del PNL y que su principal enfoque es que durante la práctica se motive factores como: cualidades, pensamientos, comportamientos, habilidades, valores, actitudes, creencias y otras para lograr sobresalir en algunas situaciones que se le presenten.

**Objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?  
**Información:** ¿Qué información se necesita para entender la situación?  
**Estrategia:** ¿Qué acciones deben ser tomadas y en relación a quién?  
**Resultados:** ¿Cómo se mide el éxito?

**Modelo 5X15 de Coachville**

En el programa de formación Divulgación dinámica (2016) nombran que este modelo creado por Thomas Leonard y es uno de los modelos más conocidos en la escuela norteamericana, tiene como idea base el hecho de el

Este método tiene 5 fases para acompañar a coachee o cliente la cual está en base a una conversación:  
**•Fase 1: Asunto de la conversación:** ¿Por qué quieres hablar? ¿Por qué la importancia de este tema para usted?

Divulgación  
dinámica (2016)  
Ortiz (2010)

coaching existe para diferenciar dos momentos y realizar un proceso entre estos dos, ya que se busca un impacto positivo desde el punto de inicio y que sea diferente en el punto final.

- Fase 2: Objetivo de la conversación:** Específicamente: ¿de qué quieres hablar? ¿Cuál es la importancia de este tema para usted?
- Fase 3: Realidad. La situación presente:** ¿Qué diferencias hay entre el resultado deseado y tu situación actual? ¿Qué es lo que va bien?
- Fase 4: Opciones para lograr el objetivo:** ¿Qué puedes hacer? Si no tuvieras límites ¿Qué harías? ¿Qué más?
- Fase 5: Compromiso hacia la acción:** ¿Que ha sido útil para ti en esta conversación? ¿Qué vas a hacer? ¿qué más? ¿Para cuándo?

Ortiz (2010) afirma que este modelo de coachville presenta un sistema ya establecido para la realización de este modelo 5x15, ya que se refiere a 5 elementos interrelacionados entre sí. Que está compuesto por 15 ítems los cuales son los siguientes y serán escritos tal cual fueron originalmente planteados:

- ) **Los 15 competencias:** recogen las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito.
- ) **Los 15 clarificadores:** se muestran en el cuadro adjunto y aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente, permitiendo así que el Coaching se oriente hacia lo que en cada momento resulte más importante.
- ) **Los 15 productos:** recogen las diferentes aportaciones que el coach puede, en un momento dado, hacer a su cliente. El objetivo es que éste pueda aprovechar la colaboración.
- ) **Los 15 marcos:** recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente.
- ) **Los 15 puntos de estilo:** Estos que recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente, para que la relación de Coaching sea fructífera.

**Modelo integrativo de Passmore**

Delgado (2016)

<p>Delgado (2016) se refiere a este modelo como el modelo integrativo de Passmore (2007), el cual busca la motivación de cambio es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) La importancia de que los coach trabajen con lo que pueden percibir, es decir con el comportamiento del individuo.</li> <li>) La importancia de trabajar con lo que no pueden percibir, pero que el cliente les puede decir, que es expresado desde un proceso cognitivo.</li> <li>) La importancia de trabajar con lo que puede sospechar, por lo que es del inconsciente</li> <li>) La importancia de trabajar dentro del sistema en el que sea mueve el líder de trabajo.</li> </ul>	<p>Arquero (2016) comenta que este modelo cuenta con seis corrientes o flujos de cambio entrelazados que se mueven conjuntamente en un recorrido que no tiene trayectoria definida, donde el coach se mueve entre estas corrientes por motivo de la relación que establece el proceso de coaching que se inicia con el ejecutivo, con el fin de proveer unas respuestas más acertadas a lo que demanda y necesita el ejecutivo, entonces este sistema se debe analizar de una forma global e integrada. Estas corrientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) 1era corriente: desarrollo de la relación de coaching</li> <li>) 2nda corriente: mantenimiento de la relación de coaching</li> <li>) 3ra corriente: enfoque conductual</li> <li>) 4ta corriente: conocimiento consciente o exploración de patrones cognitivos situados</li> <li>) 5ta corriente: conocimiento inconsciente de la tradición psicodinámica</li> <li>) 6ta Corriente: Corriente sistémica</li> </ul>
--	--

Tabla 2. Resumen de la descripción y la metodología de los modelos de coaching analizados en el escrito

## 9. Perfil del coach

De acuerdo con Cortez (2009) nombra que el coach para ser efectivo debe tener unas cualidades detalladas las cuales posteriormente nombraremos. Por otro lado, años más tarde, Zapata (2012) realiza un análisis de cómo debe trabajar el coach durante las sesiones, según el autor un coach ocasiona interés en la intervención para que su cliente (coachee) busque un estado de reflexión, ya que en este estado el cliente debe encontrar nuevas opciones y medios para mejorar sus acciones y con esto lo direcciona a unos óptimos resultados, posteriormente Caperan y Peris (2014) en sus aportes en el campo del coaching desde los enfoques de la psicología comenta que es claro que el coaching comienza en el enfoque de la práctica deportiva la cual es nombrada por Gallwey (2006), lo que viene siendo el impacto principal es a nivel de aplicación de herramienta en el mundo empresarial, desde esa aplicación se generaron variables en todos los campos relacionados a la intervención del coaching, las cuales se verán posteriormente en el capítulo de tipos de coaching, nombra que el psicólogo que busca el coaching como una herramienta de aplicación, debe tener unas competencias específicas tanto personales como profesionales para que pueda ejercer óptimamente los procesos de intervención con esta herramienta, sabiendo que nos referimos a competencias como una serie de habilidades adquiridas para desarrollar una tarea o función de la mejor forma, así entonces aparecen las siguientes 13 características para que el profesional del deporte apliquen los elementos del coaching desde su nivel personal inicialmente:

Ñ **Positivo:** Cortez (2009) Se denota que el coach tiene como labor que el cliente alcance sus metas de nivel productivo mediante el coaching, para que se evidencie un progreso en el rendimiento a niveles óptimos, el coach no tiene como labor corregir, buscar fallos o al culpable.



**Interpretación:** Esto conlleva al desarrollo de factores positivos en el ambiente del cliente de manera que el mismo puede mantener a pesar de las adversidades, actitudes positivas frente a los demás y frente a la resolución de problemas.

Ñ **Entusiasta:** Cortez (2009) Es notoriamente importante que el coach tenga una actitud que muestre mucha energía positiva para cada sesión, ya que debe contagiar al cliente de dicha actitud

**Interpretación:** Como resultado del entusiasmo y positivismo que se muestre, se tiene la buena disposición del cliente y esto facilita mucho la cooperación entre las dos partes.

Ñ **Comprensivo:** Para Cortez (2009) se refiere a la comprensión no solo es tener las palabras indicadas para mejorar un poco el estado del ánimo y ser poner el hombro, el coach debe facilitar los medios para que se pueda hacer una intervención eficiente: como herramientas, tiempo, instrucciones, respuestas a preguntas. Según Zapata (2012) El coach al inicio de la sesión debe generar el ambiente donde al cliente le muestre con sinceridad lo que puede y no puede esperar de esta, lo que hace referencia al código deontológico y el demostrar la total confidencialidad, para que esto lleve a un estado de confianza y reflexión.

**Interpretación:** Es muy importante demostrar para llegar a este ambiente adecuado con buena actitud de ambas partes, lo que se va construyendo mediante cualidades demostradas hacia el cliente.

Ñ **Confiable:** Cortez (2009) afirma que el coach efectivo debe tener una actitud que demuestre confianza, que transmita mediante su trabajo que él sabe lo que debe hacer para cada situación, así pueda realizar de una forma satisfactoria la labor que se le ha encomendado. Caperan y Peris (2014) afirman la importancia del conocimiento en estrategias y funcionamiento de coaching, ya que es cierto que el profesional que quiera entrar en el campo del coaching a profundidad tiene el plus del conocimiento sobre la psicología deportiva y se encuentran variables en las especialidades de la psicología que se han implementado como tipologías del coaching, pero es claro que hay una situación donde se debe dominar el tema teóricamente es diferente a saber cómo aplicarlo de una forma correcta u óptima para llegar a mejorar el rendimiento.

**Interpretación:** se debe recordar que el coach es un guía o vehículo transportador que tiene como fin que el coachee se le pueda hacer relucir las capacidades y habilidades de la persona, este debe tener claridad en la situación que presente el individuo al cual interviene y debe tener la perspectiva sobre como encaminar dicha persona.

**Directo:** nombra Cortez (2009) el coach debe manejar de forma efectiva la comunicación con los clientes, ya que esta se enmarca en un enfoque específico y concreto. Caperan y Peris (2014) dicen que es una competencia llamada desarrollo de la individualidad. El coach debe tener en cuenta que cada individuo es totalmente diferente, y debe tener la capacidad de determinar lo que el coachee realmente necesita, para que haya un impacto de forma positiva y en el requerimiento de este, ya que esto lo debe encontrar entrando más a fondo en el coachee, para que se adapte y ofrecerle la mejor opción. En el caso que se presente una sesión de coaching de equipos, el coach debe de igual manera tener en cuenta al individuo sin dejar de lado el objetivo grupal. Para Zapata (2012) El coach debe

dejar sus juicios y experiencias para ver qué sucede en el presente del coachee, ya que el coach lo que busca es observar lo complejo y único del ser de su coachee.

**Interpretación:** Siempre se debe buscar crear unas condiciones lo más adecuada posible para que el coachee logre sus objetivos y realice un refuerzo en el aspecto de conocerse a sí mismo, pero también debido a esto enfocándonos en el coach, este debe individualizar cada proceso por la perspectiva de la situación puntual y el desarrollo que valla generándose en esta.

**Orientado a la meta:** Cortez (2009) establece y argumenta sus labores con metas reales y enfocadas. Según Zapata (2012) el coach debe promover nuevas alternativas para que el cliente piense y observe diferentes enfoques de la realidad, habiendo hecho esto permite ampliar su rango de acciones a realizar, esto le permite cambiar sus creencias las cuales lo limitan, generar ideas creativas por sí mismo y realizarse progresivamente como persona y como profesional.

**Interpretación:** Esta característica se orienta en fortalecer la prospectiva y enfoque del individuo, mediante la creación de alternativas que lleven a desarrollar las competencias necesarias para conseguir sus metas de forma creativa e innovadora, para mantener la motivación en el más alto punto durante el progreso.

Ñ **Experto:** Cortez (2009) dice que debe inspirar respeto y lealtad, ya que expresa de una forma clara su trabajo, por otro lado para Caperan y Peris (2014) esta característica es sobre tener conocimiento del entorno de aplicación ya que el coach debe tener en cuenta como principal aspecto cual sea el espacio de intervención, tiene unas características específicas, con un lenguaje característico y aspectos propios de cada enfoque,

comúnmente los coach que no tienen la suficiente experiencia tienden a cometer el error que se comprometen en enfoques que no tienen el conocimiento suficiente, y esto altera el proceso debido a que no se puede tener un buen porcentaje de confiabilidad y de éxito en los procesos que se realicen para un cambio positivo

**Interpretación:** El coach debe tener la experiencia en campo necesaria para así poder tomar tanto él como la persona que está guiando, hacer que tome las mejores decisiones o acciones durante el proceso.

Ñ **Observador:** Para Cortez (2009) debe tener en cuenta muy detalladamente la expresión corporal, así darse cuenta de algunos aspectos los cuales no son expresados de una forma verbal. Según Zapata (2012) el coach debe demostrar al cliente lo que él no logra percibir por sí mismo, esto lo hace por medio de preguntas, reformulaciones y principalmente mostrándole la forma debida de actuar y pensar, esto con el fin que el cliente lo interprete y tenga la elección sobre qué debe poner en práctica.

**Interpretación:** Es de vital importancia que el coach domine el lenguaje no verbal, ya que esto dará como resultado la mejor comprensión de lo que piensa y siente el individuo, que en ocasiones este mismo dice algo, pero piensa de otra forma, esto contribuye a la efectividad.

**Respetuoso:** Para Cortez (2009) mediante una forma adecuada de trato y respeto con el cliente, demostrando que es un individuo valioso, logra una conexión con el cliente que permite que este tenga de una forma más tranquila de expresar sus inquietudes y aspectos que quiere mejorar. Posteriormente Caperan y Peris (2014) detallan que el autocontrol y autorregulación emocional. Es muy importante que el coach tenga la capacidad de regular sus emociones negativas, debido a que este debe tener siempre una disposición que sea de

valor positivo para el coachee al generarle la situación de tranquilidad y confianza.

**Interpretación:** Esto debido a que el coach debe de dejar de lado las opiniones personales y centrarse en llegar a ese entorno o situación antes nombrada. El coach debe tener dominado el que esté en su estado más óptimo de trabajo, para así esté en las mejores condiciones de comprensión y análisis.

Ñ **Paciente:** Para Cortez (2009) no tratar de una manera indebida al cliente al no haber percibido lo que les estipulo. Según Zapata (2012) el coach debe tener desarrollado el escucha en una forma positiva, ya que debe tener mucha empatía con el coachee, esto genera que el coach pueda mirar más a fondo la visión del coachee y aportar una visión más objetiva, ya que el coach no permanece en enfoque emocional del coachee, sino que busca la objetividad y lógica, ante todo, para así establecer una posibilidad al cliente, haciendo que este vea lo que no tenía en cuenta.

**Interpretación:** El coach debe saber escuchar al coachee debido a que esto le aportara al primero una visión específica de lo que busca el segundo, para así que el proceso sea óptimo.

Ñ **Claro:** Cortez (2009) menciona que para el coach es claro que debe tener como prioridad que el cliente comprenda lo que se le ha transmitido. Caperan y Peris (2014) dicen que la observación y análisis de la realidad es la capacidad de poder ver la verdad de la situación que se presente en el ambiente a intervenir, ya que se deben realizar valoraciones específicas donde se vea reflejado las relaciones interpersonales, funcionamiento personal tanto individual como grupal y los requerimientos emocionales, cognitivas y conductuales.

**Interpretación:** Se debe plantear claramente al cliente (coachee) el que, el por qué y el para que de las actividades que se realizaran para así tenga un mejor foco de atención y comprensión, y que este sienta que el compromiso es primordial de ambas partes.

Ñ **Seguro:** Cortez (2009) habla que es importante que el coach muestre una presencia fuerte. Por otro lado, Caperan y Peris (2014) habla que, en la Comunicación eficiente, el coach debe tener la habilidad de comunicar el mensaje de una manera segura a su coachee o coachees así generar un estado de confianza en el ambiente de la relación entre coach y coachee estando en un entorno y situación facilitadoras, el coach debe tener las habilidades no verbales, paralingüístico y verbales.

**Interpretación:** Es indispensable que las habilidades comunicativas del coach estén bien establecidas por el mismo, ya que esto demostrara dominio, debido a que se muestra de una forma muy segura.

Ñ **Trabajo en equipo:** Caperan y Peris (2014) se refieren que para que haya un efectivo trabajo en equipo el coach debe tener la capacidad tanto de hacer procesos grupales donde él no esté en el equipo de trabajo, pero también cuando él está en el equipo de trabajo, debido a que este tiene como función ver que los otro compañeros, se desenvuelven de la manera más óptima creando situaciones que generen un confort en el grupo, y también que ayude a la empatía grupal, para así llegar al objetivo establecido, pero de una forma paralela a el objetivo del grupo en la parte laboral.

**Interpretación:** Es indispensable para todo proceso que exista una unidad entre los individuos del equipo, ya que esto logra la optimización de tiempos de ejecución, la integración positiva del equipo se realiza como objetivo principal cuando se quiere tener

un clímax laboral optimo, esto hace que aplicar las herramientas brindadas por el coaching sea la mejor alternativa para realizar este tipo de intervenciones.

Por otro lado, para Cortez (2009) también es importante considerar que el coach debe tener muy desarrollado la cualidad de escuchar, ya que es algo clave en los procesos de coaching, para ello, esto tiene 7 formas claves para un coaching efectivo:

1. Estar preparado: anticipar las respuestas y dar seguimiento a las preguntas.
2. Dejar a un lado lo que se está haciendo: de manera que nada le quite su atención del emisor.
3. Mantener contacto visual: la falta de éste crea mayores posibilidades de incomprensión.
4. Oír todo lo que se dice antes de responder.
5. Tomar notas: esto mantiene la concentración en lo que se está expresando.
6. Aceptar sus sentimientos: cuando se pregunta, se acepta que los sentimientos de los clientes son importantes.
7. Permita silencio: darle un espacio de reflexión al cliente para que pueda generar una respuesta más precisa.

**Recibir:** enfocar la atención hacia el que habla para tener un nivel de concentración alto.

**Reflexionar:** Pensar en lo que se escucha y analizarlo a fondo.

**Reformular:** Diseñar nuevas preguntas para corroborar lo que se dijo

También Cortez (2009) considera que deben ser muy claras las dimensiones de intervención que puede alcanzar el coach y que en caos de este trabajo pueden ser entendidas como herramientas para el desarrollo del profesional del deporte:

**Coach como entrenador:** Como prioridad para que sea un entrenador efectivo se debe manejar de una forma fluida la realización de la tarea que se tiene en frente de este,

continuamente el siguiente paso es extraer y dividir en varios pasos el procedimiento a seguir en cuanto al componente pedagógico, se debe demostrar mediante una acción al cliente la mejor manera de desarrollarla actividad propuesta y posteriormente darle el momento para que él mismo lo realice de una manera autónoma, para posteriormente evaluar si el cliente ya domina la tarea desarrollada.

**Coach como consejero:** El coach en el espacio de consejero debe tener como prioridad el hecho de que su cliente debe tener claro lo que tienen programado para la intervención que se realiza y se debe argumentar lo relevante de este para así el cliente interiorice y comprenda, durante este trabajo debe enfocarse mucho en la motivación de desarrollar este y darle la información necesaria y de una manera honesta, así como direccionamientos claros en sus posibilidades laborales. Esto anteriormente nombrado se llega a realizar desde que el coach tenga la disposición en cuanto a tiempo y energía, también se debe tener la voluntad y disponer de la información necesaria para que llegue al cliente y le de las herramientas que debe tener para que realice su parte del proceso.

**Coach como corrector:** Es algo importante tener claro también que los coaches tienen también la función de corregir un desempeño impropio, pero es claro decir que esto es en sí una función negativa. Esto se debe tener en cuenta ya que se debe evitar en lo más propio de hacer sentir al cliente como si lo estuviéramos culpando o juzgando, en estos casos se debe mirar y analizar el comportamiento, tener una actitud comprensiva y buscar la manera de generar el cambio de este comportamiento, el modelo de acción positiva específica (APF) tiene como objetivo el apoyo al empleado para que este mejore sus comportamientos los cuales son analizados anteriormente por medio de un estudio, posteriormente se realizan unas preguntas sobre dichas conductas y luego se genera un



acuerdo que tenga como prioridad la solución del problema, después de esto y de tener el problema resuelto se busca que la persona deje las cosas negativas en el pasado y busque lo más positivo para generar ese cambio para aportar al futuro.

## **10. PRINCIPIOS DEL COACHING**

A la hora de intervenir en personas en un proceso de coaching este tiene unos principios inmersos en dicho proceso, los cuales nombraremos dos variables los principios éticos y los principios de ejecución, los primeros se refieren a la acción como persona del coach al coachee y la segunda se refiere los principios que debe tener en cuenta el coach durante la sesión, es decir una es a nivel de persona y el otro a nivel de intervención debido al proceso donde se pueden clasificar en éticos y de ejecución:

### **10.1 Principios éticos**

Para la international association of coaching (2013) el coach debe tener unos principios éticos se refieren a la relación con las personas que interviene, ya que tiene que tener en cuenta que está interactuando con personas y debe cumplir con unas condiciones para prestar el servicio:

El coach debe tener las competencias o el perfil adecuado ya que deben tener unas condiciones específicas para que pueda prestar este servicio, es decir debe tener los estándares de competencia requerido por el ente certificador IAC (International Association of Coaching).

El coach debe tener integridad hacia el cliente, lo que es denotado en que se deben presentar de la manera más transparente y honesta, ya que el coach debe ser claro en que competencias tiene y cuáles no, es decir ser consciente de sus limitantes específicas.

El coach debe tener conciencia de sus situaciones particulares, creencias, necesidades y limitantes, posteriormente debe clarificar eso hasta que mejore como coach y trate de minimizar esas situaciones limitantes.

El coach debe tener mucha responsabilidad profesional, es decir que debe tener unas actitudes positivas y admirables como coach individual y también debe demostrar las grandes cosas que se pueden generar al escoger el coaching como profesión.

El coach debe tener en cuenta que debe respetar los derechos y la dignidad de los clientes, ya que ellos mismos pactan que deben dar el respeto necesario a las creencias e individualidades de pensamiento de sus clientes, está claro que dentro de este pacto también se contempla aspectos como la privacidad, confidencialidad, autodeterminación y autonomía, es claro que siempre habrá un cliente con diferencias de cultura, individuales y rol, ya que se presentan variables como edad, género , etnia, origen nacional, raza, orientación sexual. Estatus socioeconómico, lenguaje e incapacidad. Ya que nada de esto debe ser un factor para discriminación o presentar una situación injusta.

## **10.2 Principios de ejecución**

Propiciar espacios de descubrimiento: es importante que se realice y entre en una conversación donde se genere sensación de tranquilidad y confiabilidad, ya que esto genera un ambiente de reflexión y autoconciencia para así realizar buenos descubrimientos a través de preguntas de alta cobertura.

Ofrecer el espejo más limpio: Tener como objetivo principal que el cliente se auto conozca, esto se generará ayudándolo a tener una mejor perspectiva de sus cualidades y habilidades

Desvelar su sentido: generar que el cliente desvele sus sentidos, el cual se realiza al mostrar el interés necesario hacia el otro, con lo que se lograra encontrar algo decisivo que estaba

oculto detrás de los problemas y las complicaciones que encuentre en su vida personal el cliente

Revelar la libertad personal: manifestar el que se debe tener responsabilidad y derecho con uno mismo como individuo, que se tiene la capacidad de elección y se debe mostrar que se interioriza y se tiene compromiso con las decisiones que se tomen para tomar medidas en la que se presente un ejercicio de ejecución.

Explorar con su mejor mapa: En el proceso se quiere acompañar al cliente en el camino que genere con sus decisiones, se debe apreciar y afirmar que el individuo tiene sueños, cualidades, compromisos, sentimientos, progresos y compromisos, todo esto debe ser respetado, así se generen cambios de plan y la forma en que lo desarrolla.

Identificar lo importante: se debe inicialmente identificar las situaciones que se oponen al desarrollo del cliente, para colaborarle al cliente a encontrar su enfoque en lo que realmente tiene impacto positivo en su vida.

Perfeccionar la comunicación: Tomar una actitud donde se pueda hablar de una forma tranquila, enfocada y honesta, donde se muestre el uno al otro de forma sincera y donde se rompa el hielo y no se vea problema al entrar en momento de silencio, se debe lograr conseguir un estado de seguridad donde se pueda expresar lo que se observa, piensa, siente o cree, y dar el momento para expresar sensaciones e impresiones durante la sesión.

Transmitir entusiasmo: el coaching se debe hacer de una manera muy entusiasmada para motivar al cliente, ya que este debe disfrutar de la sesión para así lograr un estado de confianza entre los participantes, dándole por medio del proceso diferentes alternativas y puntos de vista para que el cliente desarrolle y optimice la creatividad.

Diseñar facilidades: Lo que se busca es generar un ambiente facilitador para que el cliente forje o construya medio de sus decisiones y acciones una vida donde pueda tener una facilidad más sobresaliente.

Promover el avance: Mediante el coaching se genera un vínculo entre los dos participantes, es importante que el coach a media y corto plazo ayude al coachee a aspirar a grandes cosas, y a motivar para que sea cada día mucho mejor y más comprometido con sus objetivos, es realmente importante ver que no todo se quede en palabras y acciones sin sentido, sino que esto lleve al coachee a un punto de transformación tratando en lo más posible que sea positivo y trascendental.

## **11. Beneficios del coaching**

Ya se entiende que el coaching es una intervención de un coach a un coachee de una forma en que él es el vehículo transportador para que el coachee logre sus objetivos, se debe tener en cuenta que hay beneficios específicos que se adquieren al adquirir este tipo de servicio, se debe tener en cuenta que el beneficio dependerá sobre todo del tipo de coaching el cual sea aplicado, deben tener la autopercepción clara de que se necesita un cambio en sus vidas, requiere en algunos casos cambios de poco a muy significativos es decir, a veces hay que arriesgarse a que sucedan cambios grandes o ya sea del tamaño o impacto que sea pero así mismo los beneficios serán proporcionales.

Vives (2016) muestra una serie de beneficios los cuales tienen dos enfoques, los cuales son el empresarial y el personal, estos son los que se encuentran al momento de que la intervención del coach finaliza con su cliente. Dichos beneficios son:

**Mejora de desempeño y la productividad:** Ya que el objetivo del coaching es llegar a sacar el potencial dormido de las personas las cuales se intervienen, entonces esto genera

una motivación en el diario vivir del grupo de individuos beneficiados por dicha metodología

**Desarrollo personal:** Se genera una mejoría en el enfoque personal y laboral, ya que se encuentra un desarrollo en estos ámbitos, los cuales hacen relucir a los individuos que pueden tener un impacto al tomar el liderazgo de los grupos y así hacer más efectivo y optimizado el ambiente laboral, esto se ve reflejado en los cambios que genera positivamente la empresa.

**Aprendizaje mejorado:** Se puede decir que el coaching es una metodología donde se busca optimizar el tiempo de aprendizaje, esto conlleva a que se haga un mejor aprovechamiento de estas, esto lleva a un resultado donde se desarrolla una optimización del tiempo que se malgasta en algunas capacitaciones donde se presenta que es un tiempo muerto para el empleado, la cual no es muy productiva en algunos casos

**Mejora de las relaciones:** el coaching grupal tiene como una fortaleza que como tiene el fin de ayudar a socializar entonces, la interacción que se desarrolla entre miembros, dado que se realiza un intercambio de preguntas y respuestas, genera una mejoría en las relaciones interpersonales, así mismo se desarrolla positivamente un respeto individual y colectivo y también el clima laboral.

**Tiempo mejor utilizado por el gerente:** El gerente puede llegar a delegar tareas sin supervisión, que puede que no ayude al empleado a desarrollar la tarea de una forma fluida, y como resultado de esto, el gerente puede encargarse de tareas específicas donde se tenga que tener un nivel más alto de funcionalidad en la empresa, descargar un poco stress laboral, optimizando tiempos en el desarrollo de tareas de una manera conjunta y fortaleciendo el trabajo en equipo.

**Liderazgo e ideas creativas:** El estar en un ambiente donde se puede aportar sin la preocupación de que se causen malentendido, se pueden generar espacios donde se puedan escuchar ideas y aportes que podría ser de bastante ayuda.

**Respuestas rápidas y eficaces:** Gracias al aplicar coaching se puede generar un ambiente genera una motivación para que los empleados generen la resolución de problemas sin que se les dé una previa instrucción.

**Flexibilidad y adaptabilidad al cambio:** la intervención del coaching aporta un cambio en los individuos que ayuda mucho en su vida personal y profesional, las cuales son la flexibilidad y la adaptación a los cambios que se presenten.

**Personal más motivado:** el coaching genera personas como resultado del proceso con capacidad de automotivación que ayudan en su campo personal y laboral.

**Desarrollo de liderazgo:** El resultado de la aplicación del coaching en los factores presentes del liderazgo es que en el proceso se muestran las habilidades y destrezas del equipo y de cada individuo, esto potencializa estas habilidades para que se dé un resultado de que cada uno puede tener más control sobre su vida y trabajo, esto ayuda al hallar la sincronía del equipo de trabajo y también el que se encuentren líderes que manejen este equipo o como individuos sean más óptimos al tomar acción en determinadas situaciones que se presenten donde se debe tener unas competencias específicas como lo son las emocionales , operativas y de conocimiento.

**Resultados estratégicos y gerenciales organizacionales:** El coaching es un método que al aplicarlo en empresas tiene un impacto bastante amplio, ya que ayuda a reformular objetivo y metas, lo que hace redireccionar estrategias a una forma definida, esto ayuda en la optimización de recursos y tiempos, favorece el buscar que un producto o servicio hagan

la diferencia, a mejorar las estrategias que se tienen de presente a futuro, revela situaciones que ayudarán al pronto direccionamiento a nivel internacional de la empresa y de esta forma el resultado global es el mejoramiento en la división de ventas de la empresa.

## **12. CAPÍTULO 3: TIPOS DE COACHING Y SUS TIPOS DE SESIÓN**

Para saber cómo aplicar los diferentes tipos de coaching, se verá en este capítulo las diferencias que hay entre cada uno de estos, viendo sus características y utilidades, en qué campos de la vida aplican y como es el proceso desde el punto cero hasta el punto del objetivo.

### **12.1 Tipos de coaching**

Se debe tener en cuenta que para cada ámbito de la vida hay alternativas de aplicación del coaching, esto con el fin de realizar un apoyo al individuo en todos estos ámbitos de su vida, estas intervenciones hacen crecer tanto al coach como al coachee y dan muchas experiencias diferentes a ambas partes.

#### **12.1.1 Coaching personal**

Muradep (2012) nos dice que se le llama coaching personal, al tipo de coaching que se encarga de ámbitos como la carrera, la economía de la persona, las relaciones interpersonales, y el desempeño individual a nivel laboral o profesional, anteriormente Álvarez et al. (2011) nombran que los beneficios que un individuo puede obtener posteriormente del proceso de coaching personal son: mayor desarrollo personal, mejor calidad de vida, mayor satisfacción laboral, cambio de orientación profesional, clarificación de opciones para la toma de decisiones, aumento de la confianza y el valor, mejora la asertividad, fortalecimiento de la autoestima, búsqueda de un mejor equilibrio entre las distintas áreas de la vida, mejoramiento de las finanzas y del éxito profesional,

mejor gestión del tiempo, focalización, alcance de metas postergadas, establecimientos de prioridades necesarias para alcanzar las metas, mejoramiento de la comunicación y de los vínculos con los demás, con total apoyo, estímulo y retroalimentación del coach, apoyo en proyectos personales o de negocio, acompañamiento a micro emprendedores, diseño de planes de acción, reorganización de la vida personal ante cambios por divorcios, viudez, crecimiento de los hijos, jubilación, inserción de la mujer en el mercado laboral e iniciación de carrera o elección vocacional para jóvenes y adultos.

### **12.1.2 Coaching organizacional**

Muradep (2012) nombra que el coaching organizacional es aplicado a los componentes empresariales de una organización, lo que ofrece una inversión donde se presentan mejoras a nivel de personal y en sí de la organización, hablando de desempeño y se presenta una motivación para construir una nueva cultura de trabajo en equipo, tiene como una ventaja que el que se aplique contribuye a evitar la pérdida de elementos claves de la organización, la pérdida de la información y el valor de volver a capacitar personal en los procesos establecidos. Añadido a este tipo del coaching, encontramos al Coaching ejecutivo, el cual es un tipo de coaching individual pero va enfocado a los ejecutivos de alto mando o en los diferentes niveles de liderazgo y de organización con el fin de alcanzar sus objetivos, estos dos tipos de coaching que están ligados por el espacio de aplicación, ya que ambos intervienen en parte en los problemas que presenta el liderazgo en los componentes como la toma de decisiones, estilo de liderazgo, dificultades en la comunicación y en la gestión de la organización, También es un apoyo en plantear la visión, valores y misión, y que estas mismas estén enfocadas con los objetivos comunes de la organización.

Gasallas (2007) dice que el coaching no es un estándar de inspiración o donde se den consejos, es mejor decir que este es un trabajo por seguimiento del coach y el cliente muestran un papel activo



donde hay participación por parte y parte, es muy indispensable que en la relación que se establece en el proceso de coaching no es netamente flexibles, también deben tener muy fortalecida la confianza y la responsabilidad. Donde se refiere a la confianza al nivel de expresión que se presente al poder sentirse valorado y respetado, el tener seguridad que no habrá traiciones, y por otro lado la responsabilidad de que ambas partes van a dar lo mejor de sí mismos para comprometerse con el proceso. Gasallas (2007) presenta en su trabajo unas modalidades de aprendizaje de manera directa que está expresada en la siguiente gráfica.

GRÁFICA 2.

Modalidades de aprendizaje directo mostrado por Gasallas (2007)

	DIRECTIVO (BASADO EN INSTRUCCIONES)	FACILITADOR (BASADO EN PREGUNTAS)
CENTRADO EN EL PUESTO DE TRABAJO	CHARLA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	COACHING
CENTRADO EN EL AULA O LUGAR DE ENTRENAMIENTO	LECTURA	ENTRENAMIENTO

Gráfica 2. Forma en la que se realiza el aprendizaje de las habilidades descritas por Gasallas (2007)

Se puede decir que el coaching es un proceso donde se ve mucha flexibilidad al desarrollar el acuerdo entre las dos partes refiriéndonos al coach y el coachee, ya que esta debe generar ambientes de confianza y libre de tensión. La posterior grafica muestra como es el proceso de coaching según Gasallas (2007).

Grafica 3

Proceso de coaching según Gasallas (2007).



Grafica 3. Se muestra un mapa conceptual del ciclo básico del coaching enunciado por Gasallas (2007).

Por otro lado, Álvarez et al. (2011) comentan que en el ámbito empresarial u organizacional, se puede decir que el coaching” es un sistema que contiene conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; también conlleva a adoptar un estilo de liderazgo, elegir una forma de selección de gente o de crear grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores, una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo, un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada”, todos estos factores anteriormente nombrados en el marco de aplicación en un equipo de trabajo se puede llegar a implementar diferentes herramientas, lo que lleva a que se puedan evidenciar cambios en cuanto a los procesos que se desarrollan y optimizarlos, esto con el fin de llegar a conseguir los resultados esperados y buscados.

Dichos cambios que se evidencian gracias a herramientas y formas de gestión, que deben tener como enfoque según Álvarez et al. (2011):

“Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

Una metodología de planificación continúa a lo largo del tiempo, de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño

individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entretenimiento, alegría y desarrollo”.

### **12.1.3 Coaching deportivo**

García y Jerez (2010) cuando se habla de coaching deportivo, se refiere a una nueva técnica de liderazgo, el cual se manifiesta en el deporte de base hasta el deporte de alto rendimiento, en el coaching deportivo se tiene como objetivo el mejorar el rendimiento de las personas para que consigan los resultados esperados y que puedan adquirir una vida de satisfacción, el coaching deportivo es dado como una técnica psicológica que está basada en las conversaciones en donde se evidencia eficacia y busca transformación para que se puede demostrar un desarrollo personal y deportivo ( deportistas, entrenadores, directivos).

Para Gasalla (2007) el coach es originario del mundo deportivo el cual es referido al que se llama entrenador, es importante expresar que el Coach no solo tiene como tarea el entrenar la forma física y las tácticas específicas de la disciplina, sino que por otro lado se tiene en cuenta a través de esos potenciales competencias que el individuo pueda lograr durante su rendimiento deportivo, llevarlo a ser un individuo integral y como equipo con sus compañeros construir un sistema humano complementado. Para Gasalla en el 2007 el coach deportivo tiene un papel muy importante para el desarrollo del equipo las cuales se expresan en:

**Visión inspiradora y triunfadora:** esto se refiere a realizar trabajos a medio y largo plazo para el mejoramiento del equipo, grupo de trabajo o individuo.

**Capacidad de trabajar sistemáticamente con base en un programa predeterminado:**

es decir que se muestre profesionalismo, no se debe realizar instintiva o impulsivamente acciones improvisadas, sino que debe trabajar bajo un progreso.

**Liderazgo mediante el ejemplo:** es decir generar el respeto y el sentimiento de admiración, mediante acciones que generen un estímulo de seguimiento.

**Capacidad de captar, desarrollar y mantener talentos:** Se debe tener la capacidad de detectar talento, sea cual sea el talento y para un apoyo al deporte en general, se debe Redireccionar al niño para ya sea mantenerlo en dicho deporte o sugerir una transferencia al deportista de base, realizando un acompañamiento y una argumentación con base de peso con la que se pueda argumentar a los padres por qué se sugiere eso, esto con el fin de que el padre tenga conciencia de que puede que su niño tenga mejores resultados en otro deporte.

**Sentirse y actuar como uno del equipo sabiendo gestionar la distancia de intervención:** Es importante que haya una sinergia entre el equipo y el coach, ya que es lazo que se genera entre ambas partes es muy importante para que se realice un desarrollo adecuado del trabajo propuesto, y que se tenga la disposición por ambas partes para conseguir óptimos resultados.

**Disciplina y compromiso:** se debe tener en cuenta que estos dos valores deben ser aplicables por ambas partes, por parte del entrenado y del entrenador.

**Capacidad de hacer crecer al equipo con base en compensar y mantener por arriba de sus estándares bases:** Se debe priorizar la evolución del equipo o grupo para que se desarrollen como tal.

**Capacidad de impulsar la autoestima tanto individual como del equipo:** El coach debe tener la capacidad de que en situaciones tanto buenas como malas pueda mantener el estado anímico del equipo, grupo o individuo de una forma óptima, lo que conlleva a inculcar valores que fortalezcan al individuo como persona que compone al grupo o individuo.

## 12.2 Tipos de sesión

Al iniciar un proceso de coaching pueden realizarse diferentes alternativas de desarrollos de sesiones, a continuación, veremos algunos tipos de sesiones y por qué medios puede ser aplicable:

**Tabla 3. Tipo de sesión y su aplicación en el campo según Hernández, M (2018)**

<b>Tipo de sesión</b>	<b>Situación aplicada en el entrenamiento deportivo, actividad física y/o gestión deportiva</b>
<b>Coaching individual:</b> Es el trabajo que se realiza de manera muy personalizada con el cliente, donde se ven aspectos del individuo, en un ambiente que genere confianza.	Personalizado de actividad física o deporte donde se busca realizar una evaluación de la situación actual del individuo o cliente, para realizar un proceso óptimo.
<b>Coaching grupal:</b> Generalmente este tipo de sesiones es orientado hacia empresas, para trabajar con los equipos de trabajo y sus líderes de área o de la organización	Desarrollo de actividades deportivas o de actividad física en las cuales se puede evidenciar roles de individuos en algunos casos específicos, pero que buscan un amplio impacto de la población al realizarse a gran escala.
<b>Coaching por email:</b> Estas sesiones son una forma de seguimiento, la cual utiliza como instrumento el correo electrónico, donde se realiza el plan de acción y posteriormente las	Debido al seguimiento que se realiza al cliente del personalizado o del programa, para que el evidencie sus avances, en algunos casos se muestra evidencia escrita y visual de su

sesiones día a día, es útil cuando el cliente no tiene el tiempo o la disposición del lugar (motivo de viaje u otra actividad) que no permita que el coach y el coachee realicen la sesión presencialmente.

progreso eso ayuda en gran manera a la motivación del cliente a seguir en el proceso.

**Coaching presencial:** Sesión la cual se realiza al acordar un lugar y un momento para realizar los respectivos procesos de la intervención sea cual sea el enfoque que se le dé a la intervención.

Puede darse en las prácticas deportivas, aplicación de programas de actividad física, en los procesos de capacitación y de toma de decisión de equipos de trabajo.

**Coaching online:** Este tipo de sesión es otra alternativa no presencial, la diferencia con la sesión por Email, es que en esta situación se manejan plataformas de apoyo u videoconferencia para realizar dicha sesión.

Se presenta en procesos realizados a equipos de trabajo y de igual manera en una alternativa más interactiva y fluida, en la interacción con clientes, que quieran realizar consultas de manera directa con el profesional de manera inmediata en situaciones donde el profesional no puede llegar a dirigirse al sitio donde normalmente tiene disposición de trabajo con el cliente.

*Tabla 3* tipos de sesiones de coaching y situaciones en algunos campos del profesional del deporte (entrenamiento deportivo, actividad física y/o gestión deportiva) estas situaciones las cuales son expresadas en la columna de la derecha son aportadas por el autor de la monografía como interpretación aplicada al área del deporte.

### **13. Conceptualización de deporte, perfil del profesional y sus competencias**

Para la relación que se establece en el trabajo, entre el coaching y el profesional del deporte, debemos tener claro los conceptos específicos de deporte y lo que corresponde al perfil profesional y ocupacional de esta área.

#### **13.1 Qué es Deporte?**

Para iniciar debemos saber que hay diferentes tipos de deporte, según a lo que van orientados, García (1994) nos habla de que encontramos: **El deporte pedagógico** no implica que solo él posea un carácter o valor educativo, sino que se refiere al utilizado en la edad escolar como un medio de la Educación Física en el proceso del desarrollo integral del educando. **Por deporte para todos**, se entienden aquellas actividades físico-deportivas que, en personas generalmente adultas, propicia valores de tipo higiénico, social, ocupacional, etc y El **deporte competición** precisa incluso de subdivisiones, según sea el nivel en que se practique: «alta competición», etc., lo anteriormente dicho por García (1994) argumenta que el deporte está presente en todas las clases sociales, etnias y enfoques refiriéndonos al pedagógico, al incluyente y al de rendimiento. Esto quiere decir también que cada uno de ellos tiene un objetivo diferente según sea el caso, por otro lado, el Consejo Superior de Deportes y UNICEF España (2010) nombra que hay una relación a los valores que se desprenden del deporte y la actividad física y que existen diversas clasificaciones que contemplan factores diferentes, esta clasificación presenta tres tipos de valores; los utilitarios que son los que tienen relación con el aspecto material o económico, es decir que se pueden intercambiar, en estos se encuentra el espíritu lúdico, el esfuerzo, la tenacidad, el aprovechamiento del tiempo, la autorregulación, motivación, autoconocimiento y el autocontrol, como segunda ítem de la clasificación están los relacionados con la salud, los cuales son principales en el deporte en edad escolar, esto se debe a que si se implementan buenos hábitos, esto ayudará al niño a tener



fortalezas en lo relacionado con la higiene, la alimentación, autoaceptación del cuerpo, cuidado del cuerpo, calidad de vida y cuidado y respeto del nivel evolutivo. Y finalizando como último ítem están los valores morales que se refieren a las cualidades que muestran con diferentes cosas, personas y grupos, las cuales son: el respeto y aceptación de las normas, cooperación, tolerancia, cordialidad, compañerismo, honestidad, generosidad, sentimiento de pertenencia, empatía, autoestima, espíritu crítico y constructivo, aceptación de la diferencia, paz, justicia social, solidaridad y respeto al medio ambiente. Esto puede llevarnos a el argumento de que el profesional del Deporte, por medio del deporte, sin medir en algunos casos, puede influenciar en un niño con bastantes estímulos a nivel de valores y físicos, el profesional debe tener claro que al entrar en el campo del entrenamiento deportivo, sea en la categoría que sea, él es responsable de dejar varias enseñanzas que aportaran en medida al crecimiento de esa persona, sea que llegue o no a deporte competitivo (alto rendimiento), es así que el coaching y sus herramientas en esta instancia pueden contribuir en gran disposición a que ese niño, adolescente, joven, adulto joven, desarrolle valores específicos que tendrán aspectos positivos en su vida diaria, de lo contrario puede generar en estas clasificaciones impactos negativos que son llamados contravalores, los cuales según el Consejo Superior de Deportes y UNICEF España (2010) no serán estímulos positivos sino serán negativos para la vida del entrenado

-Contravalores utilitarios: inconstancia, pasotismo, indiferencia y desmotivación.

-Contravalores de salud: rechazo del cuerpo, desatención del propio cuerpo y falta de respeto de los niveles evolutivos,

-Contravalores a nivel moral: violencia, exceso de conectividad, abuso y mal uso del cuerpo, egoísmo, insolidaridad, intolerancia, sexismo, xenofobia y racismo.

Para Vargas (2012) nos afirma que el deporte es un fenómeno sociocultural, relacionado con el comportamiento (manifestación) de la corporalidad lúdico-expresiva del individuo como unidad biopsicosocial que integra elementos simbólicos, rituales y marcos de acción con diferentes motivos, intereses y necesidades, escenificando acciones agonistas, antagonistas, juegos de diversión, aprendizaje, ejercitación, entrenamiento, demostración, exhibición consigo mismo, con otros, con la naturaleza, con o sin implementos, en espacios y tiempos definidos. Esta definición es muy clara porque aparte de que está permeando la definición de deporte de la manera más amplia y específica, también muestra el enfoque de algunas de las ciencias del deporte, las cuales debemos tener también claras.

La ley 181 (1995) establece que el deporte en general. es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

Lo definido por el sistema nacional del deporte nos permite enfocar al profesional a que preste sus servicios por medio de escuelas de formación donde se presenten diferentes deportes, con el fin de enriquecer a los deportistas con estímulos desde temprana edad.

Para tener una visión más clara de que es el deporte, que tipos encontramos y que población puede intervenir, es adecuado mostrar que tipos de clasificación se pueden encontrar

La clasificación que nos muestra el colegio oficial de psicólogos (2018) donde hacen un enfoque en la psicología de la Actividad Física y del Deporte, podemos ver las siguientes tipologías según el enfoque de desempeño:

) Deporte de rendimiento

1. deporte profesional.
2. deporte de alto rendimiento.
3. deporte de otros niveles de rendimiento.

) Deporte de base e iniciación

1. Actividad física y deporte escolar y Universitario
2. deporte comunitario.

) Deporte de ocio, salud y tiempo libre (juego y recreación)

1. deporte para todos.
2. deporte para poblaciones con necesidades especiales (minusvalía, tercera edad, marginación, etc.)

Por otro lado, también la ley 181 (1995) clasifica el deporte de la siguiente manera de acuerdo al Título IV del deporte. Capítulo I definiciones y clasificación. Artículo 16. Entre otras, las formas como se desarrolla el deporte son las siguientes: (sistema nacional del deporte ley 181):

) Deporte formativo. Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes.

) Deporte social comunitario. Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad.

Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.

- ) Deporte universitario. Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.
- ) Deporte asociado. Es el desarrollo por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.
- ) Deporte competitivo. Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.
- ) Deporte de alto rendimiento. Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos
- ) Deporte aficionado. Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distinto del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.
- ) Deporte profesional. Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional.

Gómez (1996) muestra una alternativa de clasificación sobre el deporte que nombra que es una actividad física organizada donde nos la muestra de la siguiente manera:

) Deporte recreativo:

- Voluntario
- No dirigido
- No sistémico
- Aéreo
- Terrestre
- Acuático

) Deporte participativo

- Masivo
- Dirigido
- No es sistemático
- No incrementos notables de rendimiento

) Deporte para la salud.

1. Rehabilitación

- lesiones
- fracturas
- esguince

2. Patologías

- Enfermedades no transmisibles

3. Estética

- Fisiculturismo
- aerobic
- Pilates
- Spinning

) Deporte de alto rendimiento

- organizado
- orientado
- dirigido
- planificado
- controlado
- sistemático

1. iniciación deportiva

2. perfeccionamiento atlético

) Deporte educativo y como educación física

- Organizada
- dirigida
- psicomotricidad
- habilidades y capacidades

-no incremento del rendimiento

### **13.2 Perfil profesional del egresado en deportes.**

El profesional del deporte es una persona integral con capacidad de liderar procesos de entrenamiento, gestión en el campo de la actividad física, los cuales se pueden desarrollar en el sector público y privado con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del Sistema Nacional del Deporte (Orientación universia.net. 2018),

#### **13.2.1 Perfil ocupacional del profesional en deportes.**

Se toman en cuenta específicamente las competencias que son establecidas por el programa de Ciencias del Deporte, para soportar que en la monografía se manejan las líneas de la actividad física, el entrenamiento deportivo y la gestión deportiva.

En la página de orientación.universia.net (2018) se habla sobre la descripción del profesional en deporte, donde se expone que la educación superior, en el campo deportivo “tiene como propósito la formación de profesionales comprometidos y capacitados para liderar el proceso de transformación del país en esta área y a su vez contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante el desarrollo de funciones de docencia, investigación y extensión.” Esto nos muestra que el propósito del profesional en deportes es liderar todos los procesos en los ámbitos deportivos y áreas afines.

Lo anterior refuerza el que se pueda generar complementación al liderazgo por medio del coaching, debido que el profesional debe tener actitudes de liderazgo y mejoramiento de estas habilidades

Orientación.universia.net (2018) nos muestra que el profesional del Deporte tiene las siguientes competencias:

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar planes de desarrollo deportivo encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Diseñar y aplicar planes individuales y colectivos de entrenamiento mediante un proceso pedagógico, metodológico y sistemático, con el fin de racionalizar recursos y optimizar los rendimientos deportivos.

Diseñar y ejecutar programas de carácter científico que permitan realizar una correcta selección y elección deportiva.

Orientar, dirigir y formar deportistas de diferentes niveles, categorías y sexos.

Asesorar a los diferentes estamentos oficiales y privados que hacen parte del sistema nacional del deporte, en el desarrollo de proyectos que fomenten la actividad física, el deporte y la recreación.

Diseñar y desarrollar proyectos de investigación en el campo del entrenamiento, la administración deportiva y la recreación.

Promover y orientar programas relacionados con la actividad física y deportiva en gimnasios, clubes y escuelas de formación deportiva.

Dirigir organizaciones públicas o privadas que fomenten o desarrollen la actividad física y el deporte en el ámbito municipal y departamental.

En dichas competencias se ve definido el posible desarrollo del profesional en Deportes en los campos del entrenamiento deportivo, gestión deportiva y actividad física.

#### **14. Elementos del coaching como herramienta de desarrollo para el profesional del deporte**

Ya que se ha logrado reconocer el conocimiento de cómo debe ser un líder que hace también de coach para su organización, su grupo de trabajo, equipo de rendimiento o clientes, daremos una

propuesta de implementación de herramientas dadas por el coaching para la optimización del rendimiento de los aspectos que se le presenten al individuo como parte de su equipo de trabajo en las diferentes áreas, para que sea como los engranes de un mecanismo de reloj en su organización; entonces se propone aplicar los siguientes modelos para poder realizar un diagnóstico de las amenazas y oportunidades que se presenten en el desarrollo profesional y poder presentar soluciones y oportunidades de mejora.

En la siguiente tabla se presenta algunos modelos de forma concreta, para que el profesional del deporte pueda hacer uso de ellos de acuerdo a las necesidades de diferentes momentos de su labor.

**TABLA 4. Propuesta de aplicación de modelos del coaching para organizaciones e individuos**

<i>Organización</i>	Individuos de la organización y en clientes
<i>Modelo consultoría de Saporito</i>	Modelo DBM
<i>Modelo achieve</i>	Modelo 5x15 de coachville
<i>Modelo Outcomes</i>	Modelo integrativo de passmore

Tabla 4. Esta es una propuesta de cuales de estos modelos se pueden aplicar en diferentes contextos del profesional del Deporte. Las aplicaciones de estos modelos pueden llegar a hacer la diferencia en el desarrollo como individuo, lo que le permitirá trascender en la parte personal y profesional.

El propósito es posibilitar al profesional del Deporte para que ayude a mejorar el rendimiento de sus cliente u/o entrenados, teniendo los conocimientos claros sobre cómo puede mejorar los aspectos débiles de esa persona, esto por medio de la adaptabilidad de los anteriores modelos planteados en la tabla 4, donde se realiza una síntesis de lo que se puede rescatar de cada modelo, para aplicarlo, ya sea desde el ámbito del entrenador deportivo con sus entrenados o para tener una



perspectiva más amplia de su grupo; en el campo de la actividad física también se presentaría el plus de que sabiendo las motivaciones del individuo mediante las herramientas propuestas en los modelos, podríamos fidelizar los clientes o entrenados, y así optimizar los procesos y el desarrollo en el día a día.

También como parte del modelo se establece la tabla 5 donde se logró entablar una relación con base en estudios previos donde el lector podrá tener un aspecto concreto de cuales herramientas de los modelos son óptimos en la aplicación de su caso específico.

**Tabla 5**

**Aportes al profesional del Deporte**

<p><b>MODELO DE COACHING</b></p>	<p><b>PROFESIONAL DEL DEPORTE</b></p>		
	<p><b>Entrenador Deportivo</b></p>	<p><b>Promotor Actividad Física</b></p>	<p><b>Gestor Deportivo</b></p>
<p><b>Modelo Achieve</b></p> <p>Dembkowski y Eldridge (2006)</p>	<p>Lapuentes (2012) Aporta la capacidad para seleccionar los contextos donde podamos sobresalir y moldear el ambiente para adaptarlo a nuestras necesidades es lo que ha denominado como inteligencia contextual (Sternberg, 1989). Se requieren ciertas condiciones del ambiente para realizar una formación integral de los jóvenes talentos deportivos citados por el primer autor a Martindale, Collins y Daubney(2005):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J Visión y objetivo a largo plazo</li> <li>J Proporcionar un refuerzo coherente.</li> <li>J Variedad de niveles.</li> <li>J Metodología sistémica: trabajo con padres, entrenadores, etc.</li> <li>J Trabajo específico del éxito y el fracaso en etapas de desarrollo.</li> <li>J Ajustar expectativas, motivaciones, necesidades e intereses.</li> <li>J Enseñanza específica integrada en cada etapa.</li> <li>J Potenciar la responsabilidad y autonomía personal.</li> <li>J Sistemas flexibles de entrenamiento.</li> <li>J Ajuste de objetivos de resultado y competitivos.</li> <li>J Valoración individualizada del progreso.</li> </ul>	<p>Chin y Ludwig (2013) En su estudio el cual fue implementar el PMR (programa de mejoramiento del recreo) consiste en aumentar la actividad física infantil durante los períodos de recreo en las escuelas por medio de coordinadores de juegos que enseñan a los niños algunos juegos inclusivos y adecuados para la edad, como resultado de dicha aplicación en el estudio se generaron respuestas como que los observadores señalaron que a los maestros y al personal escolar les gustaba mirar y aprender de los coordinadores de juegos y que, a veces, dirigían a los niños en juegos del PMR cuando el coordinador estaba ausente. Esta observación concordaba con la tasa desproporcionadamente elevada de supervisión de adultos distintos del coordinador en las escuelas participantes en el PMR con áreas de observación con el coordinador, según el estudio esto nos muestra que se puede realizar un fortalecimiento de participación individual y colectivo generando alternativas de cambio en el comportamiento de las personas a intervenir, esto se puede transferir no solo al espacio escolar, si no a los espacios donde se encuentre cantidades grandes de número de personas desarrollando una actividad laboral o académica, como empresas , universidad , etc. Esto tendría como objetivo el realizar un nivel de impacto mayor y beneficiar más individuos a la vez.</p>	<p>Vidal, Cordon y Ferrón (2011) En su estudio sobre la efectividad del coaching que, a la hora de adoptar las medidas propuestas en los ámbitos de gestión, servicio al cliente y gestión de recursos humanos, se debe a que los directivos asesorados mediante esta técnica se encontraban más motivados con el proceso realizado y lograron una mayor comprensión de las medidas a aplicar gracias al asesoramiento personalizado que el grupo de directivos que sólo recibió los informes de las auditorías, teniendo que analizar por si mismos las conclusiones y resultados y llevar a cabo las actuaciones de mejora propuestas sin ningún tipo de ayuda en su aplicación. Como muestran los autores, esta herramienta es de gran ayuda en varios aspectos de desarrollo donde el gestor deportivo debe intervenir, esto ayudara al desarrollo de la organización donde se encuentre realizando procesos de gestión o en su propio proyecto de empresa.</p>

<p><b>Modelo Outcomes</b></p> <p>Mackintosh (2006)</p>	<p>Este modelo puede aportar un autoanálisis al entrenador en sus procesos, debido que es muy importante el realizar un análisis periódico cuando se está trabajando con grupos de deportistas, no solo en perspectiva del deportista sino también del entrenador mismo, esto conlleva a que se realiza un seguimiento progresivo del cumplimiento de las metas tanto del entrenador como de los deportistas. Este modelo iría orientado sobre todo al auto reconocimiento y el autoanálisis del entrenador deportivo.</p>	<p>Moreno, Cervello, Hernández y Avilés (2013) nos comentan en su artículo sobre el disfrute que por medio de este se puede ayudar a promover la práctica física saludable, ya que es sumamente importante que el practicante disfrute en las actividades físicas para que así se pueda fomentar la práctica y la adherencia a la actividad, ya en investigaciones citadas por estos autores hay una relación entre el disfrute y el compromiso a nivel deportivo, por lo tanto , el disfrutar en la práctica puede ayudar a motivar el compromiso con esta y sentir satisfacción de que si se manifiestan mejoras a nivel de salud. En lo dicho por los autores, estas relaciones generan tanto en los clientes o practicantes como en los integrantes de un equipo de trabajo con su líder una mejor relación y optimo clima laboral</p>	<p>Muñoz y Diaz (2014) en su estudio del coaching y la transformación organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Como una herramienta que ayuda a obtener los resultados organizacionales o del área.</li> <li>) Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos a definir las acciones para alcanzarlos.</li> <li>) Contribuye a mejorar la calidad de vida de los participantes (mayor equilibrio entre vida personal y vida laboral).</li> <li>) Genero cambios positivos y mejoro las competencias de las personas que participaron</li> <li>) Incrementa la capacidad de adaptación al cambio de quienes participaron.</li> <li>) Ayuda a los participantes a clarificar los objetivos y a definir las acciones para alcanzarlos.</li> <li>) Impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional.</li> <li>) Favorece el liderazgo y las habilidades para el desarrollo del equipo.</li> <li>) Genera cambios positivos y mejoro las competencias de las personas que participaron.</li> </ul>
<p><b>Modelo Consultoría Saporito</b></p> <p>Arqueros (2016)</p>	<p>Según Galatti, Paes, Machado y Montero (2015) en su estudio sobre los factores determinantes para el rendimiento de excelencia de las campeonas del mundo de baloncesto de Brasil, mostraron que tuvieron puntos fuertes y puntos débiles, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Positivos: que se identificó altos niveles de confianza en si mismos y la motivación, la voluntad de aprender y mejorar continuamente y una fuerte ética de trabajo en los</li> </ul>	<p>Marcos, Orquin, Belando y Moreno (2014) dicen en su estudio sobre la motivación auto determinada en adultos mayor, el estudio tuvo como objetivo comprobar la capacidad predictiva de la valoración del comportamiento autónomo, las necesidades psicológicas básicas y el índice de autodeterminación sobre los motivos de práctica fitness/ salud, social y disfrute, en un estudio citado por estos autores se mostró que la práctica de ejercicio físico no solo</p>	<p>Landa (2014) nos muestra en su estudio donde nombraba que un buen instructor debe atraer y retener socios, pero muchos lo que hacen es aumentar la rentabilidad del gimnasio. este instructor no sólo debe ser bueno en la tarima sino también contar con otras aptitudes. Debe poseer, por ejemplo, habilidades comunicacionales que le permitan conducirse correctamente con los socios, más resolver problemas Operativos y vender el gimnasio,</p>

<p>estudios de deportista de elite. La voluntad de entrenar, la superación del desgaste y la afirmación de que el grupo estaba dispuesto a hacer lo que fuera necesario para que estas generaciones de baloncestistas brasileñas hiciesen historia, también se encontró que los logros deportivos se asocian con la preferencia respecto a otras áreas de la vida, como los estudios, las relaciones con los amigos, hobbies, retrasar la formación de su propia familia.</p> <p>) Negativos: fueron señalados factores psicológicos negativos, como la ansiedad (atletas más jóvenes) y el pobre panorama en las anteriores competiciones de alto nivel. En esos momentos, el liderazgo y la confianza de los atletas más experimentados y el recuerdo de la victoria en los juegos panamericanos fueron citados como un factor de motivación, mejorando la comprensión de que la experiencia es clave para alcanzar la pericia y muestran que la capacidad para afrontar los aspectos psicológicos de la competición son fundamentales para la manifestación de la excelencia, de modo que la experiencia es considerada un factor primordial para la adquisición de esta habilidad</p>	<p>influye en la mejora de la salud física, sino que tiene implicaciones positivas en el estado cognitivo y en el bienestar psicológico de los adultos mayores. Así que, una persona que se percibe competente en la práctica podría tener una actitud más positiva y motivada, en otro estudio citado por los autores, las personas con mayor motivación auto determinada tendían a percibir más ventajas del ejercicio físico y una mejor calidad de vida. Lo que nos lleva a que si con este modelo es que como una situación donde estamos ofreciendo un programa de actividad física a una población variada debemos como líderes y junto con el equipo de trabajo del proyecto estar atentos a los puntos fuertes y débiles de cada integrante, de esa forma poder ayudar a cada uno de ellos a mejorar como profesional, también el que esto lleva a que puedan brindar un servicio de calidad, donde tanto el cliente como el miembro del equipo puedan estar con un nivel de motivación elevado</p>	<p>deberá ser consciente de que la única forma de tener continuidad y carrera en una organización, es tener la camiseta puesta, es decir ponerse al tanto del proceso de incorporación de los intereses de la empresa no solo frente al cliente sino también frente a los otros empleados. Los valores de la empresa, en los escenarios del fitness local, se condensan a partir de los siguientes desplazamientos semánticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Gimnasio → Negocio o empresa</li> <li>) Director del gimnasio → gestor</li> <li>) Instructor → Coach grupal (empleado)</li> <li>) Alumno → Clientes / usuarios.</li> </ul>
<p><b>Modelo Development</b></p> <p>Según Anguera (2013) los propios deportistas, jugadores, tienen una idea de cómo les gustaría que fuera</p>	<p>Según Rodríguez, Garrido, Conde, y Almagro (2015) el conocer el clima motivacional que transmite un monitor</p>	<p>Este modelo permitirá al gestor realizar un reconocimiento de todas las áreas funcionales de la organización privada o</p>

**behaviour modeling (modelamiento del desarrollo comportamental)**

Puerto (2017)

Morchon (2016)

su entrenador (hay que considerar en este punto el nivel de juego y la edad, puesto que exigen cualidades diferentes). En general se desea que el entrenador

- ) Sea capaz de motivar a los deportistas para que rindan al máximo
- ) Sea un conocedor del fútbol y lo sepa enseñar con claridad
- ) Esté actualizado y sea innovador y creativo Ser una persona positiva en todo momento y confiar en sí mismo y su cuerpo técnico
- ) Qué sea capaz de conocer al grupo y las diferencias individuales para sacar lo mejor de cada uno.
- ) Que sea exigente con el equipo y consigo mismo. Un buen modelo a seguir.
- ) Capaz de ilusionar con su proyecto. Comunicar sus ideas y fijar objetivos
- ) Crear un ambiente agradable que facilite el trabajo y evitar conflictos o ser capaz de solucionarlos si aparece.

Entre los rasgos que define a los entrenadores como grupo se puede decir según el mismo autor que:

- ) Aspiran intensamente al éxito
- ) Son entusiastas y simpáticos
- ) Control de sus emociones incluso ante un estrés emocional
- ) Aceptan las criticas
- ) Son organizados
- ) Poseen una personalidad muy fuerte

deportivo es fundamental para poder crear programas de formación personalizados en función de las necesidades de éstos. Ya ha mostrado los numerosos beneficios que tienen sobre los deportistas/alumnos/practicantes el uso de un clima motivacional que implique a la tarea por parte de los entrenadores/profesores/monitores. De ahí la importancia de crear o adaptar herramientas que permitan evaluar de manera objetiva el clima motivacional que generan las personas encargadas de dirigir actividades físico-deportivas de cualquier tipo.

pública, esto ayudará a tener control sobre las situaciones con el personal que se puedan presentar en el desarrollo de las interacciones entre el personal mismo o el personal con los clientes

<b>Modelo 5X15 de Coachville</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Personas abiertas y tolerantes</li> <li>) Gran capacidad de liderazgo</li> <li>) Gran madurez</li> </ul>		
Divulgación dinámica (2016) Ortiz (2010)	<p>Según Fernández, Yagüe, Molinero, Márquez y Salguero (2014) nombran que en base a su experiencia profesional y con el objetivo de conseguir mantener estos valores motivacionales o incluso de mejorarlos, sería conveniente que en el fútbol base (y en todos los deportes a este nivel) se impartieran programas de formación caracterizados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Climas motivacionales agradables que favorezcan los aprendizajes, tareas adaptadas al nivel madurativo y evolutivo del niño.</li> <li>) Progresión en la dificultad de las situaciones de enseñanza-aprendizaje y variedad de tareas y contenidos específicos, siempre a través de formas jugadas cercanas a la esencia del juego.</li> <li>) Utilizar las correcciones y los refuerzos cuando la situación lo requiera y llevar a cabo una formación en valores que favorezca el esfuerzo, la constancia y el respeto tanto por los compañeros como los adversarios.</li> <li>) Afrontar la competición como una situación más de aprendizaje y no como un fin en sí mismo respetando tanto al entrenador como al árbitro y adversarios.</li> </ul>	<p>Bonal, Almenares y Marzán (2012) dicen que tradicionalmente, se le enseña al paciente desde la agenda del médico o desde lo que este considera que debe saber dicho paciente. Asumiendo que el profesional de salud tiene todas las respuestas, se trata de motivar desde una fuente externa que es el profesional. Por lo general, este le dice lo que debe de saber, muchas veces con un carácter autoritario, por ejemplo: “tienes que dejar de fumar”, “debes hacer más ejercicios”, pero nunca le dice ni le explica cómo hacerlo y, en ocasiones, ni los refiere a centros de ayuda, ni a recursos comunitarios de apoyo. El coach de salud activa las propias motivaciones del paciente para el cambio de comportamiento y para la adherencia al tratamiento, por tanto, el coaching funciona desde la agenda del paciente, en este enfoque influyen: la escucha activa, trabajar desde las necesidades y problemas sentidos por el paciente, identificar sus creencias y valores, provocar charlas de cambio, así como reconocer su disposición al cambio. Con lo dicho por el autor se puede aplicar este modelo ya que se pueden realizar las preguntas implementadas para realizar un mejor proceso de intervención en cuanto a el promotor de actividad física y el cliente o paciente adecuen según este.</p>	<p>Saiz, Lorenzo, Leite, Ruano y Gomez (2015) nos comentan en su estudio sobre la relevancia de la gestión del equipo en el éxito deportivo, que sacaron como conclusión que hay que fomentar la formación en aspectos sociales en los cursos de entrenadores en las universidades, ya que los entrenadores dicen que el problema que existe es que apenas se le ha dado la importancia a esta área, y se delegaba a la propia responsabilidad del jugador, también que es determinante que el jugador que consiga sus objetivos y la cultura deportiva de trabajo y éxito que se desarrolle en el que se desarrolle en el contexto. La gestión de los valores, las creencias, las actitudes, la confianza y las normas compartidas en el equipo son las que dan formas al comportamiento y a la manera de comportarse en cada miembro del equipo. Todas estas habilidades se aprenden o se desarrollan (unos más que otros), y lo más importante, se contagian. Esta investigación demuestra que las personas que manifiestan mayor grado de motivación intrínseca son también las que tiene un mejor desempeño laboral, las que más se involucran con la empresa y las que más mejoras proponen en su trabajo. Es la forma más efectiva de generar compromiso y responsabilidad.</p>

**Modelo integrativo de Passmore**

Delgado (2016)

<p>Saies, Arribas, Cecchini, Lui-De-Cos, Otaegi (2014) nombran debido a las características de este deporte, la preparación física es de vital importancia. Pero en el deporte de competición y en el rendimiento deportivo, cualquiera que sea la disciplina, el entrenamiento de habilidades psicológicas como el manejo del estrés, la autoconfianza, el control de los estados de ánimo, o el ajuste emocional, entre otras, se tornan indispensables. Entonces debido a lo que dicen estos autores es óptimo la aplicación de la metodología de Passmore debido a que se comienzan a realizar cambios comportamentales en todo el equipo interdisciplinario y en los deportistas y la relación entre las dos instancias.</p>	<p>Sampiero, Jiménez, Lobato, Leyton y Claver (2016) nos muestran en su estudio sobre las variables motivacionales de las barreras que se presentan en la práctica deportiva en los adolescentes, nos muestran que Uno de los aspectos que va a mediar en la realización o no de una actividad físico-deportiva, es la motivación, que es considerada actualmente como uno de los elementos más determinantes e influyentes, también habla sobre la teoría de las metas de logro, en las cuales se muestra que el estado motivacional y el bienestar de las personas pueden influir tanto variables disposicionales (orientación al ego o la tarea), como variables situacionales (clímax social o laboral), por otro lado en uno de los estudios citados en el trabajo por los autores, se muestra el concepto de clímax motivacional concepto clave dentro de esta teoría es el de clima motivacional como un conjunto de señales implícitas, y/o explícitas, percibidas en el entorno, a través de las cuales se definen las claves de éxito y fracaso. Este clima es creado habitualmente por los padres, entrenadores, docentes o amigos y puede ser de dos tipos, un clima motivacional que implica a la tarea o clima de maestría, y un clima motivacional que implica al ego o clima competitivo, diferenciándose en función del criterio de éxito establecido. Por esto mismo el modelo de Passmore aportaría a esta rama profesional, ya que este tiene como objetivo mejorar los comportamientos, tanto del equipo de trabajo y el líder de este, como de los practicantes, en el cual se logra un mejor acompañamiento en las tres instancias.</p>	<p>Sanchez y Boronat (2014) nos dicen que muy en consonancia con las premisas de los modelos mencionados, el coaching, desde su vertiente educativa, encaja perfectamente con los nuevos roles de los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando al profesor (coach), como «facilitador», y al alumno (coachee), como generador de su propio conocimiento». Según los autores los cuales citan a Bayon et al , el coach puede desempeñar siete roles distintos en la relación con el pupilo: maestro, socio, investigador, espejo, profesor, guía y notario».</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Como maestro, el coach coordina, modela, encauza y analiza. Además, mantiene una escucha activa, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por el aprendiz.</li><li>— Como socio, comparte responsabilidades, define estrategias, negocia, se involucra. Además, se compromete con la confidencialidad y la transparencia.</li><li>— Como investigador, asume una función indagadora; pregunta, descubre necesidades, muestra curiosidad, pero, a la vez, lo hace con rigor.</li><li>— Como espejo, refleja una imagen veraz del aprendiz, no sesgada, es honesto, directo y procura hacer ver al pupilo sus fortalezas y potencial.</li><li>— Como profesor, mediante la función docente, dota de herramientas, reta y estimula el pensamiento, ofrece estrategias y opciones de respuesta.</li><li>— Como guía, orienta, anima, sugiere y encamina, pero siempre con la libertad suficiente como para que el aprendiz sea quién vaya tomando las decisiones.</li><li>— Como notario, ejerce la función normativa, comprueba los avances producidos, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza el</li></ul>
---	--	--

		seguimiento y ayuda al aprendiz a reevaluar su progreso.
--	--	--

Tabla 5. Aportes al profesional del Deporte

De acuerdo con los modelos que se han podido presentar en la anterior tabla, se puede apreciar que la herramienta del coaching ofrece al profesional del deporte diferentes posibilidades de uso, las cuales pueden aplicarse teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los entrenados, y los diferentes momentos que pueden aparecer en circunstancias disimiles. Por lo tanto, no se puede establecer una herramienta única en relación con un solo modelo, sino, es necesario conocer el sistema de forma general para saber que aspecto debemos utilizar frente a una situación concreta, teniendo en cuenta que el profesional del deporte en su campo laboral desarrolla una infinidad de funciones, como lo muestra la tabla que se expone a continuación

Tabla 6

**Funciones que realiza el gestor deportivo en su actividad diaria, según un estudio de 2003**

Áreas	Funciones que realiza
Administración contable	Elaboración de presupuestos. Estudios de costes por actividad. Ingresos y gastos. Precios. Compra de material para las actividades. Subvenciones
Instalaciones	Solución de problemas diarios. Elaboración de horarios. Determinación del lugar de la actividad. Redacción de normas de funcionamiento y uso. Supervisión de las instalaciones. Control del material para las actividades.



Actividades Deportivas	Temas relacionados con el correcto desarrollo de las actividades: Planificación. Establecimiento de objetivos. Organización de cursos, horarios, eventos, actividades desarrolladas por la entidad
Comercial y de marketing	Establecimiento de: los objetivos de la entidad; el organigrama; las funciones propias de cada puesto de trabajo. Presentación del dossier a los responsables interesados. Análisis de las actividades más demandadas. Diseño del plan estratégico de la entidad. Promoción del servicio de deportes. Atención a quejas y sugerencias, y sus respuestas por escrito. Diseño y preparación de las hojas de sugerencias.
Recursos humanos	Preocupación por las necesidades de los trabajadores. Reuniones periódicas con éstos. Diseño de puestos de trabajo. Entrevistas a los candidatos. Pruebas de conocimiento. Supervisión de las obligaciones del personal. Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo. Confección de las funciones del puesto.
Propiamente directiva	Elaboración de informes técnicos e información sobre el servicio, tanto a directores y cargos políticos como a otros servicios municipales.

*Tabla 6.* Funciones que desempeña un profesional del Deporte que se vaya por el campo de la gestión deportiva

García (2016) en su conferencia sobre las habilidades directivas que describe que son 8 habilidades, las cuales considera de gran importancia para el desarrollo de un directivo, ya que estas ayudan a mejorar y a optimizar el desempeño en su puesto de trabajo, lo que conllevará a que se cumplan objetivos propuestos de una manera más fluida y efectiva para la gestión de recursos de su organización. Entre las habilidades del directivo actual se destacan las siguientes:

**Tabla 7.**

**Habilidades directivas requeridas para un gestor deportivo según García (2016)**

**HABILIDADES  
DIRECTIVAS**

<b>Habilidades</b>	<b>Actividad a tener en cuenta</b>
<p><b>Comunicación:</b> Esta habilidad se refiere al comunicar de una manera eficaz al poder transmitir un mensaje a otro individuo, el cual debe comprender de una manera óptima, esta habilidad tiene 3 fases las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) <b>Escuchar:</b> comprender genuinamente al otro.</li> <li>) <b>Exponer:</b> Dar a conocer mi opinión o perspectiva.</li> <li>) <b>Indagar:</b> profundizar en las perspectivas de los otros.</li> </ul>	<p>Una óptima conversación productiva genera 3 resultados muy importantes para este:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Logro de objetivos: efectividad - acción</li> <li>•Construcción del vínculo: confianza y habito conversacional.</li> <li>•Aprendizaje mutuo: ventaja competitiva-organizaciones que aprenden</li> </ul>
<p><b>Visión global:</b> Adquirir una posición que permita tener una perspectiva más objetiva y óptima para la comprensión del sistema en el que se encuentra y así poder impactar cada uno de sus subsistemas y poder cumplir los objetivos para mejorar los resultados que se esperan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planifica</li> <li>•Claridad en prioridades</li> <li>•Uso óptimo de recursos</li> <li>•Entiende las relaciones</li> <li>•Se anticipa a riesgos</li> <li>•Coordina acciones</li> <li>•Controla y hace seguimiento oportuno</li> </ul>
<p><b>Planificación:</b> Esta permite la toma de decisiones anticipadas, es muy importante que el directivo utilice los recursos (tiempo, materiales, financieros y equipos) con los cuales dispone y debe tener en cuenta</p>	<p>Para que haya una planificación eficaz deben presentarse las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Concreta</li> <li>•Realista</li> </ul>

# HABILIDADES DIRECTIVAS

<p>los factores tanto internos como externos para lograr los resultados deseados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Flexible</li> <li>•Participativa</li> <li>•Continua</li> </ul>
<p><b>Cooperación:</b> Para un directivo es muy importante conformar un equipo de trabajo con integrantes que tengan un nivel de compromiso individual y grupal excelente, estos integrantes logran esto al percibir de igual forma que su directivo o líder de equipo está generando una óptima comunicación, confianza en los demás, metas claras y que el equipo lo considere un líder mas no un jefe.</p>	<p>García (2016) dice que la cooperación hay 5 claves muy importantes para el equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>Compromiso:</b> Romper ese esquema individual que cada persona tiene para así lograr conectar con el sentido y la necesidad de lo que significa trabajar en equipo.</li> <li>•<b>Comunicación:</b> El tener una comunicación optima dentro del equipo de trabajo conlleva a actuar de manera más efectiva.</li> <li>•<b>Confianza:</b> Se debe establecer una confianza mutua entre cada uno de los individuos que conforma el equipo de trabajo</li> <li>•<b>Metas claras:</b> El establecer hacia donde se dirige el equipo de trabajo con una claridad de las metas que se buscan, ayuda a la motivación y a la perseverancia de todos los integrantes.</li> <li>•<b>Liderazgo visible:</b> El reconocer a un líder se da porque se manifiesta de este mismo muchos aportes impactantes, el impulsar por medio de motivación a todos sus compañeros del equipo y mostrar una visión global muy determinante del asunto que se le presente.</li> </ul>
<p><b>Liderazgo:</b> La eficacia del liderazgo radica en saber aplicar los distintos tipos de liderazgo según la situación, los estilos de aprendizaje y perspectivas emocionales de su equipo. El liderazgo</p>	<p>García (2016) también estableció o sugirió que el líder debe tener 12 características para realizar su tarea de manera efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Responsable de acciones</li> <li>•Coherente entre lo que es y lo que exige</li> <li>•Conoce y se deja conocer</li> </ul>

# HABILIDADES DIRECTIVAS

<p>efectivo se basa en el líder responsable de las acciones del equipo y coherente entre lo que es y lo que exige. Este líder conoce y deja conocer, confía en su gente, acepta la imperfección y aprende constantemente. También forma y enseña, es seguidor de líderes y está alerta y disposición permanente al cambio. Además, se trata de un comunicador nato con actitud positiva y constructiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Confía en su gente</li> <li>•Acepta la imperfección propia y la de otros</li> <li>•Aprende constantemente</li> <li>•Forma y enseña</li> <li>•Seguidor de otros líderes</li> <li>•Alerta y disposición permanente al cambio</li> <li>•Comunicador nato: habla bien y escucha mejor</li> <li>•Actitud positiva y constructiva</li> <li>•Ejemplar</li> </ul>
<p><b>Toma de decisiones:</b> García en el 2016 se refiere a que la toma de decisiones es un proceso que tiene que caracterizar por el hecho que se deben seguir una serie de etapas para una óptima toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>) Identificar lo que quiere decidir</li> <li>) Resultados que se quieren conseguir</li> <li>) Recabar información</li> <li>) Posibles alternativas de acción</li> <li>) Tomar la decisión</li> <li>) Planes de contingencia</li> </ul>	<p>Hay alternativas para realizar un proceso más óptimo para la toma de decisiones, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Disposición a asumir consecuencias</li> <li>•Visualizar resultado</li> <li>•Aprovecha habilidades y experiencias</li> <li>•Tomar en cuenta nuestros valores</li> <li>•Dar el primer paso</li> <li>•Afianzamiento periódico</li> </ul>
<p><b>Integridad:</b> El directivo al tener como cualidad el ser íntegro, este tiende ser exigente, este líder debe tener coherencia entre lo que es y lo que hace, y sus actos deben mostrar transparencia y altruismo, lo que muestra que este debe mostrar positivismo y generar una impresión genuina sin que se genere un ambiente perjudicial para sí mismo o los demás.</p>	
<p><b>Equilibrio vital:</b> El directivo tiene que lograr un estado de equilibrio entre su yo como persona y su yo como profesional. Esto quiere decir que se debe seguir desarrollando en los ámbitos sociales, familiares y personales.</p>	

Tabla 7. Esta describe de manera muy resumida las habilidades directivas con las que debe contar el gestor deportivo junto con las habilidades del coach para así lograr un óptimo desempeño.

## **15. Metodología**

La presente monografía es de tipo compilación, con la que se quiere seleccionar el material pertinente con el fin de que el lector adquiriera el conocimiento sobre como los modelos del coaching, con todo lo que el trasfondo de esta área puede aportar, consigue reforzar o adicionar en las actitudes y aptitudes del individuo o grupo a nivel personal y profesional, para esto lo que se buscó con esta monografía es exponer dichas características que están presentes en los modelos de coaching, que deben aportar de manera adicional al profesional del Deporte, teniendo en cuenta que el ser coach en los diferentes ámbitos de la vida se puede considerar en el mundo actual una profesión que ayuda a guiar a las personas en momentos de su vida que quieren cambiar en aspectos personales y/o profesionales, dicho esto, ya que esta monografía esta direccionada a el aporte que pueda dar al profesional del deporte con sus aptitudes y actitudes, se tienen como criterios de búsqueda varias temáticas que ayudarían a enriquecer el conocimiento del lector que tome como primera vez el abordaje de este tema, ciertamente es importante destacar que se tuvieron en cuenta a nivel global dos tipos de artículo, texto o libro para cada temática, la cual era dividida en varios artículos de temática general donde se pautaba la base del conocimiento y la introducción sobre dicho tema, por otro lado sobre temáticas que eran encaminadas puntualmente al aporte del coaching en áreas que impactan en las ciencias del deporte como el entrenamiento deportivo, la promoción de actividad física y la gestión deportiva, dando unos puntos de vista, sobre cuál es el uso que se le puede dar a los modelos mostrados durante el trabajo para enriquecer más al coaching deportivo que ya existe, pero teniendo en cuenta que se quiere mostrar gracias a esto la utilidad en la gestión deportiva, dicho esto se realizaron búsquedas en las siguientes bases de datos y buscadores. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, debido a que se muestra la realidad de situaciones concretas en un tiempo específico, y su enfoque es cualitativo, porque

refiere la muestra de lo que dicen y desarrollan los modelos del sistema en un escenario social y cultural no numérico para enriquecer sustancialmente al profesional; el alcance del trabajo se resume en una propuesta donde se relacionan situaciones específicas del campo profesional y la aplicabilidad de los modelos descritos.

### 15.1 Revisión Bibliográfica

Palabras clave	Ecuaciones de búsqueda
<b>Coaching</b>	coaching+ coaching deportivo
<b>Coaching deportivo</b>	coaching+ Gestión deportiva
<b>Gestión deportiva</b>	coaching+ Actividad física
<b>Actividad física</b>	coaching + Entrenamiento deportivo
<b>Entrenamiento deportivo</b>	

Tabla 8.

#### Revisión de buscadores base de datos y los artículos utilizados

Buscadores	Ecuación de búsqueda	Art.	descargados	Func.	idioma	Loc.	Reg.	Nal.	Internal.
GOOGLE ACADEMICO	coaching+ coaching deportivo	1	4	1	1 español	-	-	-	1
	Coaching	1	3	1	1 español	-	-	-	1
	coaching+ Gestión deportiva	9	13	9	8 español / 1 ingles	-	-	2	7
	coaching+ Actividad física	1	4	1	1 español	-	-	-	1
	coaching + Entrenamiento deportivo	2	5	2	2 español	-	-	-	2

NAVEGADOR GOOGLE	coaching	9	11	9	8 español/1 ingles	-	-	-	9
	deporte	3	5	3	5 español	-	-	1	2
	coaching+ coaching deportivo	3	6	3	3 español	-	-	-	3
	coaching+ Gestión deportiva	14	18	14	14 español	4	-	-	14
	coaching+ Actividad física	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching + Entrenamiento deportivo	1	3	1	1 español	-	-	-	1
<b>Bases de datos</b>	<b>Ecuación de búsqueda</b>	<b>Art.</b>	<b>descargados</b>	<b>Func.</b>	<b>idioma</b>	<b>Loc.</b>	<b>Reg.</b>	<b>Nal.</b>	<b>Internal.</b>
REVISTA ESPAÑOLA DE EDUCACION FISICA Y DEPORTES	coaching+ coaching deportivo	-	-	-	-	-	-	-	1
	coaching+ Gestión deportiva	1	4	1	1 español	-	-	-	-
	coaching+ Actividad física	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching + Entrenamiento deportivo	-	-	-	-	-	-	-	-
SCIELO	coaching+ coaching deportivo	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching+ Gestión deportiva	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching+ Actividad física	-	-	-	-	-	-	-	1
	coaching + Entrenamiento deportivo	1	3	1	1 español	-	-	-	1
PROQUEST	coaching+ coaching deportivo	1	6	1	1 español	-	-	-	1

	coaching+ Gestión deportiva	1	3	1	1 español	-	-	-	5
	coaching+ Actividad física	5	7	5	5 español	-	-	-	3
	coaching + Entrenamiento deportivo	3	7	3	3 español	-	-	-	-
SCIENCE DIRECT	coaching+ coaching deportivo	-	-	-	-	-	-	-	2
	coaching+ Gestión deportiva	2	3	2	2 español	-	-	-	-
	coaching+ Actividad física	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching + Entrenamiento deportivo	-	-	-	-	-	-	-	-
DIALNET	coaching+ coaching deportivo	-	-	-	-	-	-	-	1
	coaching+ Gestión deportiva	1	5	1	1 español	-	-	-	-
	coaching+ Actividad física	-	-	-	-	-	-	-	-
	coaching + Entrenamiento deportivo	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL BUSQUEDA		59	110	59	59	4	3	55	

Tabla 8. En esta tabla se realiza el resumen de las bases de datos y el número de artículos consultados para la búsqueda de la monografía

**Procedimiento:** De los modelos se analizan tres aspectos importantes para que el profesional observe que funciones puede tener el aplicar dichas herramientas establecidas por estos:



**Objetivos:** se describe en este la orientación que tiene el modelo, buscando así mostrar en que situaciones se puede aplicar, para así ser específicos en cómo puede llegar a mejorar el ambiente Interpersonal o interpersonales entre los individuos intervenidos.

**Herramientas/instrumentos:** en este se presenta las formas en que se aplica el modelo, llevándonos a emplear instrumentos y metodologías, ya dadas por parámetros establecidos por medio de un procedimiento de cuestionarios de preguntas.

**Resultados:** Se muestra el impacto parcial y final del proceso realizado, ya que es muy importante saber hacia dónde se va, y que efectos nos ofrecerá implementar dicho modelo, ya que cada uno de estos dará una perspectiva mejor definida de los espacios los cuales se mostraran impactados, y dará una ventaja analítica situacional, para así realizar un plan de acción y así disminuir riesgos que se presenten debido a las falencias que presente el espacio a intervenir y sus integrantes.

**Cómo se desarrolla:** Está monografía se realizó para mostrar la utilidad que puede presentar el coaching, no solo viéndolo desde lo establecido en el coaching deportivo, sino también mirando las perspectivas de los diferentes tipo de coaching existentes, y mirando la adaptabilidad que se puede presentar en dichas herramientas e instrumentos dadas por los diferentes modelos efectivos, mirando sus objetivos , materiales y resultados esperados lo que se busca es aclarar algunas de las situaciones en las que el profesional podrá aplicar en sus campos personales y laborales. Estás monografía se inicia realizando una búsqueda exhaustiva de los términos de los campos de aplicación y el coaching, donde se tiene en cuenta los diferentes ítems presentados en el escrito dando una base fuerte a los conceptos del coaching que son fundamentales para proceder a aplicarlo.

## **16. Discusión**

La revisión de conceptos que se logró desarrollar a lo largo del trabajo, su historia, y sus fundamentos en general, muestran como la aplicación de este sistema de interacción, no solo tiene sentido para desarrollarlo en el área empresarial y en el área deportiva, si no, de manera general en el campo social; donde se observaron las múltiples adaptaciones que el sistema ha soportado en los diferentes campos donde ha sido expuesto.

Es en el área del deporte donde realmente se inició este sistema, tal como lo afirma (Gallwey 1983) y a partir de este modelo el sistema se extendió a otras áreas, como a las áreas empresariales entre otras, pero de acuerdo a sus fundamentos es al ámbito del deporte donde retorna después de un largo tiempo, para mostrar cómo las aplicaciones en este campo han surtido efecto positivo en el éxito de muchos deportistas quienes también lo han adaptado a otras circunstancias de la vida, con grandes resultados.

No es sencillo tratar de acomodarse a uno de los modelos que en el transcurrir del tiempo han surgido en relación con este tema, en razón de que estos modelos han aparecido para enfrentar diferentes circunstancias, tanto en la vida del individuo como en la historia de las empresas y las organizaciones, sin embargo el modelo que muestra relación con el hecho deportivo es de mucha importancia en esta monografía, la cual quiere mostrar concretamente como lo aprendido del ámbito del deporte puede transferirse con importantes resultados a diferentes campos de la vida profesional y personal del ser. Sin embargo, debe entenderse que el conocimiento que se adquiere con la dirección deportiva por sí solo no es suficiente, es necesario acomodarlo a los fundamentos del coaching para que pueda seguir los lineamientos correspondientes y sacar mejor provecho de todas estas circunstancias (Gasallas 2007).

Los lineamientos reconocidos con el trabajo muestran la importancia de conocer de fondo los elementos del sistema coaching, solamente así se desarrollará un trabajo bien estructurado donde se pueda reconocer el perfil que debe adquirir un verdadero coach, logrando ser positivo, entusiasta y comprensivo con su dirigido, como lo propone Cortez (2009) y para que se logren abstraer todos los beneficios de desempeño y productividad que el sistema provee a quienes en el profundicen.

El coaching desarrollado con base en las realidades del mundo del deporte, tiene una aplicación sencilla en otras áreas como la empresarial como lo observamos en los modelos, donde el gestor gracias a sus capacidades de organización, tiene la posibilidad de conformar equipos de trabajo sólidos, que se enfrenten a la alta competitividad del mundo moderno para conseguir grandes resultados con base en el entrenamiento permanente de sus colaboradores, cual si fuera un equipo deportivo que tiene como meta hacer un marcador a su favor y continuar con los grandes resultados.

Para lograr adaptar los elementos del coaching y convertirlos en una herramienta en la actividad deportiva, se debe comenzar por entender que no debe el coach enfocarse solo en la relación de entrenador – entrenado; los profesionales deben tener en cuenta diferentes variables que se puedan presentar en momentos específicos del desarrollo de sus labores, ya que se debe recordar que más que tener el conocimientos de áreas como la gestión de proyectos, biomecánica corporal, prescripción del ejercicio, entre otras, el profesional debe recordar que esta interactuando con una persona, un individuo que es un ser complejo, que necesita de motivaciones y establecer objetivos diferentes entre cada uno de estos individuos. Urra (2014) explica que desde el análisis de la psicología en el deporte, el componente más complejo con el que debe trabajar el directivo es el aspecto del liderazgo, el cual debe estar presente en el ámbito de los formadores (docentes, entrenadores y técnicos), para lograr un mejor desempeño tanto en individuos como en equipos de

trabajo. El liderazgo debe ser comprendido como un proceso multidimensional de influencia entre deportistas-formadores, cliente-profesional, líder de equipo de trabajo y su equipo, para que cada individuo perciba y construya sus dimensiones a partir de sus propias interpretaciones.

Es muy importante el aporte de Conde (2009) cuando afirma que el coaching en el deporte tiene varios objetivos muy específicos para establecer un plan estratégico, para tomar conciencia y desarrollar la responsabilidad requerida, para aumentar la motivación y desarrollar el compromiso, para desarrollar el talento y crear hábitos de disciplina.

## 17. RESULTADOS

Como aporte fundamental del estudiante se realizó la compilación del sistema, abstraída de 12 textos y 59 autores, la cual no existía en el medio nacional y se estableció una relación entre el sistema Coaching y los campos de acción del profesional del área del Deporte, para que se pueda utilizar de manera sencilla el sistema como una herramienta.

Se generaron tres aspectos importantes en el trabajo, que se dieron durante la creación y redacción de la monografía, estos son:

### 17.1 Resumen general de los modelos

Como derivado de la monografía se pudo generar la siguiente tabla donde se realiza una síntesis o interpretación de los modelos y en que pueden dar como resultado la implementación de estos para el profesional en deporte.

**TABLA 9.**

#### **MODELOS DEL COACHING, OBJETIVOS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS.**

Modelo y cita	Fundador/es	Objetivo	Herramienta	Resultados
<p><b>Modelo Achieve</b></p> <p>Dembkowski y Eldridge (2006)</p>	Dembkowski y Eldridge (2006)	Este modelo tiene una metodología establecida que tiene en cuenta unos comportamientos específicos con los que el coach debe aclarar las dudas que tiene sobre el grupo a intervenir, de una forma participativa con todos los miembros del equipo.	Son 7 pasos los cuales medirán las actitudes de cada miembro y ayudarán al coach a clarificar el modo de intervención a seguir.	<p>) Mejorar el desempeño organizacional.</p> <p>) Fortalecer la participación individual y el trabajo en equipo.</p>
<p><b>Modelo Outcomes</b></p> <p>Mackintosh (2006)</p>	Mackintosh (2006)	Fue creado para que directivos y gerentes de ventas puedan generar sesiones de	Son 8 etapas, cada uno con sus respectivas preguntas, las cuales	) Profundidad en la intervención.

Mackintosh (2006)		coaching más organizadas y optimizadas en empleados que han vivenciado sesiones de capacitación previamente.	permitirán al coach lograr conocer.	) Mejoramiento en la satisfacción del empleado al desarrollar sus relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.
<b>Modelo Consultoría Saporito</b>	Saporito (1996)	Tiene como objetivo mirar los puntos débiles y fuertes de los líderes de trabajo o equipo.	Este presenta 4 escenarios que buscan mirar los aspectos a mejorar y los aspectos a mantener.	) Mejorar la toma de decisiones y la asignación de tareas. ) Hallar las deficiencias de los líderes de trabajo.
Arqueros (2016)				
<b>Modelo Development behaviour modeling (modelamiento del desarrollo comportamental)</b>	John Mcwhirter (2007)	Desarrollo de unas habilidades en la conducta que nos pueden interesar bastante en cualquier situación que se presente.	Preguntas diagnósticas y realización de plan de acción.	) Mejorar conductas y habilidades a nivel personal y grupal.
Puerto (2017)				
Morchon (2016)				
<b>Modelo 5X15 de Coachville</b>	Thomas Leonard (2000)	Realizar diagnostico situacional de la vida del individuo buscando impacto desde el inicio y hasta el final, por medio de acciones que generaran un cambio progresivo.	Preguntas específicas por medio de una conversación que están delineadas por 5 fases las cuales sugieren tener muy presente comportamientos.	) Ampliar la perspectiva de manera profunda del coach sobre la situación del intervenido.
Divulgación dinámica (2016)				
Ortiz (2010)				
<b>Modelo integrativo de Passmore</b>	Jonathan Passmore (2007)	Realizar un acompañamiento al ejecutivo para que optimice los cambios de comportamiento en el entorno laboral, también que presente un comportamiento que	5 corrientes sistémicas que tiene objetivos independientes para realizar un abordaje más profundo del acompañamiento.	) Optimizar los comportamientos tanto del líder como su equipo buscando así mejorar los procesos.
Delgado (2016)				

	genere más óptimos resultados de gestión y dirección.		
--	---	--	--

*Tabla 9.* Modelos de coaching que pueden aportar de manera importante al profesional del deporte

### **17.2 La compilación**

Se realizó una búsqueda detallada de los fundamentos generales del coaching, encontrando que se podrían generar aplicaciones para el profesional en deportes en sus ámbitos de vida personal y profesional; el proceso de compilación inicia desde la generalidad de lo que es el coaching y sus antecedentes, hasta la descripción de algunos modelos donde se encuentran unas características específicas de gran utilidad.

### **17.3 La adaptación**

Se establecen varias relaciones en cuanto a la adaptación, ya que los modelos expuestos generan un impacto positivo en las diferentes dimensiones de intervención, con el tiempo y su aplicación esto contribuirá en un mejoramiento en el rendimiento de ambas partes, el coach persona que dirige el proceso y el coachee persona que recibe la intervención, esto le permitirá al profesional del deporte, comprender varias aplicaciones en todos los campos de intervención que se generen en su día a día laboral.

## 18. Conclusiones

Las dimensiones de intervención las cuales el profesional en el área del Deporte puede alcanzar con el coaching y sus modelos como herramienta son: el coach como entrenador, el coach como consejero y el coach como corrector.

Las características del sistema coaching, junto a los perfiles del coach le permitirán al profesional del área del deporte ser positivo, entusiasta, comprensivo, confiable, directo, enfocado en la meta, experto, observador, respetuoso, paciente, claro, seguro y sobre todo sinérgico con sus clientes.

Se construyó una estructura en forma de matriz (tabla #5) donde se realizó una relación entre el modelo y el campo de acción del profesional del deporte en la cual se muestra una propuesta según situaciones encontradas en los artículos referenciados, en el que se encontró la posibilidad de utilizar las herramientas dadas por cada modelo.



## **19. Recomendaciones**

El lector debe comprender que este sistema es una herramienta inicialmente de auto desarrollo, la cual requiere de conocimiento y autodisciplina no es una circunstancia mágica sino de esfuerzo y juicio constante, que logra resultados también con base en el apoyo de otros; es de mucha importancia por lo tanto hacer grupos de apoyo para su conocimiento y desarrollo.

Es fundamental entender que con la herramienta se quiere apoyar a que otros consigan los objetivos que se proponen, no es que usted como profesional instaure sus propios propósitos antes que los del que busca su guía.

El estudio relacionado con la temática presente debe continuar, para poder establecer de manera concreta los lineamientos y elementos fundamentales del sistema conformado desde la perspectiva del mundo del deporte, con la articulación necesaria con otras disciplinas como la psicología y la sociología entre otras.

## 20. Referencias bibliográficas

- J Anguera, T. (2013), La metodología observacional en el ámbito del deporte, E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte (España).
- J Algarra, A. (2013) La intervención del entrenador en un equipo de fútbol profesional, cuatro casos paradigmáticos, Universidad politécnica de Madrid. (España)
- J Álvarez, M., Arocha, D., Ortiz, M y Morales, S. (2011) Coaching, Motivación y Retención de personal, Facultad Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia).
- J Amigos de Werner Erhard (2014), Biografía Werner Erhard, Recuperado de <http://wernererhard.es/biography.html>
- J Arqueros, M. (2011), El coaching en las organizaciones, Departamento de Psicología Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid, Pozuelo de Alarcón, Madrid (España).
- J Arqueros, M. (2016) el proceso de coaching ejecutivo evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso, Tesis Doctoral. Departamento de psicología social. Facultad de ciencias políticas, Universidad complutense de Madrid (España).
- J Barceló, T. (2012), Las actitudes básicas rogerianas en la entrevista de relación de ayuda, Miscelánea Comillas Vol. 70 (2012), núm. 136 (España).
- J Becerra, I. (2016) coaching en la provincia de Mendoza, licenciatura en administración, facultad de ciencias económicas, Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza).
- J Bisquerra, R. (2008) Coaching: Un reto para los orientadores. REOP. Vol. 19, No 2, 2º Cuatrimestre, 2008, pp. 163-170.

- J Bonal, R., Almenares, H y Marzan, M (2012), Coaching de salud: un nuevo enfoque en el empoderamiento del paciente con enfermedades crónicas no transmisibles, MEDISAN, Centro provincial de promoción y educación para la salud, Santiago de Cuba (Cuba).
- J Caperan, J., Delcampo, D. (2014), Del coaching ejecutivo a otros campos de aplicación: una opción para optimizar el trabajo del psicólogo. (España).
- J Carrascosa, M. (2011), Guía del modelo de evaluación de la formación continuada en el CHJ, Unidad de formación y calidad, Complejo Hospitalario de Jaén. Servicio Andaluz de Salud CONSEJERIA DE SALUD, Provincia de Jaén (España).
- J Carrera, S. (2016), Coaching deportivo, Universidad de las fuerzas armadas, Sangolqui, (Ecuador)
- J Chin, J y Ludwig, D (2013) Como aumentar la actividad física de los niños durante el periodo del recreo en las escuelas, Asociación americana de salud pública (Estados Unidos)
- J Coaching Madrid (2008), Principios del coaching, International coach federation, (España)
- J Coachville.com (2018), Biografía de Thomas J. Leonard, recuperado de <http://www.tisoc.com/staff/>
- J Código Deontológico (2008), Cuaderno de Coaching. International Coaching Federation N1, noviembre 2008.
- J Colegio Oficial de Psicólogos (2018), Psicología de la actividad física y del deporte, Perfiles profesionales del psicólogo, Madrid (España).

- J Conde, M. (2009) Fútbol camino al éxito II, Fundación Celta de Vigo, editorial el mundo, Colección excelencia emocional.
- J Consejo Superior de Deportes y UNICEF España (2010), Guía para la práctica deportiva, deporte para un mundo mejor, Presidencia del gobierno, (España).
- J Cortés, J. (2009), Coaching para directivos, Universidad politécnica de Cataluña (España).
- J Covey, s. (2009), Biografía Stephen Covey. (entrada de blog) Recuperado de <http://s-covey.blogspot.com/2009/03/biografia.html>
- J Delgado, L. (2016) El aprendizaje de una segunda lengua a través de las emociones: coaching educativo, Universidad de Valladolid (Valladolid).
- J Dembkowski, S., Eldridge, F. (2006), The achieve coaching model- Un enfoque sistemático para una mayor efectividad en el coaching ejecutivo, Business Coaching Worldwide.
- J Diaz, P. (2017) El coaching como herramienta de transformación empresarial en las pymes en la ciudad de Bogotá, Especialización en alta gerencia, Facultad de estudios a distancia, Universidad Militar Nueva Granada (Colombia)
- J Divulgación dinámica (2016), fundamentos del coaching nutricional, club de formación.
- J Escuela de formación de líderes (2017). Aspectos generales del coaching- historia y orígenes del coaching.
- J Fernández, R., Yaque, J., Molinero, O, Márquez, S., Salguero, A. (2014), Análisis de las diferencias motivacionales entre el fútbol 7 y el fútbol 11, Universidad de Murcia, Murcia, (España)

- J Galatti, L., Paes, R., Machado, G y Montero, A (2015), Campeonas del mundo de baloncesto: factores determinantes para el rendimiento de excelencia, Universidad de Murcia, Murcia, (España)
- J García, A., Jerez, P. (2010), El coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador, Asociación de española de psicología y coaching deportivo (España).
- J García, M. (2016), Las 8 habilidades más valoradas en el directivo de hoy, Dirección General, EALDE BUSINESS SCHOOL (España).
- J García, M (2017), Coaching como herramienta de apoyo al desempeño laboral de la fuerza de ventas, Especialización en alta gerencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva granada, Bogotá (Colombia).
- J García, S. (1994), Origen del concepto deporte, Facultad de Educación, Universidad de Salamanca (España)
- J Gasallas, J. (2007), coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones, Universidad Autónoma de Madrid (España).
- J Gómez, O. (1996), Fundamentos generales de la caracterización y organización del deporte de alto rendimiento (Cuba).
- J Hernández, M. (2016), Blog bascuñana, recuperado de: <https://bascunana.net/2016/06/10/modalidades-de-intervencion/>
- J International association of coaching, (2013), Principios éticos, International association of coaching.
- J International coaching society (2017), Despidiendo a John Whitmore (1937-2017).  
(entrada de blog) Recuperado de

www.internationalcoachingsociety.com/despidiendo-a-john-whitmore-1937-2017).

- J Landa, I (2014) Fitness-management: el conflictive devenir de una cultura empresarial, Revista brasilera de ciencias del deporte, (Brasil).
- J Lapuente, I. (2012) Modelo de desarrollo deportivo de entrenadores expertos en entornos socio-deportivos excelentes, AGON international journal of sport sciences, Madrid (España).
- J León, M. (2010) Coaching de PNL, Zen de PNL Introduciendo el juego sistémico (2da Ed.) Gara Ediciones. Mostoles, Madrid (España).
- J Ley 181 de 1995
- J Life coach (2018), Biografía Talane Miedaner. Recuperado <http://www.lifecoach.com/about/talane>
- J Mackintosh, A. (2006). coaching en pharma: ¿Valiosa habilidad para los negocios una moda temporal?, Keywrod Pharma. (Inglaterra).
- J Marcos, P., Orquin, F, Belando y Moreno, J (2014), Motivación auto determinada en adultos mayores practicantes de ejercicio físico, Universidad de Murcia, Murcia (España).
- J Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis, revista española de educación física y deportes-REEFD, Universidad de Vigo (España)
- J Mestre, J. (2013), Componentes de la gestión deportiva una aproximación, Revista de Educación Física, Instituto Universitario de Educación Física, Universidad de Antioquia, (Colombia).

- J Michael, A. (2008). Mentoring and coaching-Topic gateway Series No.50. Gran Bretaña (Reino Unido)
- J Moreno, J., Cervello, E., Hernández, E y Avilés, A (2013), El disfrute como mediador de la salud en el ejercicio físico, Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia).
- J Mumford, J. (2010), Coaching para dummies (1ra Ed), Grupo Planeta, Barcelona (España).
- J Muñoz, C., Diaz, O. (2014), El coaching y la transformacion organizacional: una oportunidad para las empresas y los coaches.
- J Muradep, L. (2012). Coaching para la transformación personal-un modelo de la PNL y la ontología del lenguaje, (1ra Ed.) Buenos Aires Granica (Argentina).
- J O'Connor, J., Lages, A. (2005). Coaching con PNL (Programación Neurolingüística). EDICIONES URANO S.A, Barcelona (España).
- J Orientacion,universia.net.(2018), Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Profesional en Ciencias del Deporte, Competencias Profesionales, recuperado de [https://orientacion.universia.net.co/informacion\\_carreras/pregrado/profesional-en-ciencias-del-deporte-3576/universidad-de-ciencias-aplicadas-y-ambientales-udca-261.html](https://orientacion.universia.net.co/informacion_carreras/pregrado/profesional-en-ciencias-del-deporte-3576/universidad-de-ciencias-aplicadas-y-ambientales-udca-261.html).
- J Ortiz, M. (2010) Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas, Capital Humano, n 243 (España).
- J Performance Consultants International (2018), Biografia Timothy Gallwey. Recuperado de <https://www.performanceconsultants.com/tim-gallwey>

- ) Perrioni, C. (2014). 50 aprendizajes de coaching: para cambiar tu vida. (1ra Ed.)  
Buenos Aires, Argentina.
- ) Psicoactiva (2018), Biografía Daniel Goleman. Recuperado de  
<https://www.psicoactiva.com/blog/biografia-daniel-goleman/>
- ) Puerto, J. (2017) implementación del coaching en ocho empresas de américa latina,  
Universidad Santo tomas, facultad de administración de empresas Bogotá,  
(Colombia).
- ) Ravier, L. (2005), ¿Cuál es la historia del coaching -Arte y Ciencia del coaching:  
su historia, filosofía y esencia? (España).
- ) Rodríguez, D., Garrido, P., Conde, C Y Almandro, B (2015), Adaptación y validación de  
la CBAS para la observación de climas motivacionales, Universidad de Murcia,  
Murcia (España).
- ) Saies, E., Arribas, S., Cecchini, J., Luis-De-Cos, I y Otaegi, O (2014) Diferencias en  
orientación de meta, motivación autodeterminada, inteligencia emocional y  
satisfacción con los resultados deportivos entre piragüistas expertos y novatos,  
Cuaderno de Psicología de Deporte, vol 14,3,21-30, Universidad de Murcia,  
Murcia (España).
- ) Saiz, S., Lorenzo, A., Leite, N y Gómez, M. (2015) La relevancia de la gestión del equipo  
en el éxito deportivo, Rendimiento n el deporte, Revista Kronos
- ) Sampiero, J., Jimenez, R., Lobato, S., Leyton, M., y Claver, F. (2016) Variables  
motivacionales predictor de las barreras para la práctica de ejercicio físico en  
adolescentes, Universidad de Murcia, Murcia (España).



- J Sánchez, B y Boronat, J (2014), Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales, Facultad de educación, Universidad de Valladolid (España).
- J UMB Virtual (2018), el rol del gerente, modulo 4, Universidad Manuela Beltran. (Colombia)
- J Universia España (2017), Estas son las habilidades profesionales más demandadas (España).
- J Urra, B. (2014), Análisis del liderazgo preferido, percibido y observado por técnicos y deportistas en futbol formativo: un estudio de caso, Universidad Bernardo O'Higgins; Universidad Autónoma de Chile, Cuadernos de Psicología del deporte, vol.15,1, Publicaciones de la Universidad de Murcia, (España)
- J Valderrama, B. (2011). Las bases psicológicas del coaching y el mentoring, Capital Humano, nº 251, febrero.
- J Vargas, C (2012), Ciencias del deporte: evolución de aspectos teórico científicos, Universidad libre de Cali (Colombia)
- J Vasquez, J (2015), Las relaciones interpersonales componente esencial en el clima socio psicológico en el deporte de gimnasia rítmica: una revisión necesaria, Revista de la Facultad de Cultura Física de Granma (Cuba).
- J Vega, K. (2010). Curso de introducción al coaching- manual de apoyo International coaching group. (Australia).
- J Vidal, M., Cerdón, E y Ferrón, V (2011), Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas, Universia Business Review, Universidad de Granada (España).

- J Vives, L. (2016), Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional, Universidad Militar Nueva granada. Bogotá, (Colombia).
- J Whetten, A., Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas (8va Ed.) PEARSON EDUCACION (México).
- J Zambrano, E. (2014), Capacitación continua del personal militar y su relación con el proceso de aprendizaje en la escuela de perfeccionamiento de aerotécnicos, Facultad de ciencias humanas y de la educación, Universidad técnica de Ambato (Ambato, Ecuador).
- J Zapata, M. (2012), ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach, Revista de investigación en ciencias, área de innovación y desarrollo.