

**Identificación del instrumento metodológico para la evaluación de desempeño del
talento humano en la Escuela Deportiva Emmanuel FC**

Claudia Patricia Corredor Rodríguez

Doris Home Martínez

Julián David Moreno Pinilla

Jenny Alexandra Castaño Urrea

Sindy Aseneth Figueroa Prada

Asesora

Jenny Carolina Galindo Barragán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables

Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Dedico este logro a mi familia por apoyarme en este proceso brindando toda su colaboración, amor y comprensión. Así mismo a mis amigas por motivarme a emprender en este camino y a seguir adelante sin desistir. ***Claudia Corredor***

Dedico especialmente este esfuerzo a mi esposo J. Rubén y a mis hijos Rubén D. e Iván N. por su amor, apoyo incondicional y comprensión. Su respaldo ha sido fundamental para alcanzar esta meta. Por contribuir a mi crecimiento personal y académico. Con amor, ***Doris Home***

Dedico este trabajo a mi hija y esposo, quienes son mi mayor motivación para luchar todos los días, mi esfuerzo y trabajo se están viendo reflejados en las bendiciones que recibo a diario. De igual forma le dedico este proyecto a la empresa para la que trabajo la cual ha hecho parte de este proceso a lo largo de estos años. ***Sindy Figueroa***

Dedico esta meta que estoy culminando a mi papá inicialmente porque fue la persona, que cuando yo tenía 18 años me dijo que estudiara, ya que eso no estaba entre mis planes, también dedico esto a mi mamá y a mi hermano que han estado incondicionalmente en los momentos más complejos de mi vida brindándome su apoyo. ***Julián Moreno.***

Dedico este trabajo a mis papás, mis abuelos y mi pareja que son los que me motivan día a día a seguir persiguiendo mis sueños y luchar por lo que más queremos. ***Alexandra Castaño***

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y los recursos para culminar con uno de los objetivos de mi proyecto de vida y en general a todo el equipo que conforma la Universidad y compañeros que aportaron todo su conocimiento, experiencia, orientación y vocación de servicio para formar mejores personas y profesionales. *Claudia Corredor*

En este momento culminante de mi trayectoria académica, deseo expresar mi profundo agradecimiento al universo y su infinita abundancia, a los profesores y compañeros que compartieron su conocimiento. Finalmente, mi agradecimiento a la Escuela Deportiva Emmanuel FC por abrirnos las puertas para realizar este proyecto en su entorno. *Doris Home*

Quiero agradecerle primero a Dios por darme una segunda oportunidad de vida, y por permitirme culminar uno de los objetivos que me he propuesto. A mi familia, a mis padres y a mi esposa e hija que han sido la fuerza para nunca desistir de mis sueños. Le agradezco a la Universidad Nacional abierta y a distancia por poner a nuestra disposición las alternativas y medios para poder convertirnos en unos profesionales. *Sindy Figueroa*

El día de hoy 29 de agosto quiero agradecer por el momento en que me encuentro en mi carrera profesional, cada vez estoy más cerca de culminarla y esto se debe al apoyo incondicional que he recibido por parte de mi familia, amigos, compañeros de estudio, tutores y obviamente por el apoyo de Dios. **Julián Moren**

Agradezco a Dios por haberme ayudado en todo este tiempo a no desfallecer y seguir luchando por mis sueños y ver las bendiciones que ha traído para mi vida. A mis padres, abuelos y mi pareja por estar siempre acompañándome. **Alexandra Castaño**

Resumen

El objetivo principal de la investigación es proponer un modelo de evaluación de desempeño para el Talento humano que labora en la Escuela Deportiva Emmanuel FC, ubicada en la ciudad de Bogotá; con la finalidad de tener un diagnóstico de manera objetiva del personal que labora en la Escuela identificando las debilidades y oportunidades de mejoramiento y potencialización de sus habilidades y competencias. Para lo cual se desarrolló una metodología cualitativa mediante una encuesta cerrada con preguntas de respuesta tipo likert, la herramienta se aplicó a los 10 entrenadores que laboran en la Escuela la cual se organizó en cinco categorías logrando obtener como resultados en promedio: habilidades interpersonales 62%, estrategias didácticas 62%, características del entrenador 71%, conocimiento en la disciplina deportiva 62% y conocimiento de la cultura organizacional 37%. Cabe destacar que se identifica la necesidad de fortalecer y sensibilizar a los entrenadores con la cultura organizacional de la Escuela para que estén alineados con los objetivos y visión del negocio, fomentando el sentido de pertenencia, motivación, satisfacción y productividad.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, método, escuela, deportiva.

Abstract

The main objective of the research is to propose a performance evaluation model for the human talent working at the Emmanuel FC Sports School, located in the city of Bogota; in order to have an objective diagnosis of the staff working at the school, identifying weaknesses and opportunities for improvement and enhancement of their skills and competencies. For which a qualitative methodology was developed by means of a closed survey with questions of answer type liker, the tool was applied to the 10 coaches who work in the School which were organized in five categories obtaining as average results: interpersonal skills 62%, didactic strategies 62%, characteristics of the coach 71%, knowledge in the sport discipline 62% and knowledge of the organizational culture 37%. It should be noted that there is a need to strengthen and sensitize coaches to the organizational culture of the School so that they are aligned with the objectives and vision of the business, fostering a sense of belonging, motivation, satisfaction and productivity.

Keywords: Evaluation, performance, method, school, sports.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Sistematización del Problema	14
Justificación	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Antecedentes	17
Marco Teórico	20
Marco Legal	40
Metodología	43
Resultados	54
Propuesta Evaluación del Desempeño	101
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Referencias Bibliográficas	106
Apéndices	108

Lista de Tablas

Tabla 1	Categorías y elementos de evaluación	51
Tabla 2	Características demográficas de los entrenadores.	52
Tabla 3	<i>Puntaje habilidades interpersonales de los entrenadores</i>	62
Tabla 4	<i>Puntaje estrategias didácticas de los entrenadores</i>	73
Tabla 5	<i>Puntaje promedio máximo de las características de los entrenadores</i>	82
Tabla 6	<i>Puntaje conocimiento disciplina deportiva por parte de los entrenadores</i>	89
Tabla 7	<i>Puntaje conocimiento cultura organizacional por parte de los entrenadores.</i>	93
Tabla 8	<i>Consolidado puntaje promedio general incluidos todos los segmentos agrupados</i>	95

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Grado escolaridad entrenadores.....</i>	56
Figura 2 <i>Comunicación asertiva.....</i>	57
Figura 3 <i>Escucha activa de los entrenadores.....</i>	58
Figura 4 <i>Clima positivo.....</i>	59
Figura 5 <i>Liderazgo en el entrenador.....</i>	60
Figura 6 <i>Mejora continua en el entrenador.....</i>	61
Figura 7 <i>Adaptación a necesidades individuales.....</i>	64
Figura 8 <i>Uso de materiales en clase.....</i>	65
Figura 9 <i>Fomento aprendizaje independiente.....</i>	66
Figura 10 <i>Estrategias para motivar y comprometer a los deportistas.....</i>	67
Figura 11 <i>Enseña claramente técnica y ejercicios.....</i>	68
Figura 12 <i>Uso de creatividad y del juego.....</i>	69
Figura 13 <i>Trabajo de fortalecimiento físico.....</i>	70
Figura 14 <i>Apoyo emocional a deportistas.....</i>	71
Figura 15 <i>Intervención en situaciones de conflicto y búsqueda de soluciones.....</i>	72
Figura 16 <i>Importancia fomentar valores en el entrenamiento.....</i>	75
Figura 17 <i>Ayuda en el desarrollo de carácter de los deportistas.....</i>	76
Figura 18 <i>Fomento del respeto entre los deportistas por parte del entrenador.....</i>	77
Figura 19 <i>Fomento de la honestidad entre los deportistas por parte del entrenador.....</i>	78
Figura 20 <i>Promover la colaboración y trabajo de equipo entre los deportistas por el entrenador.....</i>	79

Figura 21	Actitud reflexiva para mejora constante.....	80
Figura 22	<i>Importancia de metas profesionales y su logro en los entrenadores</i>	81
Figura 23	<i>Planificación mensual de clases con anticipación</i>	84
Figura 24	<i>Ejecutar el plan de entrenamiento planificado</i>	85
Figura 25	<i>Mantenerse al día con las nuevas tendencias de la pedagogía</i>	86
Figura 26	<i>Uso de herramientas tecnológicas para actualizarse profesionalmente</i>	87
Figura 27	<i>Planificación mensual de clases con anticipación</i>	88
Figura 28	<i>Conocimiento filosofía, misión y visión de Emmanuel FC</i>	90
Figura 29	<i>Conocimiento y promoción de los valores de Emmanuel FC por parte de los entrenadores</i>	91
Figura 30	<i>Satisfacción frente a la remuneración por su actividad en Emmanuel FC</i>	92
Figura 31	<i>Consolidado promedio general por segmento</i>	96
Figura 32	<i>Normal, valor medio e intervalo de confianza</i>	98
Figura 33	<i>Última pregunta, esta fue abierta comentarios y sugerencias</i>	99

Lista de Apéndices

Apéndice A *Formato encuesta y datos*

demograficos.....108

Apéndice B *Encuesta*

aplicada.....121

Introducción

¿No es fascinante pensar en cómo los entrenadores de los mejores deportistas del mundo han contribuido significativamente a cultivar sus habilidades y proporcionar la orientación necesaria y maximizar el potencial de estos deportistas excepcionales?

Esta reflexión nos lleva a analizar cómo los instructores juegan un papel esencial en la formación de los deportistas, así como en la Escuela Deportiva Emmanuel FC la calidad de la enseñanza es clave para el éxito y el crecimiento de los jóvenes en cualquier organización deportiva.

La Escuela Deportiva Emanuel FC inició su actividad a mediados del año 2012 incursionando inicialmente con fútbol, seguidamente en el 2014 con baloncesto y en el 2017 voleibol; deportes que están dirigidos a niños, niñas y jóvenes en general, cuyo objeto principal es brindar apoyo a los padres en la organización del tiempo para las actividades escolares y el desarrollo de hábitos saludables mejorando su estado físico.

La metodología de trabajo en Emmanuel FC se enfoca en el desarrollo de la técnica, la táctica y el juego, con el propósito de fomentar el crecimiento de las habilidades individuales de cada deportista y promover su pasión por el deporte, al tiempo que se les enseña sobre los beneficios que este conlleva.

En Emmanuel FC, la formación del talento humano no solo involucra a los deportistas, sino también a los profesores o entrenadores, quienes tienen la importante tarea de transmitir conocimientos y habilidades deportivas a los jugadores. Así mismo evaluar el desempeño de los entrenadores es crucial para garantizar que se mantengan altos estándares de calidad y se promueva la mejora constante en la enseñanza deportiva.

En este contexto, estamos explorando nuevas estrategias y enfoques para mejorar la calidad de los entrenadores en la Escuela Deportiva Emmanuel. *“Nuestro objetivo es potenciar el desarrollo de los jóvenes deportistas, ya sean aficionados que buscan disfrutar su tiempo libre practicando un deporte o jóvenes talentos que están dando sus primeros pasos en su desarrollo.”*

La falta de una herramienta de medición y seguimiento del desempeño del personal en la Escuela Deportiva Emanuel FC ha generado dificultad para la toma de decisiones de manera oportuna basada en una información cercana a la realidad, alejándose del cumplimiento de los objetivos de esta; por lo que no se evidencia si los entrenadores cumplen sus metas y de qué manera desarrollan habilidades y competencias, y si hay falta de compromiso y/o responsabilidad, lo que puede impactar de manera negativa la imagen de la empresa, ocasionando disminución de clientes, conflictos y baja calidad en los servicios que ofrece la Escuela.

Por lo anterior, nuestra investigación pretende identificar una herramienta de evaluación del personal adaptada a las necesidades de la Escuela Deportiva Emmanuel FC; partiendo desde la definición e importancia que tiene realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del personal, ya que son quienes influyen en el éxito o fracaso de la organización y los beneficios que conlleva tanto de manera individual como colectiva al establecer acciones de mejora que mitiguen las falencias y potencialice las capacidades del talento humano.

Planteamiento del Problema

Este proyecto se enfoca en resolver un problema crucial en la Escuela Deportiva Emmanuel FC, la evaluación del desempeño de sus entrenadores; que busca identificar un sistema eficaz que permita entender de qué manera los entrenadores están haciendo su trabajo y cuál es su compromiso con la formación de los jóvenes y niños.

Lo que es fundamental si se quiere asegurar que los jóvenes deportistas reciban una formación de calidad desde temprana edad. Así mismo, identificar que los profesores que dictan las clases en la escuela cuenten con el conocimiento y competencias para el desempeño de sus actividades laborales, al mismo tiempo mantener una comunicación efectiva al transmitir conocimientos y motivar a los deportistas de manera clara y comprensible; demostrando empatía al entender y apoyar las necesidades emocionales de los mismos, ejerciendo un liderazgo inspirador para el equipo.

La falta de una herramienta de medición y seguimiento del desempeño del personal en la Escuela ha generado varios problemas como son: la disminución de clientes, baja calidad del servicio ofrecido y afectación de la imagen y reputación de la empresa.

Adicionalmente, ha llevado a que los entrenadores no estén totalmente comprometidos, ni asuman la responsabilidad, ni alineación de intereses con los objetivos de la institución.

En resumen, se está abordando un problema para garantizar que la Escuela Deportiva Emmanuel FC brinde una formación de calidad y mantenga una buena imagen hacia el futuro y pueda implementar estrategias y herramientas adecuadas para que el talento humano logre fortalecer y posicionar la Escuela como una de las mejores a nivel distrital y nacional en la formación integral de sus deportistas.

Sistematización del Problema

Identificar el instrumento metodológico adecuado, para realizar la evaluación de desempeño de manera objetiva de los entrenadores, que laboran en la Escuela Deportiva Emmanuel FC, ubicada en la ciudad de Bogotá en el año 2023.

Justificación

Es esencial abordar este problema porque tiene un impacto directo en la calidad de la formación, lo que, a su vez, influye en el desarrollo de los deportistas y en el éxito general de la Escuela Deportiva Emmanuel FC; si no se evalúa adecuadamente el desempeño de los entrenadores, se corre el riesgo de no proporcionar la retroalimentación, de estancar el progreso y el avance deportivo y causar insatisfacción entre los deportistas y sus familias. Además, la falta de un enfoque sistemático para evaluar a los entrenadores dificulta la identificación de áreas fuertes y débiles en los procesos formativos.

Las escuelas deportivas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo físico y emocional de los niños y jóvenes, las cuales están concebidas para ofrecer una formación integral, brindando actividades que permiten a los deportistas destacarse.

Por lo tanto, es de vital importancia que estas instituciones cuenten con programas adecuados para llevar a cabo estas actividades, desarrollando herramientas de manera integral que proporcionen las herramientas necesarias para llevar a cabo su misión. Así mismo, se debe identificar el compromiso de dichas instituciones que evalúan el desempeño de sus entrenadores y la regulación de la calidad en la formación que proporcionan. Esto es especialmente relevante dado que la práctica deportiva, al igual que otras actividades sociales, es crucial para fortalecer habilidades, prevenir enfermedades y promover la salud física y emocional.

Por lo anterior, proponemos abordar este problema mediante la identificación de una herramienta adecuada que permitirá medir el desempeño de los profesores en la Escuela Deportiva Emmanuel FC, lo que, a su vez, mejorará la calidad de la educación en las disciplinas deportivas.

Objetivos

Objetivo General

Definir la herramienta de evaluación de desempeño para el Talento humano que labora en la Escuela Deportiva Emmanuel FC ubicada en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

Identificar herramientas de evaluación de desempeño estableciendo sus ventajas y desventajas.

Analizar la evaluación del desempeño en el contexto deportivo.

Realizar un diagnóstico a los entrenadores identificando las necesidades de la empresa; así como determinando las brechas y oportunidades de mejora.

Definir la herramienta de evaluación de desempeño que mitigue las causas identificadas y promueva el mejoramiento continuo.

Antecedentes

Evaluar a los entrenadores es crucial para garantizar la calidad y eficacia del programa deportivo en la escuela, así como para crear un ambiente seguro y positivo para los deportistas. A menudo, vemos que algunas escuelas deportivas son establecidas por personas sin experiencia motivadas por su amor al deporte o intereses económicos. No obstante, no reconocen la importancia de establecer un entorno propicio que garantice una formación integral a los deportistas. Esta formación no solo se trata de habilidades deportivas, sino también de desarrollar individuos más íntegros y comprometidos con su familia y con su comunidad.

Cómo Acosta (2010) menciona en su artículo sobre la iniciación y formación deportiva, “el deporte abarca una amplia gama de actividades, desde eventos de alto perfil como los Juegos Olímpicos hasta competencias locales en empresas o escuelas”.

Para Cagigal (1975, 1990), el deporte en la sociedad involucra el juego, la competición y el ejercicio físico, y cumple diversas funciones sociales, como el ocio, el bienestar, la higiene, la salud y la transmisión de valores. Estos conceptos deberían reflejarse en las actividades ofrecidas por las escuelas deportivas para niños y jóvenes. La evaluación de los entrenadores es una parte fundamental de asegurarse de que estos principios se integren adecuadamente en la formación deportiva que se brinda a los deportistas.

Es indispensable que el deporte formativo tenga como objetivo principal contribuir al desarrollo integral del individuo mediante prácticas diversas que abarcan desde la iniciación hasta el perfeccionamiento deportivo. Estas prácticas se llevan a cabo tanto en programas educativos formales y no formales como en programas fuera del entorno escolar, como las escuelas de formación deportiva y similares. La ley también establece otras manifestaciones del

deporte que deben surgir como resultado del proceso del deporte formativo, como el deporte comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional.

De ahí que Acosta (2010), concluye “el deporte moderno se apoya en cuatro elementos fundamentales:

- a) La regulación de la violencia, a través del ejercicio físico
- b) La integración y la reunión de personas con afinidad y con gustos por una actividad
- c) La inclusión del deporte por parte de la escuela, para apoyo en la formación de valores y aspectos académicos.
- d) La aceptación libre, además del respeto por las normas y la reglamentación de la competencia”

Lo contemplado en la ley 181 de 1995, junto con los lineamientos curriculares para la educación física y la Ley 934 de 2004, que proporciona orientaciones y disposiciones para la creación de centros de educación física, iniciación y formación deportiva, establece un sólido marco normativo y de políticas para el desarrollo del deporte en Colombia. La gestión del talento humano y del conocimiento. “Ha habido consenso entre destacados estudiosos y empresarios de éxito, en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios de nuevo milenio, definitivamente, radica en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos.” Cuesta A. (2010).

En la actualidad, el área de gestión del talento humano es un elemento fundamental para el éxito y el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de las empresas. La contratación de personal se ha vuelto cada vez más compleja, ya que a menudo se presenta un gran número de

candidatos que no siempre cumplen con el perfil deseado. Además, los empleados suelen traer consigo costumbres de empleos anteriores, lo que dificulta su adaptación a las reglas y dinámicas internas de la empresa. En este contexto, uno de los problemas más comunes radica en la evaluación del desempeño de los instructores o profesionales, lo que puede afectar negativamente la reputación de las instituciones, creando una imagen de falta de formalidad ante la sociedad.

“Hacer énfasis en el análisis de la organización como un sistema abierto dirigido por metas a través de actividades coordinadas y estructuradas, considerando como elemento principal a las personas que la integran y las relaciones que se den entre ellas, ya que al fin y al cabo son estas las que garantizan la efectividad de las operaciones que se ejecutan en su interior.” Daft (2007). Es fundamental comprender que la falta de evaluación ya sea a nivel organizacional o individual, puede generar preocupaciones en las partes involucradas. La evaluación, como prueba, no solo crea un ambiente competitivo, sino que también determina la capacidad para llevar a cabo tareas de manera efectiva. Por lo tanto, es esencial que cada miembro de un equipo de trabajo, que conforma una organización o empresa, funcione como un engranaje dentro de un sistema. El funcionamiento interno de dicho sistema depende de la coordinación de todos los miembros, siguiendo reglas y valores específicos. Un trabajo bien ejecutado se refleja en el éxito de la empresa. Sin embargo, en este caso, el problema radica en la ausencia de herramientas para medir y dar seguimiento al desempeño individual. Esta carencia dificulta la evaluación del equipo interno y, por ende, la corrección de deficiencias y el desarrollo sostenible, tanto a nivel organizativo como individual.

Marco Teórico

Evaluación del desempeño

En 1917, las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos iniciaron la práctica de evaluar el desempeño. Este proceso implicaba la comparación de un gran número de oficiales para definir el personal apto para ingresar a las Escuelas Militares, así como para graduar a los oficiales y evaluar las promociones. Con el tiempo, este concepto se adoptó en el contexto empresarial.

La evaluación del desempeño, que siempre ha estado relacionada con la relación costo-beneficio, ha sido una práctica constante en la gestión de colaboradores, al igual que la implementación de sistemas de evaluación.

En el siglo XVI, San Ignacio de Loyola ya tenía un mecanismo para evaluar las actividades de los Jesuitas a través de informes. Además, Robert Owen utilizaba un ingenioso cubo de cuatro caras de diferentes colores con significados específicos para medir el rendimiento diario de los obreros en su fábrica.

En 1930, Henry Ford se centraba en medir los tiempos de producción, pasando por alto la consideración de los empleados, una perspectiva que ha evolucionado con el tiempo y que hoy en día se reconoce como esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. En 1920, Elton Mayo realizó un famoso experimento llamado Hawthorne resalta la importancia de los trabajadores en la organización, donde a mayor compromiso mayor productividad, que también contribuyó al desarrollo de las prácticas de evaluación del desempeño

En las décadas de 1920 y 1930, Estados Unidos fue líder en la introducción de sistemas de evaluación del desempeño, marcando un camino que otros países seguirán. Con la aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas, surgió un enfoque centrado en el individuo, destacando la importancia de las personas y reconociendo la necesidad de comprender y medir su

potencial. Además, esta escuela impulsó la creación de técnicas de gestión que buscaban mejorar las condiciones de trabajo en las organizaciones, así como promover la evaluación y alinear el enfoque hacia objetivos compartidos.

Definición

El desempeño es el grado en que el empleado logra las tareas, así mismo, el autor afirma en el contexto de evaluación de desempeño es “una técnica de dirección, a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa y al puesto que ocupa. (Rodríguez 2002)

No obstante, otro autor como Chiavenato (2000) afirma “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

Por lo anterior, la evaluación del desempeño es considerado como un proceso sistemático que mide y evalúa la productividad, conductas, resultados obtenidos con el trabajo, manejo de las relaciones interpersonales, así como facilita la toma de decisiones para establecer acciones de mejora en la capacitación, diseño del puesto de trabajo, problemas personales que estén afectando al trabajador entre otros aspectos.

De igual manera es el diagnóstico que se obtiene de manera individual (trabajador) y colectivo (organización), para identificar las falencias y oportunidades de mejoramiento continuo, siendo también un proceso de autoevaluación y autocontrol, mediante el cual el trabajador se ha motivado a identificarse y alinear los objetivos individuales con los de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2000). “Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser” (p.244).

Generar un ambiente laboral basado en la confianza y respeto.

Definir metas laborales y responsabilidades.

Desarrollar un liderazgo participativo y consultivo.

Establecer un propósito futurista y de mejoramiento continuo del personal.

Generar desarrollo profesional, personal e innovación.

Establecer la evaluación del desempeño como un diagnóstico de oportunidades de mejoramiento y crecimiento.

Objetivos para la evaluación del desempeño

De acuerdo con Chiavenato, I. (2007) señala que los objetivos para la evaluación del desempeño del personal se exponen en las siguientes fases:

Fase 1 establecer parámetros para medir el potencial del personal.

Fase 2 tratar al talento humano como ventaja competitiva de la organización.

Fase 3 brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento a los colaboradores considerando los intereses individuales con los de la empresa.

Objetivos Específicos de la Evaluación del Desempeño

También es importante poner en consideración los objetivos intermedios que expone el autor Chiavenato, 2007, p.247.

Mejoramiento del Desempeño. La importancia de retroalimentar al personal de su desempeño en el cargo, para tomar acciones de mejora.

Ajustes de Compensaciones. La herramienta de evaluación facilita la toma de decisiones por parte del nivel directivo para identificar quiénes merecen recibir incentivos salariales.

Decisiones de Colocación. en las diferentes situaciones administrativas de ascensos, traslados o comisiones son basadas en el desempeño del pasado y lo que se espera.

Necesidades de Capacitación y Desarrollo. genera alertas para identificar las necesidades de capacitación o potencialización de las capacidades del personal para una mejor productividad.

Planeación y Desarrollo de Carreras. La realimentación del desempeño orienta las decisiones de carrera específicas a investigar.

Deficiencias en el Proceso de Cobertura de Puestos. Un eficiente o deficiente desempeño permite identificar al departamento de personal las fortalezas y debilidades del proceso de selección.

Inexactitudes de la Información. El mal desempeño puede dar indicios de deficiencias en el análisis de puestos y en general en los planes y programas de administración del personal.

Igualdad de Oportunidades de Empleo. Permite tener seguridad en las decisiones internas que sean acorde con la medición del desempeño en el puesto.

Desafíos Externos. Identificar factores externos que puedan afectar el desempeño para tomar las respectivas acciones.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Los beneficios al desarrollar un buen programa de evaluación del desempeño se ven reflejados a corto, mediano y largo plazo; tanto el trabajador como la organización tienen un beneficio mutuo.

Gerente. Tener herramientas que le permitan evaluar el desempeño y comportamientos del personal a cargo de manera objetiva.

Establecer acciones de mejora estandarizadas para el desempeño de su equipo de trabajo.

Mejorar la comunicación a todo nivel organizacional enfocado a comprender el mecanismo de evaluación del desempeño y realimentación de este.

Trabajador. Tiene claridad en las obligaciones, desempeño y comportamiento que la empresa espera de él.

Conoce sobre las expectativas de desempeño que espera su jefe, así como cuáles son sus fortalezas y debilidades.

En caso de requerir cambiar el desempeño, el personal evaluado tiene pleno conocimiento del por qué y cómo debe hacerse.

Permite hacer una autoevaluación y autocrítica en cuanto al desarrollo y control personal.

Organización. Evalúa el potencial humano e identifica el aporte de cada empleado.

Identifica a los empleados que requieren perfeccionar determinadas áreas y selecciona al personal que está listo para una promoción.

Fortalece la política de talento humano estableciendo oportunidades de crecer y tener un desarrollo tanto personal como profesional e incentivando a la eficiencia y buen manejo de relaciones interpersonales.

Evaluación de Desempeño en el Deporte

Es una constante búsqueda en las entidades deportivas que quieren mejorar el rol de la dirección identificando las falencias y fortalezas que se presentan en el desempeño, pero se carece de instrumentos correctos para medir el desempeño del personal. Motivo por el cual la evaluación toma mayor relevancia siendo un proceso que permite recopilar información de manera objetiva en un periodo determinado con la finalidad de ir en un proceso de mejoramiento continuo que se verá reflejado a futuro tanto a nivel personal como organizacional.

Hoy más que en otras épocas, los directivos estudian, se preparan, se forman constantemente reciclándose en la imperiosa necesidad de estar al día en las técnicas de gestión más avanzadas que pueden proporcionar mejores beneficios, más calidad, y asegurar el crecimiento de su empresa. (Blanco y Senlle, 1988, p.17).

El personal directivo debe realizar una autoevaluación de su gestión y la de su equipo siendo una herramienta que le permita reconocer en qué se debe mejorar y cómo potenciar el desempeño de su rol como director, orientando el comportamiento y pensamiento para la consecución de objetivos; lo cual permite mantener una buena comunicación a todo nivel como factor determinante para conocer las necesidades y expectativas relacionadas con lo profesional y formación del equipo.

De igual manera se ha ido afianzando el tema de la evaluación como una actividad que va dentro del proceso que desarrollan en el día a día, con una doble funcionalidad como es establecer si el personal cuenta con las capacidades para realizar el trabajo y como se puede mejorar las debilidades identificadas.

En la evaluación del desempeño al personal se realiza la comparación del estado actual con lo que se espera como ideal de acuerdo con los objetivos establecidos inicialmente.

Por lo tanto, la importancia de la planificación en las empresas que se dedican a actividades deportivas debe tener en cuenta ciertos criterios:

Los objetivos y conductas que se esperan tienen que ser comunicados, aceptados y medibles.

La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores de la organización.

Se deben tomar acciones frente a los resultados obtenidos.

Utilizar herramientas adecuadas y fiables.

En la evaluación del desempeño se debe contemplar la misión y objetivos de la organización deportiva.

Según Pereda y Berrocal (1999), se debe seguir los siguientes pasos para realizar un plan de evaluación adecuado:

Relación directa con los objetivos y estrategias de la empresa.

Definir de manera clara los objetivos del plan de evaluación.

Establecer los instrumentos de evaluación adecuados.

Capacitación a los evaluadores.

Implantación del plan

Aplicar los resultados.

Realizar seguimiento y ajustes al plan de evaluación.

Las organizaciones pueden implementar diferentes métodos de evaluación, siendo uno de los más apropiados como primera línea de control la autoevaluación, ya que permite hacer un autodiagnóstico de manera crítica y reflexiva del desempeño laboral, como principal ventaja en

el contexto deportivo corresponde identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de forma individual, lo cual debe ser asumido con responsabilidad, compromiso y adaptabilidad al cambio de su desempeño.

Proceso de Evaluación del Desempeño

Cada organización es autónoma en establecer sus propios métodos de evaluación acorde a sus necesidades previamente identificadas, objetivos y políticas de recursos humanos y es una actividad que se debe realizar de forma continua. Sin embargo, los autores Thompson y Dalton indican algunos lineamientos para los sistemas de evaluación del desempeño:

No se recomienda diseñar un sistema de evaluación enfocado solo a las necesidades de la dirección, porque no es dinámico para el recurso humano de la empresa.

Establecer mecanismos de retroalimentación del desempeño del trabajador de manera clara, concreta y sin comparaciones.

El sistema de evaluación del desempeño debe estar orientado al desempeño del futuro.

Etapas del Proceso de Evolución del Desempeño

Definición de Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los departamentos de desarrollo humano tienen la responsabilidad de establecer los objetivos alineados a los de la organización y realizar el seguimiento al sistema de evaluación del desempeño.

Diseño de Evaluación del Desempeño

Se considera un factor crítico porque de este depende el éxito o el fracaso, el diseño debe contemplar tanto los intereses de la organización como de los empleados y estar orientado a la retroalimentación a los procesos de ascenso e incremento de salarios.

Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Una buena implementación genera grandes beneficios en toda la organización, por eso la importancia de saber seleccionar al detalle el método de evaluación del desempeño, que debe ajustarse a las políticas de gestión humana y que contribuya al buen funcionamiento para la entrega de resultados confiables para la toma de decisiones.

Control y Evaluación del Desempeño Humano

Una vez se tengan los resultados del desempeño del personal se comunican y se establece en común acuerdo empleado y jefe las acciones de mejora a desarrollar para mitigar las deficiencias.

Rol del Directivo en la Evaluación

El directivo desempeña un papel fundamental en este proceso en la escuela deportiva al establecer la dirección, proporcionar apoyo y tomar decisiones con el fin de lograr la calidad y rendimiento del programa deportivo.

Algunas de sus responsabilidades son

Establecer objetivos claros con el fin de definir metas y expectativas específicas para la escuela deportiva en términos de desarrollo deportivo, educación y valores.

Supervisar el proceso de evaluación

Proporcionar recursos y apoyo para garantizar que la escuela cuente con los medios necesarios para llevar a cabo la evaluación rigurosa y proporcionar apoyo adicional cuando sea necesario.

Analizar y utilizar los resultados para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre programas y políticas.

Comunicar los resultados con el personal, deportistas, y con los padres con el fin de mantener la transparencia y fomentar la rendición de cuentas.

Fomentar la mejora continua basada en los resultados de la evaluación.

Promover la cultura de la evaluación con la intención de que esta sea valorada y vista como una herramienta para el crecimiento y la excelencia.

Tomar decisiones estratégicas basadas en los resultados de la evaluación.

Métodos de Evaluación

Autoevaluación

Cuando nos referimos a métodos que califiquen el desempeño que ha tenido un empleado en su puesto laboral, lo eficaz y eficiente que ha desarrollado las actividades que van acorde con su cargo designado, la autoevaluación pasa a ser una de las herramientas principales que se puede emplear, a través de la perspectiva que tiene la persona sobre sí misma y lo que ha desarrollado en pro de cumplir los objetivos a corto y largo plazo para empresa, permite una base de comparación con los resultados que ha dado según lo que se puede cuantificar respecto a lo que ha hecho.

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. (Monday & Noe, 2005).

Por otro lado, según Rubió, (2016) “La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la

organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo.”

Según lo anterior a través del método de evaluación interno y externo de la persona podemos conocer de manera oportuna lo que el empleado a aportado en un tiempo determinado a la organización, los métodos y herramientas que utiliza en su cotidianidad laboral, la manera en que ejecuta sus actividades esto en pro de identificar falencias y obtener una mejora constante tanto a nivel personal como grupal y finalmente empresarial.

Ventajas. La autoevaluación permite que la persona sea consciente de sus fortalezas y debilidades.

El empleado puede percibir sus logros realizados en la empresa.

Conocer lo eficaz y eficiente que suele ser al ejecutar sus actividades.

La persona cuenta con plena confianza ya que es él mismo quien se está calificando.

Se puede crear un sentimiento de superación.

Desventajas. Puede ser frustrante el darse cuenta de la realidad en la que se encuentra.

Percibir los errores que se han cometido en la empresa en donde los resultados no son favorables.

En la autoevaluación se puede alterar el resultado.

Se puede crear un sentimiento negativo en la persona por su calificación.

Evaluación de 360°

El método 360 grados evalúa de manera más completa al individuo que colabora en la empresa, en este método se estudia y analiza todo su alrededor y cómo este afecta de manera positiva o negativa en el rendimiento del colaborador. En este método se tienen en cuenta incluso los gerentes y supervisores de todas las áreas de la organización.

La evaluación de 360 grados se define como un esquema sistematizado que permite que un empleado o una determinada persona dentro de la organización pueda ser evaluada por su entorno que está compuesto por jefes, pares, proveedores, colaboradores o clientes y que los empresarios y los empleados son escépticos en cuanto a las evaluaciones de desempeño. (Alles, 2015)

Por otro lado como menciona en su tesis Alcalde y Longui, (2016) “Modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW Business S.A.C, en donde se obtuvo como resultado que la evaluación de 360 grados es un método de evaluación hacia el futuro, que permite una retroalimentación entre jefes y colaboradores el cual trae como resultados el hecho que se pueda apreciar los resultados en el desempeño con el único fin de mejorar resultados a corto y largo plazo.”

Con la anterior argumentación se logra apreciar como este método puede contribuir de manera asertiva y más completa, a través de un estudio del desempeño de un grupo de trabajadores y la relación que existe entre sí, en donde se obtiene como resultado las falencias y fortalezas que hay entre áreas y grupos que pertenecen a la misma organización, la finalidad de este método es mejorar los errores encontrados en conjunto y en individuos en pro de continuar con una mejora constante y sostenible en el tiempo para lograr alcanzar los objetivos a corto y largo plazo de una empresa.

Ventajas. En el desarrollo del estudio se logra fortalecer el trabajo en equipo.

Promueve el desarrollo personal y a la vez motiva a un equipo de trabajo.

Traza un norte con tareas específicas para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Si se logra ejecutar de manera efectiva se mitigan las falencias encontradas en las áreas laborales.

Desventajas. Si no se ejecuta de manera efectiva la solución a los problemas encontrados los resultados no serán favorables.

Puede que tenga un efecto contrario en vez de resaltar lo positivo de los empleados, termine resaltando lo más negativo.

Requiere de mucho trabajo y mucha información que a la hora de recolectarla puede llegar a ser tedioso.

Evaluación de 180°

La evaluación de 180 grados es una prueba que se lleva a cabo en los líderes de una empresa, en donde se evalúan sus destrezas para llevar a cabo ciertas actividades y en base a los resultados obtenidos como individuo, la persona puede sacar sus propias conclusiones sobre sus errores y sus aciertos en el cargo.

Según Chiavenato (2004), “la evaluación 180 grados permite evaluar de mejor manera el desempeño de los colaboradores, en base a sus competencias, en lugar de encasillarlos a los resultados medibles utilizados habitualmente en evaluaciones tradicionales. Además, demuestra que una evaluación que tome en cuenta la individualización de los trabajadores enriquece su proceso de crecimiento laboral.”

Por otro lado, según Alles (2006) dicha evaluación “es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación 360 grados en que no incluye el nivel de subordinados”

Podemos definir que la evaluación de 180 grados es una herramienta que se emplea con la finalidad de conocer cómo se encuentra la persona líder, en cuanto a las destrezas que posee a la hora de ejercer su cargo y en el caso de que tenga ciertas falencias corregirlas, la prueba no solo busca conocer cómo se encuentra el individuo, sino que también su finalidad es incentivar a

la persona a que esta continúe con un desarrollo y crecimiento sostenible tanto en el ámbito profesional como personal. La prueba goza de confidencialidad en donde los resultados son entregados únicamente a la persona evaluada y al interesado por parte de la empresa, el individuo es quien saca sus propias conclusiones según los parámetros tenidos en cuenta al momento de realizar la evaluación.

Ventajas. Incentiva al individuo a capacitarse cada día más y estar mejor preparado para los retos que se le puedan presentar en su cargo como líder.

La empresa adquiere méritos al interesarse por sus colaboradores profesionales y al aportar las herramientas para que sigan creciendo en la organización.

La empresa adquiere conocimiento de cómo se encuentran individualmente los encargados de ciertas áreas en cuanto a sus destrezas.

Desventajas. Al ser una prueba que evalúa los aspectos únicamente del líder, deja de lado datos que pueden aportar información pertinente.

En ocasiones se puede afectar el resultado por preferencias de los jefes, quienes pueden evalúan al líder dejando de lado lo profesional.

Verificación de comportamiento

La verificación de comportamiento es un método de evaluación de desempeño que se basa en un listado de criterios expedido por el área de talento humano, en donde se califican criterios específicos que evalúan el comportamiento del colaborador de la empresa. Cada prueba va definida dependiendo del puesto laboral y de las actividades que se llevan a cabo en el mismo.

Según Hooghiemstra (1992). “ha de entenderse que las competencias consistirán en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un

puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.”

Ventajas. Es una prueba personalizada y no global, lo que permite mejores resultados a la hora de evaluar al empleado.

El evaluador puede describir los criterios en los que el empleado ha tenido éxito.

Incentiva al trabajador a obtener mejores resultados sobre las falencias encontradas.

Desventajas. Es un método que tarda tiempo en realizarse, ya que cada pregunta debe ir orientada a un fin específico.

Al ser una prueba que se califica por puntuación en donde cada pregunta tiene un valor diferente la persona encargada de realizar el cuestionario, debe definir el valor de cada respuesta.

Gestión por Objetivos

Es un método que se basa en definir entre el gerente y el empleado de la empresa, los objetivos a corto y largo plazo que se deben cumplir para que se realice una buena gestión laboral en el cargo en que se encuentre la persona. Como toda meta que se traza en un tiempo determinado, los resultados se evalúan en un periodo de tiempo definido para ver si se están cumpliendo los objetivos.

Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. (McGregor, 1994)

Ventajas. Se pueden medir en el tiempo los éxitos y fracasos del empleado con datos numéricos.

Se puede medir cuantitativamente los resultados obtenidos.

El empleado tiene sus objetivos claros en un tiempo determinado.

Asegura el compromiso del empleado.

Desventajas. Es un proceso que puede conllevar muchos documentos.

Puede existir un abuso de metas cuantificables.

Requiere de una supervisión constante.

Es un método que puede ser agobiador para el empleado, en caso de que este retrasado en sus objetivos.

Escala de Calificaciones

Es un sistema utilizado para evaluar y comunicar el rendimiento académico o laboral. Puede ser numérica, de letras o basada en porcentajes, asignando valores a los logros obtenidos. Esta herramienta busca resumir y expresar de manera clara y estandarizada el nivel de éxito o competencia de un individuo en un contexto educativo o profesional.

Ventajas. En la escala de calificaciones simplifica la comunicación del rendimiento, ofreciendo una medida rápida y comprensible para estudiantes, padres o empleadores. Permite comparar el rendimiento de manera estandarizada, motivando a los individuos a esforzarse por obtener mejores calificaciones. Además, facilita la retroalimentación rápida y específica sobre áreas de mejora, contribuyendo al proceso de aprendizaje o desarrollo profesional.

Desventajas. A pesar de su utilidad, la escala de calificaciones tiene limitaciones. Simplifica demasiado la evaluación, reduciendo el rendimiento a un número o letra que no refleja completamente las habilidades y conocimientos. Además, puede generar presión competitiva y estrés en los estudiantes o empleados. La subjetividad en la interpretación de las

calificaciones y la falta de detalles sobre áreas específicas para mejorar también son aspectos críticos para considerar.

Revisión por Pares

La revisión por pares es un proceso en el cual el trabajo de un autor, como un artículo de investigación, es evaluado críticamente por expertos en el mismo campo estos expertos llamados “pares revisores” o “Revisores Anónimos”, examinan el trabajo para evaluar su calidad, rigor metodológico, originalidad y contribución al conocimiento en la materia. La revisión por pares es fundamental en la publicación académica para garantizar la validez y la fiabilidad de la investigación antes de su aceptación y difusión en revistas científicas.

Ventajas. La revisión por pares asegura la calidad y validez de la investigación al someter el trabajo a la evaluación crítica de expertos en el campo.

Proporciona una garantía de calidad al filtrar investigaciones deficientes, mejorando la confiabilidad de los resultados publicados. Además, este proceso contribuye al desarrollo y avance del conocimiento al identificar y corregir posibles errores, mejorando la claridad y relevancia del trabajo.

Desventajas. A pesar de sus beneficios, la revisión por pares también tiene limitaciones. Puede introducir sesgos inherentes a la subjetividad de los revisores y a sus propias perspectivas académicas. El proceso puede ser lento, retrasando la difusión de nuevos conocimientos. Además, existe la posibilidad de que investigaciones innovadoras sean pasadas por alto si no se alinean con las opiniones predominantes en el campo. En algunos casos, el anonimato de los revisores puede resultar en comentarios menos constructivos o en la omisión de reconocimiento aportado por el revisor.

Métodos de Incidentes Críticos

Los incidentes críticos son una técnica de evaluación que se centra en identificar y analizar situaciones específicas que han sido especialmente efectivas o problemáticas en el desempeño de una tarea o actividad. En lugar de evaluar el rendimiento general, se destacan incidentes particulares que resaltan comportamientos específicos y sus impactos. Estos incidentes críticos proporcionan información detallada y concreta, permitiendo una comprensión más profunda de las habilidades y comportamientos relevantes para la tarea evaluada.

Ventajas. La utilización de métodos de incidentes críticos ofrece una evaluación detallada y específica del desempeño, permitiendo identificar comportamientos clave que han sido especialmente efectivos o problemáticos. Facilita una retroalimentación precisa y orientada al desarrollo, brindando información valiosa para mejorar habilidades y competencias específicas.

Desventajas. A pesar de sus beneficios, los métodos de incidentes también presentan desafíos. La recopilación de incidentes críticos puede ser intensiva en tiempo y recursos. Además, la interpretación de la importancia de un incidente puede variar entre evaluadores, lo que introduce cierta subjetividad en el proceso. Existe el riesgo de que se pasen por alto aspectos más amplios del rendimiento al enfocarse en situaciones específicas.

Prueba de Rendimiento

Esta es una herramienta de prueba de rendimiento que es diseñada para medir la capacidad y eficiencia de una persona en la realización de tareas específicas o en la aplicación de habilidades y conocimientos en un entorno práctico. Estas pruebas buscan proporcionar una medida objetiva del rendimiento en situaciones concretas y suelen ser utilizadas en diversos

contextos, como académico, laboral o deportivo, para evaluar el grado de competencia y la efectividad en la aplicación de habilidades y conocimientos.

Ventajas. La utilización de métodos de prueba de rendimiento ofrece una evaluación práctica y directa de las habilidades y conocimientos de una persona en situaciones reales. Proporciona resultados objetivos y medibles, lo que facilita la comparación entre individuos. Además, estas pruebas son efectivas para evaluar la aplicación práctica de habilidades, brindando información valiosa sobre la competencia real en entornos específicos, La retroalimentación resultante puede ser específica y orientada al desarrollo, permitiendo mejoras concretas.

Desventajas. A pesar de sus beneficios, los métodos de prueba de rendimiento también tienen limitaciones. Pueden ser costosos y logísticamente desafiantes de administrar, específicamente en entornos laborales o educativos grandes. Existe la posibilidad de que factores externos, como el estrés durante la prueba, influyan en el rendimiento y afecten los resultados. Además, algunas habilidades o conocimientos pueden ser difíciles de evaluar de manera práctica, lo que podría limitar la validez de la prueba. También es importante considerar la posibilidad de sesgo cultural o contextual en la evaluación del rendimiento.

Escala de Calificación Basada en el Comportamiento

Este es un sistema de evaluación que se centra en valorar y puntuar los comportamientos y habilidades de una persona en lugar de simplemente medir su conocimiento o logros académicos. En este enfoque, se otorgan calificaciones según la observación y evaluación de cómo un individuo demuestra ciertos comportamientos, habilidades sociales, éticas o profesionales en situaciones específicas. Este tipo de escala busca proporcionar una evaluación más completa de las capacidades y características personales de una persona, más allá de los resultados académicos tradicionales.

Ventajas. Este enfoque ofrece una evaluación integral al medir no solo el conocimiento sino también los comportamientos, habilidades sociales y éticas. Proporciona una visión más completa del rendimiento de una persona en situaciones prácticas y reales. Además, fomenta el desarrollo de habilidades sociales y profesionales al priorizar comportamientos positivos.

Desventajas. Puede ser subjetiva, ya que la interpretación de los comportamientos puede variar entre evaluadores. La medición de comportamientos a veces puede ser más subjetiva y menos cuantificable que la evaluación de conocimientos académicos. Además, puede ser desafiante establecer criterios claros y objetivos para evaluar el comportamiento. Además, podría haber dificultades en la estandarización de este tipo de evaluación.

Se concluye que es de vital importancia para las organizaciones contar con una herramienta de medición para la evaluación del desempeño del personal que se adecue a las necesidades de esta, teniendo en cuenta que es un diagnóstico que genera alertas en las deficiencias o fortalezas que se requieran potencializar. Así mismo, sus beneficios son tanto individuales como colectivos, haciendo que los líderes mantengan buenas relaciones basada en la confianza y orientando las conductas del personal hacia una misma corriente y dirección al cumplimiento de los objetivos alineados a los intereses particulares, buscando el bienestar laboral, mejorando la productividad en el desarrollo de nuevas competencias y manteniendo el mejoramiento continuo en todos los aspectos organizacionales.

Marco legal

Constitución Política de Colombia

En el artículo 67 de la constitución se establece que se debe garantizar el derecho a la educación para todos los ciudadanos colombianos. Este derecho abarca tanto educación formal como otros tipos de educación. Así mismo el artículo 52 fomenta el deporte, la recreación y establece que el estado tiene la obligación de promover y fomentar el acceso masivo a la cultura física y al deporte. Así como estimular la construcción de infraestructura deportiva para el uso y disfrute de la comunidad. Por otra parte, El artículo 13 menciona la igualdad y la no discriminación lo cual implica que se prohíbe la discriminación y se debe garantizar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, lo que implica que las escuelas deportivas deben estar abiertas y accesibles para todos sin importar su origen, genero orientación sexual. Etc.

De esta forma existen principios fundamentales que se deberán tener en cuenta al momento de realizar una evaluación de desempeño como lo es la equidad y la no discriminación, el cual busca asegurar que todos los individuos sean evaluados de manera justa y sin sesgos basados en las características como género, raza, religión, orientación sexual, u otras condiciones protegidas por la ley. Se deben establecer criterios y objetivos los cuales deben ser transparentes y claros, los evaluadores deben ser conscientes de las diferencias culturales y de género y deben evitar aplicar estándares que favorezcan a un grupo en particular, así mismo los evaluadores deben asegurarse de que todos los participantes tengan igualdad de acceso a recursos y apoyos necesarios para demostrar su desempeño. Al finalizar se deberá proporcionar una retroalimentación la cual debe ser específica, objetiva y destinada a ayudar al individuo a mejorar su desempeño.

Ley 715 de 2001

Artículo 5: En este artículo se establecen las normas legales correspondientes a la nación con el fin de ejercer las competencias relacionadas con la prestación del servicio público de educación. Se establecen las reglas generales y mecanismos para la evaluación y capacitación del personal y docentes, así mismo se deberá evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa del sector educativo en las entidades territoriales y el impacto que tiene este en la sociedad.

Las escuelas deportivas deberán coordinar, financiar, y evaluar los planes y proyectos que se pretende promocionar y aplicar en materia de educación. En Colombia se establece el sistema de evaluación de la educación y define los estándares de calidad que deben cumplir las instituciones educativas en el país el cual tiene como objetivo establecer los lineamientos y criterios para la evaluación de calidad y la educación en Colombia. Se establecen dimensiones que deben ser evaluadas incluyendo aspectos como el desempeño de los estudiantes, la calidad y desempeño de los docentes, la infraestructura entre otros.

Ley 115 de 1994 Ley General de la Educación en Colombia

Se establecen bases y principios para la organización, administración y evaluación del sistema deportivo en el país, se establecen las normas generales para la organización, administración y prestación del servicio público de la educación. Su objetivo es promover el acceso a la educación de calidad para todos los ciudadanos y regula aspectos como la estructura del sistema educativo, los niveles de educación y la autonomía de las instituciones educativas.

El artículo 80 menciona la evaluación de la educación el cual cumple la finalidad de velar por la calidad y de los fines educativos, mejorar la formación moral, intelectual y física de los educadores. Se establece un sistema de calidad de evaluación regula los aspectos específicos del sistema educativo en el país, el cual se aplica a los establecimientos educativos oficiales y

privados que ofrecen educación formal desde preescolar hasta educación media. En esta ley se evidencian los criterios de la evaluación de aprendizaje que debe cumplir toda institución educativa, donde se destaca la importancia de evaluación como una herramienta para el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje. De igual forma se establecen los requisitos y condiciones mínimas para ser docente en una entidad educativa.

El artículo 84 establece que cada año en todas las instituciones se deberá llevar a cabo una evaluación de los docentes y administrativos con el fin de mejorar continuamente la calidad educativa, de esta forma para aquellas instituciones educativas que cuenten con un resultado sobresaliente en dichas evaluaciones recibirán estímulos especiales por parte de la nación y aquellas que obtengan resultados negativos deberán aplicar un plan de acción.

Resolución 639 agosto de 2021 (Instituto Distrital de Recreación y Deporte)

Mediante el cual se establecen los requisitos, reglamentos y procedimientos para otorgar, renovar, supervisar, suspender y cancelar el aval deportivo de las escuelas de formación deportiva en Bogotá. El objetivo del IDRD es fomentar un estilo de vida saludable y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de programas y eventos deportivos.

Las escuelas deportivas avaladas por el IDRD se definen como entidades pedagógicas que incluyen programas educativos extraescolares implementados como estrategia para la enseñanza del deporte en la población inscrita en ellas. Estos programas deberán ser orientados por profesionales en las áreas de educación física, deporte, cultura física o carreras afines debidamente capacitados en el trabajo pedagógico. El estado proporcionará el apoyo financiero para estas instalaciones, ofrecerá programas de formación y capacitación para los entrenadores y facilitará el acceso y oportunidades que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes a través del deporte.

Metodología de la Investigación

En esta etapa del proyecto se abordó la metodología utilizada para el estudio del desempeño laboral de los entrenadores deportivos, con el objetivo de explorar y comprender los factores que influyen en el éxito de los docentes en el ámbito deportivo.

La variable analizada en este proyecto fue el Desempeño del Talento Humano en la Escuela Deportiva Emmanuel FC. Esta variable representó la característica que se evaluó en el estudio, es decir, las competencias para el desempeño de los entrenadores que trabajan en la Escuela Deportiva Emmanuel FC.

El Tipo de Enfoque:

Que se usó fue mixto, y se realizó en tres momentos, el primero con una fuente secundaria, utilizando el análisis cualitativo basado en el estudio Competencias y formación universitaria del educador deportivo en Italia que tenía como objetivo “comprobar si las competencias de los programas de formación de algunas Facultades de Ciencias Motoras, en Italia, cubren las necesidades de los profesionales deportivos para atender las actividades físicas, recreativas y deportivas de los ciudadanos” (Maulini, Claudia, Fraile Aranda, Antonio, & Cano, Rufino, 2015) ellos organizaron las competencias en categorías buscando identificar el grado de importancia de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los entrenadores. Este estudio proporcionó pautas importantes para tener en cuenta a la hora de elaborar la encuesta.

El segundo momento se llevó a cabo mediante un análisis cualitativo correlacional que implicó la revisión y el análisis de las temáticas de mayor relevancia a evaluar entre los entrenadores. En este proceso, se contó con la colaboración de un grupo de tres expertos que tienen formación en maestría y especialización en el ámbito deportivo, así como más de diez años de experiencia como docentes. Estos expertos contribuyeron al proceso al definir

dimensiones e indicadores que debían ser considerados para el momento y circunstancias actuales.

En un tercer momento, se aplicó un enfoque cuantitativo utilizando una encuesta en línea como fuente primaria de recopilación de información. Esta encuesta se administró a los entrenadores y permitió recopilar y analizar datos de manera precisa y objetiva. Esto permitió la comparación y la identificación de áreas de mejora. Además, se buscó establecer metas específicas de desempeño y seguimiento a futuro. Es importante destacar que la herramienta se aplicó a los entrenadores de la escuela deportiva Emmanuel FC con énfasis en la formación y los valores para la vida, como parte integral de la formación deportiva.

Nos apoyamos en el concepto de “la metodología de investigación cuantitativa se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando. Descansa en el principio de que las partes representan al todo, estudiando a cierto número de sujetos de la población, nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto” (Hueso A, Cascant J., 2012), para la obtención de información que nos permitió derivar conclusiones potencialmente válidas en el contexto deportivo.

El Diseño

No experimental permitió observar y registrar de manera objetiva las reacciones y el comportamiento de los individuos o sistemas en su entorno natural, sin modificar artificialmente las condiciones. Esto garantizó que los datos reflejaran con precisión cómo se desarrolló el proceso en las clases reales. Además, se trató de una investigación acción, ya que tenía como objetivo generar una herramienta para contribuir a la mejora del proceso formativo. Esta elección resultó sólida para una investigación orientada a la mejora de procesos, ya que permitió una

comprensión auténtica de la situación, minimizó los sesgos y fomenta la toma de decisiones informadas para la generación de herramientas prácticas que contribuyen a la mejora continua.

Los entrenadores más capacitados serán aquellos que puedan desempeñar sus funciones con mayor seguridad (Lara Caveda, Lanza Bravo, Oms, Bautista y Morales, 2018; Molina, Godoy y Delgado, 2010; Pulido, Sánchez-Oliva, Sánchez-Miguel, Leo y García-Calvo, 2016). Es crucial que el entrenador cuente con una adecuada preparación, domine estrategias y posea conocimientos tanto teóricos como prácticos, aplicándolos con confianza desde la práctica (Capote, Rodríguez, Analuiza, Cáceres y Rendón, 2017), y pueda transferir sus conocimientos para resolver problemas en diversos contextos deportivos (Rodríguez, 2016; Rodríguez y Naranjo, 2016; Rodríguez, Muñoz, Zavala y Gómez, 2017).

El Alcance

Este proyecto tuvo un alcance exploratorio-descriptivo que se centró en la identificación de dimensiones que debían fortalecerse en los entrenadores a nivel personal, formativo, empresarial y social. Su objetivo principal fue identificar las debilidades y oportunidades de cambio en los entrenadores de manera clara y llevar a cabo un análisis que permitiera destacar las temáticas que debían trabajarse. Además, se buscó definir las características que debían presentar los docentes para ingresar y mantenerse en Emmanuel FC. Esto, a su vez, facilitó su adaptación y mejor desempeño, alineados con la cultura organizacional, los principios y valores de la escuela deportiva.

Los estudios de naturaleza exploratoria tienen como finalidad establecer un contexto preliminar y, típicamente, preceden a investigaciones que poseen objetivos descriptivos, correlacionales o explicativos. De manera general, los estudios descriptivos sirven como cimiento para las investigaciones correlacionales, las cuales, a su vez, suministran información

esencial para la realización de estudios explicativos que buscan generar una comprensión profunda y se caracterizan por su estructura detallada. Las investigaciones llevadas a cabo en un ámbito específico del conocimiento pueden abarcar diversos alcances a lo largo de las diferentes fases de su desarrollo. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014)

La Población

En el marco de la encuesta dirigida a los entrenadores en la escuela deportiva Emmanuel, se implementa un enfoque de muestreo exhaustivo, ya que el grupo es reducido, constando de diez entrenadores. En esta dinámica, cada miembro del equipo de entrenadores tiene la oportunidad de participar en la encuesta, garantizando así una representación completa del conjunto. A pesar de la limitada cantidad de entrenadores, los resultados obtenidos mantienen un alto nivel de confiabilidad y validez, al no requerir extrapolación estadística al recolectar datos de la totalidad del grupo. Este método facilita un análisis minucioso de las percepciones y necesidades individuales de los entrenadores. No obstante, se reconoce que, dada la escala reducida, el muestreo exhaustivo puede implicar menores costos y recursos en comparación con enfoques más selectivos, ofreciendo una perspectiva detallada y eficiente en el contexto específico de la escuela deportiva Emmanuel.

La Muestra

Se desarrolló en dos escenarios. En un primer momento, se aplicó una muestra no probabilística a los profesores con estudios de especialización y maestría, quienes basados en su experiencia como docentes deportivos y entrenadores de competencia validaron los puntos a desarrollar en la herramienta que permitiera dar un enfoque más completo. Posteriormente, se utilizó una muestra probabilística en la encuesta estructurada a los entrenadores deportivos de Emmanuel.

La muestra de docentes seleccionada para esta encuesta consistió en el total de los 10 entrenadores activos de la Escuela Emmanuel FC. Dado que se trataba de un grupo pequeño, se aplicó la encuesta de manera virtual. Este grupo de entrenadores tenía una edad promedio de 33 años y estaba compuesto por un 60% de profesionales titulados en deportes, quienes brindaban apoyo a los entrenadores más nuevos y novatos. Otros entrenadores tenían formación técnica obtenida en el Sena, y algunos estaban en proceso de completar sus estudios profesionales como docentes deportivos en actividad física, deporte y recreación.

Todos los entrenadores en esta muestra contaban con una experiencia en la práctica deportiva que oscilaba entre 10 y más de 20 años, y tenían experiencia en fútbol, baloncesto y/o voleibol. Residían en la ciudad de Bogotá, con la excepción de dos de ellos, que provenían de distintas regiones del país en busca de oportunidades educativas y laborales. Los docentes desempeñan un papel fundamental en la formación y el desarrollo de los deportistas, trabajando con diferentes grupos de edad divididos en las categorías de semilleros, iniciación, profundización y competencia en los tres deportes.

Esta muestra de entrenadores fue significativa y abarcó distintas formaciones académicas de diversas universidades y centros de formación, incluyendo la Universidad Libre, UNIANDINA, UDCA, Sergio Arboleda, UNIMINUTO y Universidad de Cundinamarca. Además, abarcaba docentes de diferentes edades y género mayoritariamente masculino, ya que en el momento en que se desarrolló el proyecto no había entrenadoras mujeres. No obstante, en otros momentos, las entrenadoras mujeres habían representado casi la mitad de los profesores en la escuela. Este grupo reflejó una variedad de perspectivas y experiencias que enriquecieron la formación deportiva en Emmanuel FC.

Este grupo de docentes incluyó individuos con una amplia gama de experiencia, niveles de enseñanza y enfoques pedagógicos, de acuerdo con su formación y enfoque personal. Representó un segmento valioso y diverso de entrenadores dedicados a la práctica deportiva, desde tempranas edades.

Los docentes participantes en esta encuesta compartieron un compromiso común con la mejora de la calidad educativa y el bienestar de sus deportistas. Además, representan una muestra de sectores de nuestra ciudad con diferencias socioculturales, económicas y familiares.

La información recopilada de esta muestra de docentes proporcionó valiosos conocimientos sobre las prácticas pedagógicas, desafíos y perspectivas en el ámbito deportivo-formativo, lo que contribuyó a la toma de decisiones informadas y al desarrollo de políticas educativas más efectivas dentro de Emmanuel FC. Los docentes en esta muestra desempeñaron un papel esencial en la formación de las generaciones futuras de deportistas y, como tal, su participación fue muy importante para comprender y aportar en el campo de la formación deportiva.

Métodos

De común acuerdo con la Escuela Deportiva Emmanuel para el diseño y la aplicación de la encuesta, así como los temas a incluir, se elaboró y revisó con el director de Emmanuel FC una propuesta. Posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto de verificación con tres docentes externos para evitar ambigüedades o confusiones y lograr la mayor claridad en la formulación de las preguntas.

Luego de esto, se envió a los tres docentes especializados para validación, formulación y pertinencia de las preguntas, así como los temas abordados y su importancia, para con este paso lograr consolidar la encuesta final que se aplicará a los entrenadores en Emmanuel FC. Es una

encuesta cerrada con preguntas de respuesta tipo likert, que permitirá la percepción que los entrenadores tienen respecto a los diferentes temas brindando información acerca de las deficiencias, también, contribuirá a determinar qué áreas deben recibir prioridad en términos de capacitación y acciones de mejora.

Como mencionó Machado, M., en su investigación sobre las competencias profesionales del entrenador deportivo en deportes colectivos, el entrenador debía estar bien preparado, con un dominio de conocimientos teóricos y prácticos, lo que le permitiría aplicarlos con seguridad y confianza en el entrenamiento deportivo. Además, se destacó que la experiencia previa del entrenador como deportista podría aportar destrezas adicionales que contribuirían al desarrollo de habilidades que no se adquieren en la formación profesional. También se reconoció que su entorno cultural y familiar podría proporcionarle habilidades sociales importantes para su desempeño como entrenador (Machado, M., 2021).

Las competencias laborales abarcan el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales requeridos para un desempeño efectivo en el entorno laboral. Estas competencias se podían adquirir si alguien carecía de ellas o fortalecerlas para lograr un mejor desempeño.

Como lo confirman estos autores: a la competencia se la concibe a la integración de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que le permitan desempeñarse de manera efectiva en el ámbito laboral, resolviendo problemas determinados y no determinados de su profesión. (de la Rosa et al., 2020; Rodríguez, & Barros, 2007)

Las preguntas de la encuesta se organizaron en cinco categorías como se evidencia en la Tabla 1 para evaluar las competencias, habilidades y características de los entrenadores: Habilidades interpersonales, Estrategias didácticas, Características del entrenador, Conocimiento en la disciplina deportiva y Conocimiento de la cultura organizacional. Este enfoque permitió abordar diversos aspectos del desempeño que los entrenadores deberán enfrentar en diferentes situaciones con niños y jóvenes.

Tabla 1.*Categorías y elementos de evaluación*

Área Principal		
	Categorías	Elementos de evaluación
Competencias	Habilidades Interpersonales	Comunicación asertiva Escucha activa Crear un clima positivo al diálogo Ejercer liderazgo Actitud de mejora continua
	Estrategias didácticas	Adaptación a los diferentes niveles deportivos Cumplir objetivos Fomentar participación y trabajo independiente Motivar y comprometer a los deportistas Enseñar de forma pragmática. Enseñar a través del juego y ser creativo Favorecer procesos de fortalecimiento Favorecer la gestión de las emociones Manejo asertivo de conflicto

Características entrenador	Fomento valores Ayudar a formar carácter Respeto Honestidad Promueve colaboración y trabajo en equipo Actitud reflexiva de mejora Aspiraciones y metas
Conocimiento disciplina deportiva	Aplica Técnica – Táctica en Planeación de clase y Ejecución Actualización pedagogía deportiva Uso tecnología Evaluaciones deportistas
Conocimiento Cultura organizacional	Filosofía, Misión y Visión Valores Emmanuel FC Pago Comentarios y sugerencias

Nota. La Tabla 1 representa las cinco categorías mediante las cuales se dividieron las preguntas de la encuesta realizada y los elementos a evaluar en los entrenadores de la Escuela Deportiva.

Procedimiento o Fases de la Investigación:***Fase 1***

Se llevaron a cabo las revisiones de la información disponible y se consideraron los instrumentos que podrían aplicarse para alcanzar los objetivos establecidos en este proyecto.

Fase 2

Se acordó un cronograma de trabajo con la organización, el cual se ha cumplido hasta la fecha. Esto ha permitido la recopilación de información siguiendo el proceso, desde la propuesta inicial de la herramienta hasta la definición y envío de la misma a los entrenadores para su elaboración.

Fase 3

Aplicar instrumentos - tablas y figuras

Fase 4

Conclusiones

Fase 5

Divulgación

Resultados

A continuación, se exponen los resultados fundamentales de la investigación, acompañados de un breve análisis segmentado según las categorías de las preguntas por temas y los datos recolectados en formulario de Google forms on line, mediante un enfoque cuantitativo

Análisis de Resultados

Enfoque Cuantitativo

Se encuestó un total de 10 personas que son el 100% de los entrenadores actuales vinculados a la escuela deportiva Emmanuel FC en el presente año.

A continuación, presentamos la descripción de los datos demográficos de los entrenadores de la escuela deportiva Emmanuel FC, este año el 100% de los entrenadores son hombres, con edades entre 22 y 59 años, y 60% de profesionales en el área deportiva.

Tabla 2

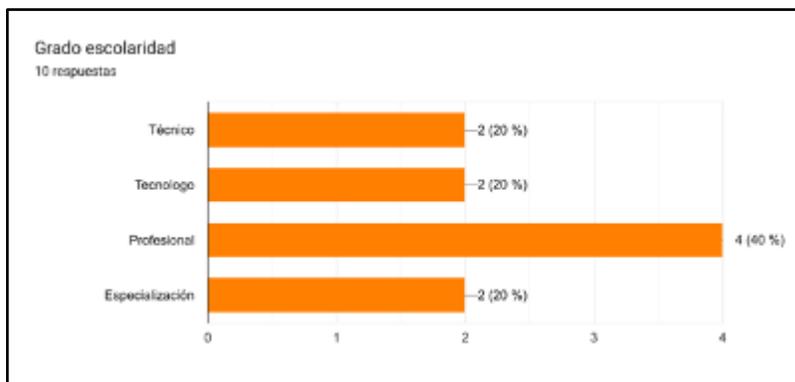
Características demográficas de los entrenadores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Femenino	0	0%
Masculino	10	100%
Nivel de Escolaridad		
Técnico	2	20%
Tecnólogo	2	20%
Profesional	4	40%
Especialización	2	20%
Rango de edad		
22 – 25 años	6	60%
26 – 35 años	2	20%
35 - 60	2	20%

Nota. La tabla 2 muestra las características demográficas de los entrenadores encuestados (10), de los cuales el 100% son hombres y el 60% tiene un nivel de escolaridad profesional y 60% se encuentran en un rango de edad entre 22-25 años.

Figura 1

Grado escolaridad entrenadores



Fuente. Autoría propia

La Figura 1 muestra como la mayoría de los entrenadores, representados por un 40% son profesionales, el restante 60% está repartido en partes iguales de 20% entre técnicos, tecnólogos y con especialización.

A los entrenadores de la escuela se les realizó una encuesta de 30 preguntas las cuales se desarrollaron apoyados en los tres profesores expertos que contribuyeron a la redacción y decisión de temáticas a evaluar, divididas en cuatro temas, los cuales son: habilidades interpersonales, estrategias didácticas, características del entrenador, conocimiento disciplina deportiva y conocimiento cultura organizacional, Se llevarán a cabo análisis tanto a nivel individual como agrupado de las preguntas, con el propósito de indagar inductivamente. En este contexto, el razonamiento lógico y la argumentación se orientan hacia un proceso de inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas o casos particulares. En otras palabras, la inducción busca llegar a conclusiones amplias basadas en evidencia concreta.

El objetivo es examinar detalladamente preguntas relacionadas con aspectos personales, formativos, habilidades laborales y cualidades humanas del entrenador. Este enfoque inductivo

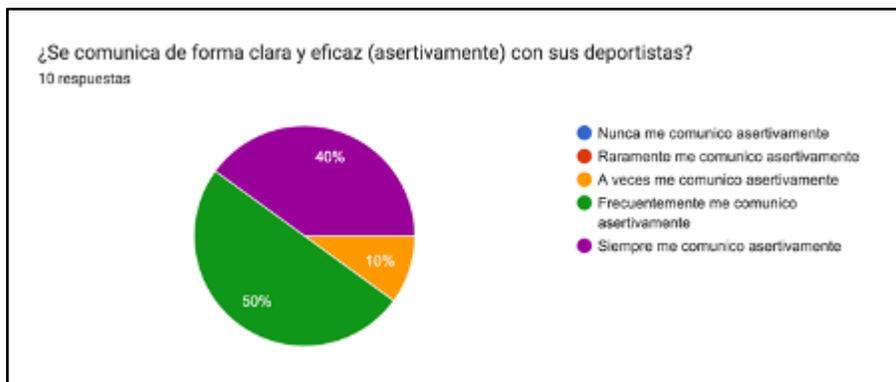
nos permitirá, partiendo de lo particular, extraer conclusiones que destaquen la importancia de evaluar al entrenador de manera integral. La idea es comprender cómo estos aspectos específicos se entrelazan para formar una visión más completa y general de la efectividad y contribución del entrenador en su rol.

Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales son esenciales para una comunicación efectiva, relaciones sólidas, éxito laboral, liderazgo efectivo y resolución de conflictos. Promueven la empatía, adaptabilidad y comprensión, siendo fundamentales en la vida personal y profesional.

Figura 2

Comunicación asertiva



Fuente. Autoría propia

La Figura 2 muestra como la mayoría de los entrenadores, representados por un 50% se comunican frecuentemente asertivamente y el 40% se comunican siempre de manera asertiva.

En este segmento se preguntó por la comunicación asertiva obteniendo la respuesta de frecuentemente 50%, seguido de un 40% para la respuesta siempre, se pudo visualizar que el 90% de los entrenadores tienen entre buena o excelente comunicación con sus deportistas, habilidad sumamente importante para un entrenador deportivo.

Un alto porcentaje de los entrenadores reporta tener una comunicación que oscila entre buena y excelente con sus deportistas, sugiere que la mayoría de los entrenadores reconocen la importancia de la comunicación efectiva y han logrado establecer niveles satisfactorios en este aspecto, se destaca la importancia otorgada a la claridad y firmeza en la comunicación. La conclusión principal es que la gran mayoría de los entrenadores encuestados demuestra un alto nivel de competencia en comunicación asertiva, lo que se considera esencial para el éxito en el ámbito del entrenamiento deportivo.

Figura 3

Escucha activa de los entrenadores



Fuente. Autoría propia

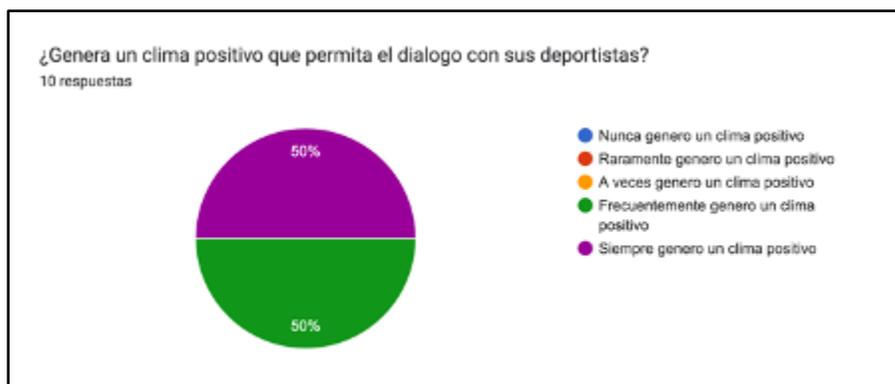
La Figura 3 muestra como la mitad de los entrenadores, representados por un 50% tienen una escucha activa siempre y el 30% a veces presenta escucha activa.

En esta pregunta, se exploró el tema de la escucha activa y se recibió una respuesta “siempre” del 50%, seguida de un 30% para la respuesta "a veces". Esto revela que hay una diversidad en la frecuencia con la que los entrenadores practican la escucha activa. Sin embargo, es alentador observar que el 50% de los entrenadores informaron tener una comunicación excelente con los deportistas. Esta habilidad de comunicación es fundamental para un entrenador

deportivo, ya que establece una base sólida para comprender las necesidades y preocupaciones de los atletas, contribuyendo así a un ambiente de entrenamiento efectivo y exitoso.

Figura 4

Clima positivo generado por los entrenadores



Fuente. Autoría propia

La Figura 4 destaca que el 50% de los entrenadores siempre genera un clima positivo, mientras que el otro 50% lo hace frecuentemente durante los entrenamientos.

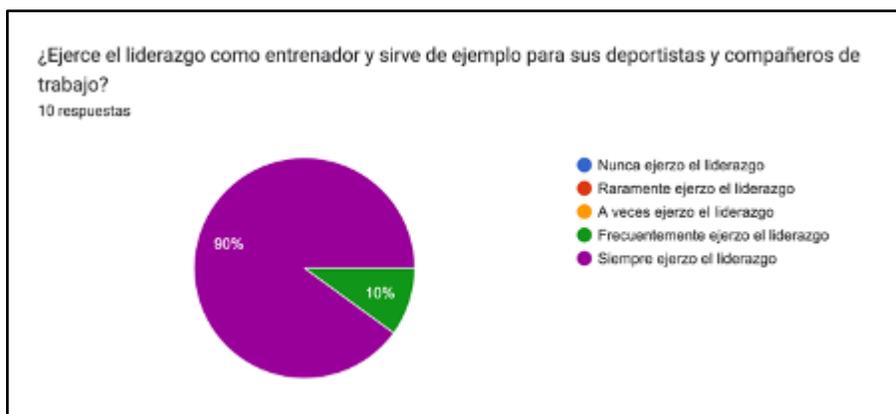
En esta pregunta, se indaga por el tema del clima positivo para generar diálogo en los entrenamientos y recibimos una respuesta “siempre” del 50%, seguida de un 50% para la respuesta "frecuentemente". Esto sugiere que la variabilidad en la frecuencia con la que los entrenadores crean un clima positivo es limitada. No obstante, resulta alentador notar que el 100% de los entrenadores encuestados afirmaron establecer un clima positivo calificado como excelente o bueno con sus deportistas.

Fomentar un clima positivo es crucial para un entrenador, ya que no solo mejora la motivación y el rendimiento de los deportistas, sino que también contribuye a un ambiente de entrenamiento saludable y propicio para el desarrollo integral de los deportistas. La creación de

un ambiente positivo no solo impacta en el desempeño deportivo, sino también en la cohesión del equipo y la construcción de relaciones sólidas.

Figura 5

Liderazgo en el entrenador



Fuente. Autoría propia

La Figura 5 resalta que el 90% de los entrenadores ejercen liderazgo de manera constante, evidenciando un compromiso sólido con su rol. Sin embargo, solo el 10% solo lo hace de manera frecuente en el entorno laboral, sugiriendo una oportunidad de mejora en la regularidad del ejercicio del liderazgo por parte de algunos entrenadores en ese contexto.

El liderazgo es esencial para establecer una dirección clara, motivar a los participantes y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. Un líder efectivo no solo guía técnicamente, sino que también inspira y modela comportamientos deseables, construyendo así la confianza y el respeto de los deportistas. Además, un buen líder deportivo puede potenciar el desarrollo personal de los participantes, promoviendo habilidades como el trabajo en equipo, la perseverancia y la autoconfianza, que son fundamentales tanto en el ámbito deportivo como en la

vida cotidiana. El liderazgo en clases deportivas crea un entorno enriquecedor que va más allá de la enseñanza técnica, impactando positivamente en el crecimiento integral de los deportistas.

Figura 6

Mejora continua en el entrenador



Fuente. Autoría propia

La Figura 6 destaca que el 70% de los entrenadores buscan constantemente mejorar tanto a nivel personal como laboral, demostrando un compromiso firme con su papel. Sin embargo, solo el 20% lo lleva a cabo con frecuencia en el ámbito laboral, señalando una posibilidad de mejora en la consistencia del liderazgo por parte de algunos entrenadores en ese contexto.

En cualquier ámbito profesional, así como el de los entrenadores, buscar constantemente la mejora contribuye a mantenerse actualizado con las mejores prácticas, perfeccionar habilidades y adaptarse a los cambios.

En la Tabla 3 se resume el máximo puntaje promedio obtenido para el segmento de las habilidades interpersonales en las encuestas realizadas a los entrenadores de Emmanuel FC, que evidencian el nivel grupal de los entrenadores en estos temas.

Tabla 3

Puntaje habilidades interpersonales de los entrenadores

Preguntas	Máximo Porcentaje grupo
¿Se comunica de forma clara y eficaz (asertivamente) con sus deportistas?	50%
¿Escucha a sus deportistas de manera atenta y enfocada (escucha activa) para entenderlos?	50%
¿Genera un clima positivo que permita el diálogo con sus deportistas?	50%
¿Ejerce el liderazgo como entrenador y sirve de ejemplo para sus deportistas y compañeros de trabajo?	90%
¿Es de su interés poner en práctica la mejora continua personal y laboral?	70%
Promedio total	62%

Nota. La Tabla 3 resalta que, en promedio, el 62% de los entrenadores se esfuerzan continuamente por mejorar en habilidades interpersonales. Esto evidencia un compromiso generalizado hacia el desarrollo y perfeccionamiento en estos aspectos clave.

Como se ha examinado previamente, las habilidades personales esenciales para un entrenador deportivo abarcan la comunicación asertiva, que establece una base clara para una interacción efectiva. La escucha activa fortalece la comprensión mutua con los deportistas, mientras que la capacidad para generar un clima positivo demuestra habilidades emocionales y establece un entorno propicio para el desarrollo integral. El liderazgo personal no solo guía, sino que también modela comportamientos, influyendo tanto en el rendimiento individual como en la cohesión del equipo.

La búsqueda constante de la mejora continua refleja la adaptabilidad y el deseo persistente de sobresalir. En resumen, estas habilidades personales son cruciales para construir relaciones sólidas y fomentar un crecimiento continuo, tanto a nivel personal como laboral, destacando la importancia de cultivar estas habilidades en los entrenadores para satisfacer las necesidades de los deportistas en el ámbito formativo. Estos resultados podrán ayudar a la toma de decisiones respecto a la importancia de fortalecer estos aspectos.

Estrategias Didácticas

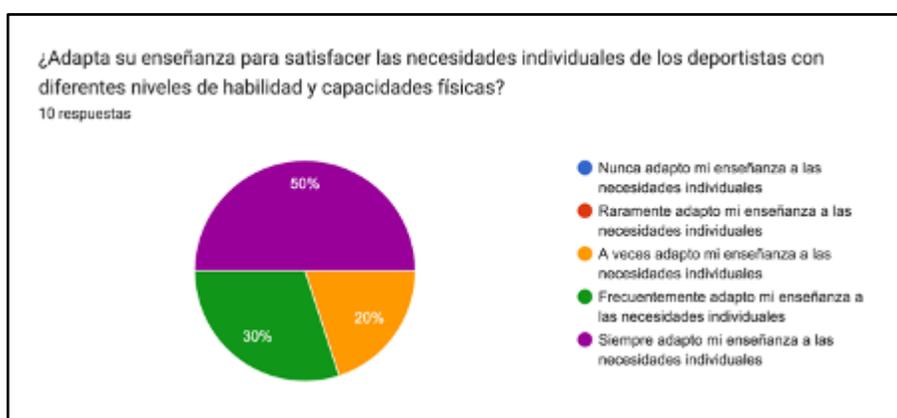
En el contexto del entrenamiento deportivo, las estrategias didácticas son fundamentales para optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas estrategias no solo proporcionan una estructura efectiva para la transmisión de conocimientos, sino que también se adaptan a las distintas formas de aprendizaje de los deportistas, promoviendo su participación. Al implementar técnicas didácticas específicas, los entrenadores pueden crear un entorno de entrenamiento dinámico y estimulante, fomentando el pensamiento estratégico y la resolución de problemas tácticos. Además, las estrategias bien planificadas tienen el potencial de avivar la motivación y el compromiso de los deportistas, llevándolos a involucrarse de manera más significativa en su desarrollo y rendimiento deportivo. En resumen, en el entrenamiento deportivo, la importancia

de las estrategias didácticas radica en su capacidad para mejorar la calidad y el impacto de la formación, guiando a los deportistas hacia un aprendizaje más profundo y efectivo.

En este segmento se escogieron 9 preguntas que apuntan a descifrar la conducta de los entrenadores en la escuela deportiva, y si están en línea con las expectativas y lineamientos deseados por Emmanuel FC

Figura 7

Adaptación a necesidades individuales



Fuente. Autoría propia

La Figura 7 destaca que el 70% de los entrenadores siempre adaptan su enseñanza de manera individual de acuerdo con sus características, y el 30% frecuentemente.

La importancia de adaptar la enseñanza de manera individual a los deportistas radica en reconocer y responder a las necesidades únicas de cada persona. Cada atleta tiene habilidades, ritmos de aprendizaje y estilos de comunicación distintos. Al personalizar la enseñanza, se optimiza el proceso de aprendizaje, permitiendo un desarrollo más eficiente y efectivo de las habilidades deportivas.

Adaptar la enseñanza de manera individual no solo mejora el rendimiento técnico, sino que también fortalece la motivación y el compromiso de los deportistas. Al comprender sus fortalezas y áreas de mejora específicas, se crea un ambiente de aprendizaje más positivo y personalizado. Esto no solo beneficia el desempeño deportivo, sino que también contribuye al desarrollo integral de cada atleta, fomentando valores como la perseverancia y la autoconfianza.

Figura 8

Uso de materiales en clase



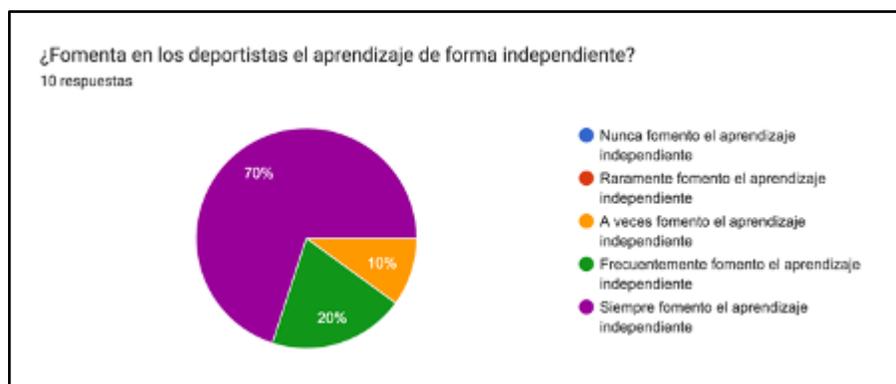
Fuente. Autoría propia

La Figura 8 destaca que el 60% de los entrenadores usan permanentemente implementos deportivos, y el 30% solo los usa a veces, haciendo sus clases más llamativas y motivadoras.

La integración de materiales deportivos en las clases desempeña un papel fundamental al enriquecer la experiencia de aprendizaje. Estos recursos no solo proveen herramientas palpables para la práctica y el perfeccionamiento de habilidades específicas, sino que también fomentan la participación y estimulan la motivación. La diversidad de estos materiales facilita la adaptación de las lecciones a diferentes estilos de aprendizaje, promoviendo la exploración y experimentación, también eleva la calidad de la enseñanza, haciendo que las clases sean más atractivas, efectivas y seguras para los deportistas.

Figura 9

Fomento aprendizaje independiente



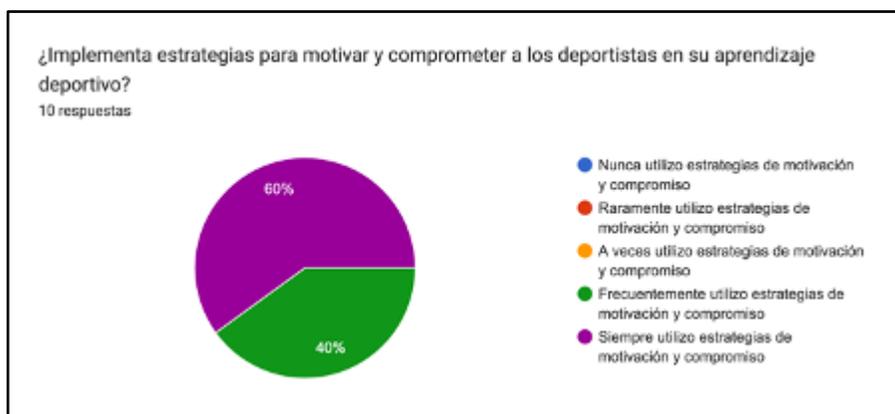
Fuente. Autoría propia

La Figura 9 destaca que el 70% de los entrenadores fomentan siempre el aprendizaje independiente en los deportistas, y el 20% solo lo promueve a veces.

Promover el aprendizaje independiente a nivel deportivo es esencial para cultivar atletas autónomos y resilientes. Al fomentar la responsabilidad individual en la mejora continua, los deportistas desarrollan habilidades de autorregulación, toma de decisiones y resolución de problemas. Este enfoque no solo potencia la autodisciplina, sino que también impulsa la motivación intrínseca, ya que los atletas asumen un papel activo en su propio desarrollo. Además, el aprendizaje independiente permite a los deportistas adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y desafíos, promoviendo una mentalidad de crecimiento que va más allá de las sesiones de entrenamiento dirigidas, construyendo así una base sólida para el éxito a largo plazo en su carrera deportiva.

Figura 10

Estrategias para motivar y comprometer a los deportistas



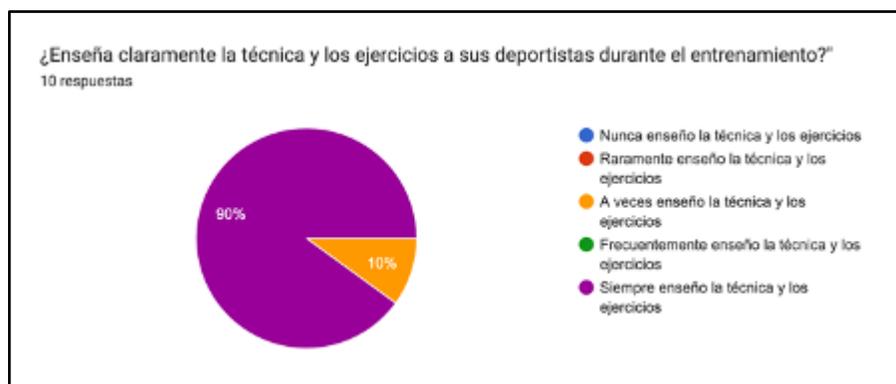
Fuente. Autoría propia

La Figura 10 destaca que el 60% de los entrenadores se motivan y comprometen permanentemente usando estrategias y el 40% las usa frecuentemente.

Impulsar la motivación y compromiso en los deportistas es importante, ya que estas variables inciden directamente en su rendimiento y desarrollo individual. Al aplicar estrategias eficaces, como la definición de metas realistas, reconocimiento de logros y retroalimentación positiva, se establece un ambiente propicio para que los atletas afronten desafíos con determinación. Además, el compromiso emocional de los deportistas con su entrenamiento y equipo no solo fortalece la unión grupal, sino que también promueve un sentido de pertenencia.

Figura 11

Enseña claramente técnica y ejercicios



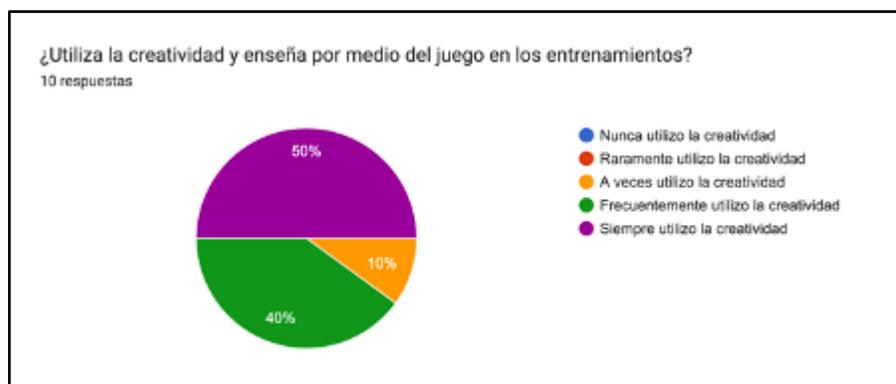
Fuente. Autoría propia

La Figura 11 muestra que el 90% de los entrenadores siempre enseñan claramente la técnica y los ejercicios y el 10% solo los usa a veces, destaca la importancia de la consistencia en la transmisión de conocimientos para el desarrollo efectivo de los deportistas.

La importancia de que los entrenadores impartan de manera clara la técnica y los ejercicios no puede subestimarse, ya que esta claridad sienta las bases para un aprendizaje efectivo y un desarrollo óptimo en los deportistas. Cuando la instrucción es nítida y consistente, los atletas pueden comprender y ejecutar las técnicas de manera precisa, lo que no solo mejora su rendimiento, sino que también reduce el riesgo de lesiones. Además, esta enseñanza clara facilita la internalización de los conceptos, permitiendo a los deportistas aplicarlos de manera autónoma durante la práctica y las competiciones.

Figura 12

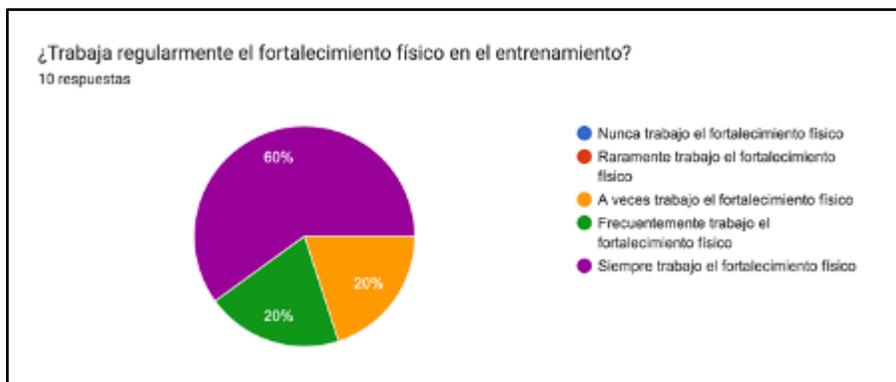
Uso de creatividad y del juego



Fuente. Autoría propia

La Figura 12 destaca que el 50% de los entrenadores usan creatividad y juego siempre en los entrenamientos, y el 40% los usa frecuentemente, de esta manera se fomenta el desarrollo integral de los deportistas.

La incorporación constante de creatividad y juego en los entrenamientos no solo hace que las sesiones sean más atractivas, sino que también potencia el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. Estimula la motivación intrínseca de los deportistas, fomenta la creatividad táctica y fortalece la cohesión del equipo, contribuyendo así a un ambiente de entrenamiento dinámico y efectivo.

Figura 13*Trabajo de fortalecimiento físico*

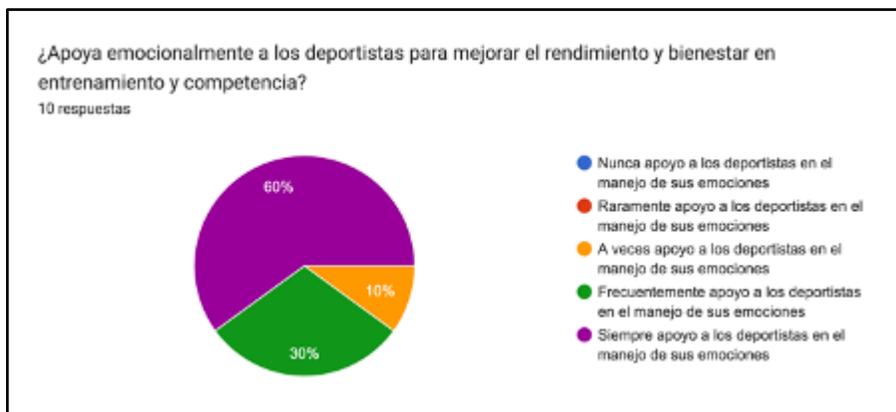
Fuente. Autoría propia

La Figura 13 muestra que el 60% de los entrenadores trabajan el fortalecimiento físico en los entrenamientos y el 20% los usa frecuentemente, esto subraya la importancia asignada al desarrollo físico, indicando un compromiso significativo hacia la mejora del rendimiento y la resistencia de los deportistas.

La integración del fortalecimiento físico en los entrenamientos es crucial para potenciar la resistencia, prevenir lesiones y mejorar el rendimiento global de los deportistas. Esta práctica no solo contribuye a desarrollar fuerza y resistencia, sino que también promueve una base física sólida que se traduce en beneficios para el desempeño atlético y la salud a largo plazo.

Figura 14

Apoyo emocional a deportistas



Fuente. Autoría propia

La Figura 14 resalta que el 60% de los entrenadores brindan apoyo emocional constante a los deportistas, mientras que un 30% lo proporciona sólo de manera ocasional. Esta información destaca la importancia del respaldo emocional en la formación deportiva, subrayando la necesidad de promover un ambiente en el que los entrenadores sean fuentes consistentes de apoyo para el bienestar psicológico de los atletas.

El apoyo emocional por parte de los entrenadores es fundamental en el desarrollo integral de los deportistas. Más allá de la mejora técnica y táctica, el respaldo emocional crea un entorno donde los atletas se sienten valorados, comprendidos y motivados. Esto no solo contribuye positivamente a su bienestar psicológico, sino que también fortalece la conexión entre entrenador y deportista, promoviendo la confianza y el compromiso.

Figura 15

Intervención en situaciones de conflicto y búsqueda de soluciones



Fuente. Autoría propia

La Figura 15 destaca que el 60% de los entrenadores intervienen en situaciones de conflicto y el 20% solo interviene frecuentemente. Estos datos señalan la importancia del rol activo de los entrenadores en la gestión de conflictos, destacando la necesidad de abordar situaciones problemáticas de manera proactiva para mantener un ambiente deportivo saludable y productivo.

La intervención activa de los entrenadores en situaciones de conflicto es crucial para mantener la cohesión del equipo, promover un ambiente positivo y facilitar el desarrollo personal de los deportistas. Al abordar conflictos de manera efectiva, se fortalece la confianza, se fomenta la comunicación abierta y se crea un entorno propicio para el rendimiento atlético y el bienestar emocional de los atletas.

La Tabla 4 presenta un resumen del puntaje promedio máximo obtenido en las encuestas aplicadas a los entrenadores de Emmanuel FC, específicamente en el segmento relacionado con

las estrategias didácticas. Este resumen proporciona una visión clara del nivel grupal de los entrenadores en cuanto a su comprensión y aplicación de estas estrategias.

Tabla 4

Puntaje estrategias didácticas de los entrenadores

Preguntas	Máximo porcentaje grupo
¿Adapta su enseñanza para satisfacer las necesidades individuales de los deportistas con diferentes niveles de habilidad y capacidades físicas?	50%
¿Usa materiales en el entrenamiento para cumplir con los objetivos de la planeación?	60%
¿Fomenta en los deportistas el aprendizaje de forma independiente?	70%
¿Implementa estrategias para motivar y comprometer a los deportistas en su aprendizaje deportivo?	60%
¿Enseña claramente la técnica y los ejercicios a sus deportistas durante el entrenamiento?	90%
¿Utiliza la creatividad y enseña por medio del juego en los entrenamientos?	50%
¿Trabaja regularmente el fortalecimiento físico en el entrenamiento?	60%
¿Apoya emocionalmente a los deportistas para mejorar el rendimiento y bienestar en entrenamiento y competencia?	60%
¿Interviene en situaciones de conflicto y desafío con los jugadores para buscar soluciones pacíficas?	60%
Promedio total	62%

Nota. La Tabla 4 revela que, en términos generales, aproximadamente dos tercios de los entrenadores, con un promedio del 62%, incorporan estrategias didácticas en sus entrenamientos. Este dato subraya un compromiso extendido hacia la mejora y el perfeccionamiento en aspectos cruciales para el desarrollo, indicando una consciente atención hacia la eficacia pedagógica en el ámbito deportivo en este segmento.

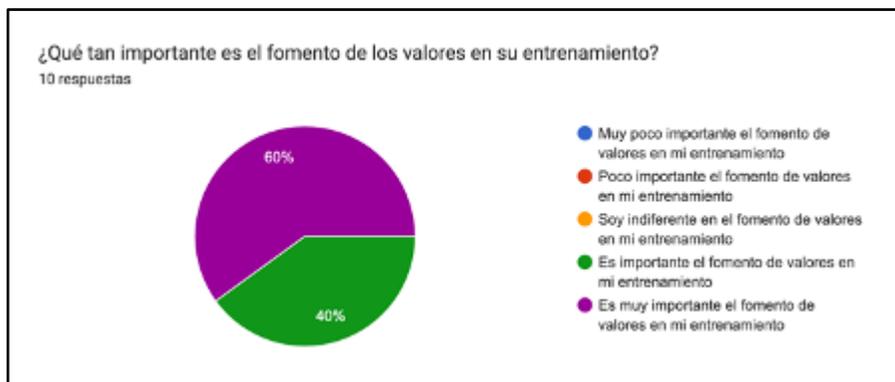
Con un 62% positivo en el uso de estrategias didácticas por parte de los entrenadores, se evidencia un compromiso significativo hacia un enfoque pedagógico efectivo. Sin embargo, para optimizar el desarrollo de los deportistas, es crucial dirigir esfuerzos hacia la mejora del restante 34%. Establecer programas de capacitación y fomentar el intercambio de buenas prácticas puede ser clave para elevar la calidad general de la enseñanza. Esta evaluación positiva proporciona una base sólida para fortalecer aún más la eficacia de las estrategias didácticas y garantizar un desarrollo deportivo integral y de alta calidad.

Características del Entrenador

Las características del entrenador van más allá de la competencia técnica, abarcando la promoción y práctica de valores fundamentales y una actitud reflexiva. La empatía, la comunicación efectiva, el liderazgo y la motivación se entrelazan con la capacidad del entrenador para cultivar valores como la ética, la disciplina y el respeto. Al mismo tiempo, una actitud reflexiva permite al entrenador adaptarse, aprender y evolucionar, creando un ambiente de desarrollo integral que va más allá de los aspectos puramente técnicos, modelando así no solo atletas habilidosos, sino también individuos éticos y reflexivos.

Figura 16

Importancia fomentar valores en el entrenamiento



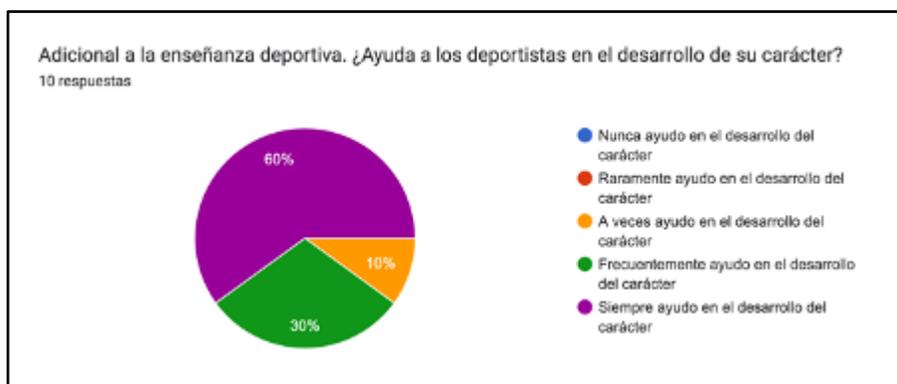
Fuente. Autoría propia

La Figura 16 muestra que para el 60% de los entrenadores es muy importante fomentar los valores en sus entrenamientos y para el 40% solo es importante fomentarlos. Fomentar valores en el entrenamiento no solo contribuye a la formación integral de los deportistas, sino que también moldea su carácter y ética.

Más allá de la mejora del rendimiento, esta práctica cultiva principios esenciales como la ética, el respeto y la responsabilidad, forjando atletas que no solo sobresalen en el ámbito deportivo, sino que también llevan consigo un compromiso arraigado con valores sólidos, contribuyendo así a la formación de individuos íntegros y socialmente conscientes.

Figura 17

Ayuda en el desarrollo de carácter de los deportistas



Fuente. Autoría propia

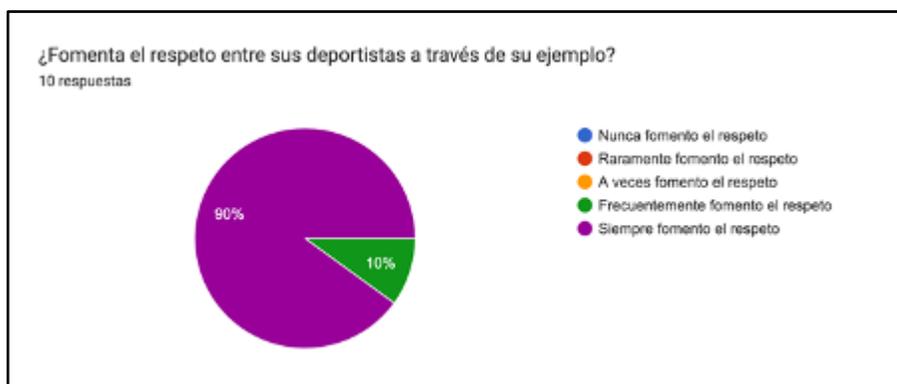
La Figura 17 muestra la significativa proporción de entrenadores del 60% que siempre brindan apoyo en el desarrollo del carácter, y el 30% que lo hace frecuentemente, resalta la relevancia de su papel más allá del ámbito deportivo.

Este compromiso no solo impacta positivamente en la formación integral de los deportistas, sino que también contribuye a cultivar individuos resilientes, éticos y socialmente responsables, generando un impacto duradero más allá de la cancha.

Es crucial destacar la importancia del papel del entrenador en el desarrollo del carácter de los deportistas. Más allá de la mejora en el rendimiento atlético, el apoyo continuo del entrenador en la formación de valores y habilidades sociales contribuye significativamente a la construcción de individuos éticos y responsables. Este compromiso no solo influye en el éxito dentro del ámbito deportivo, sino que también prepara a los deportistas para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana, consolidando su crecimiento personal y su contribución positiva a la sociedad.

Figura 18

Fomento del respeto entre los deportistas por parte del entrenador



Fuente. Autoría propia

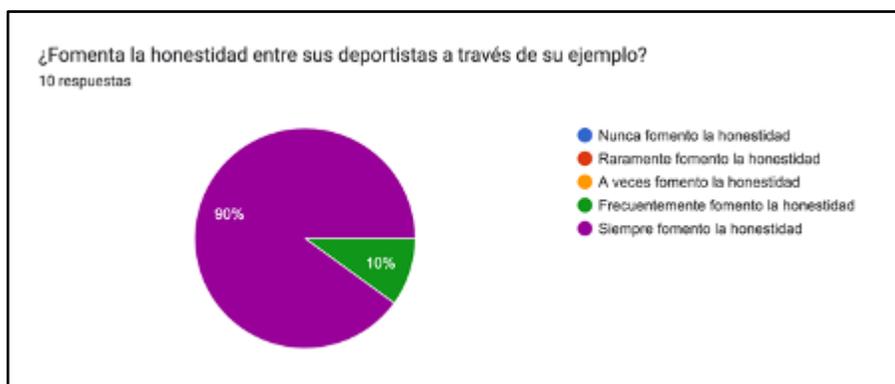
La Figura 18 muestra la notable cifra del 90% de entrenadores que siempre fomenta el respeto entre los deportistas, destaca la prioridad asignada a la construcción de un ambiente respetuoso.

Esta alta proporción subraya la importancia atribuida al respeto como pilar fundamental en el desarrollo deportivo. Fomentar el respeto en los entrenamientos deportivos es esencial porque crea un ambiente propicio para el crecimiento y el rendimiento óptimo de los deportistas.

El respeto mutuo fortalece las relaciones dentro del equipo, promoviendo la colaboración y la cohesión. Además, contribuye al bienestar psicológico de los atletas, fomenta una competencia saludable y sienta las bases para la ética deportiva. En última instancia, el respeto en los entrenamientos no solo mejora la dinámica grupal, sino que también cultiva individuos responsables y éticos, aspectos fundamentales tanto en el ámbito deportivo como en la vida cotidiana.

Figura 19

Fomento de la honestidad entre los deportistas por parte del entrenador



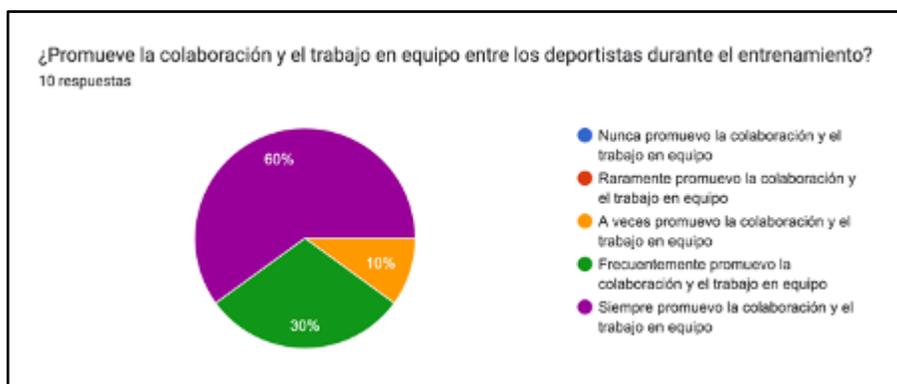
Fuente. Autoría propia

La Figura 19 evidencia que el 90% de los entrenadores prioriza siempre la promoción de la honestidad entre los deportistas, mientras que solo el 10% lo hace de manera frecuente. Estos datos resaltan la relevancia del papel activo de los entrenadores en la formación de valores, subrayando la necesidad de abordar de manera proactiva situaciones que involucren la integridad.

Mantener una cultura deportiva honesta no solo contribuye a la confianza entre los miembros del equipo, sino que también establece las bases para un entorno saludable y productivo en el ámbito deportivo. Promover la honestidad en los entrenamientos es fundamental, ya que no solo establece una base sólida para la integridad deportiva, sino que también moldea a los atletas mediante el ejemplo. La honestidad practicada por los entrenadores se convierte en un poderoso modelo a seguir, influenciando no solo la conducta en el campo de juego, sino también la actitud ética en la vida diaria. Este enfoque no solo contribuye a la formación de atletas íntegros, sino que también nutre un ambiente deportivo basado en la transparencia y la responsabilidad mutua.

Figura 20

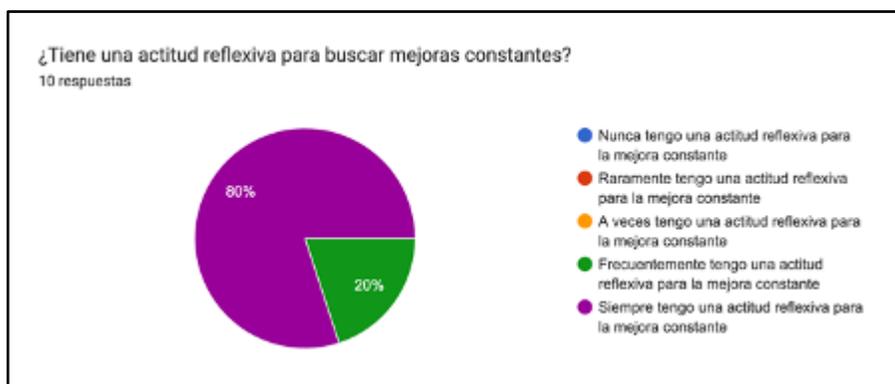
Promover la colaboración y trabajo de equipo entre los deportistas por el entrenador



Fuente. Autoría propia

La Figura 20 destaca que el 60% de los entrenadores promueven siempre el trabajo en equipo y la colaboración y el 30% solo lo promueve frecuentemente muestran la importancia asignada a estas cualidades fundamentales en el ámbito deportivo.

La promoción constante de la colaboración no solo es crucial para el éxito deportivo, sino que también contribuye a la formación de individuos que valoran y aplican el trabajo en equipo en diversas facetas de la vida. Formar deportistas con un enfoque en la colaboración y trabajo en equipo es crucial, ya que va más allá del rendimiento individual en el campo de juego. Estas habilidades fomentan la cohesión grupal, fortalecen la comunicación y cultivan un ambiente donde los atletas aprenden a confiar y apoyarse mutuamente. Además de mejorar el desempeño deportivo, la colaboración enseña valores esenciales como el respeto, la empatía y la responsabilidad compartida. Estas habilidades no solo son fundamentales para el éxito en el ámbito deportivo, sino que también son transferibles a situaciones de la vida cotidiana, contribuyendo a la formación de individuos resilientes, adaptativos y socialmente comprometidos.

Figura 21*Actitud reflexiva para mejora constante*

Fuente. Autoría propia

La Figura 21 la actitud de mejora constante, exhibida por el 80% de los entrenadores siempre y el 20% frecuentemente, es crucial para el avance continuo en el ámbito deportivo.

Esta mentalidad no solo impulsa el crecimiento personal y profesional de los entrenadores, sino que también establece un ejemplo inspirador para los deportistas. La mejora constante en los entrenadores deportivos es esencial, ya que sirve como un ejemplo inspirador para sus alumnos. Esta actitud de búsqueda continua de conocimiento y excelencia no solo eleva la calidad del entrenamiento, sino que también instila en los deportistas la importancia del aprendizaje continuo y la superación personal. Los entrenadores que buscan constantemente mejorar no solo se mantienen actualizados en las últimas prácticas y metodologías, sino que también modelan una mentalidad de crecimiento que motiva a los atletas a esforzarse, aprender y evolucionar en su propio desarrollo atlético y personal.

Figura 22

Importancia de metas profesionales y su logro en los entrenadores.



Fuente. Autoría propia

La Figura 22 destaca que para el 60% de los entrenadores es muy importante el logro de metas profesionales y el 40% es importante, el establecimiento y consecución de metas profesionales contribuyen al desarrollo y crecimiento tanto individual como en el ámbito laboral.

Para los entrenadores deportivos, tener metas profesionales es esencial para orientar su desarrollo y éxito en la carrera. Establecer metas proporciona una dirección clara y un propósito significativo, permitiéndoles enfocarse en áreas específicas de mejora, adquirir nuevas habilidades y avanzar en su trayectoria. Además, las metas profesionales sirven como fuente de motivación, impulsándolos a alcanzar niveles más altos de rendimiento y excelencia en su campo. Al perseguir metas definidas, los entrenadores no solo mejoran su propia competencia y satisfacción laboral, sino que también elevan la calidad de su enseñanza y contribuyen al éxito de los deportistas que guían.

La Tabla 5 resume el puntaje promedio máximo derivado de las encuestas aplicadas a los entrenadores de Emmanuel FC, focalizándose en el segmento que aborda las características del entrenador. Este resumen ofrece una perspectiva nítida sobre el nivel colectivo de los entrenadores en relación con dichas características, brindando una comprensión detallada de sus fortalezas y áreas de desarrollo en este aspecto.

Tabla 5

Puntaje promedio máximo de las características de los entrenadores

Preguntas	Máximo Porcentaje grupo
¿Qué tan importante es el fomento de los valores en su entrenamiento?	60%
Adicional a la enseñanza deportiva. ¿Ayuda a los deportistas en el desarrollo de su carácter?	90%
¿Fomenta el respeto entre sus deportistas a través de su ejemplo?	90%
¿Fomenta la honestidad entre sus deportistas a través de su ejemplo?	60%
¿Promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los deportistas durante el entrenamiento?	80%
¿Tiene una actitud reflexiva para buscar mejoras constantes?	60%
¿Es importante para usted tener metas profesionales y alcanzarlas?	60%
Promedio total	71%

Nota. La Tabla 5 subraya que, en términos generales, la mayoría de los entrenadores, con un promedio del 71%, destacan en las características fundamentales de su rol. Sin embargo, es notable que un 29% de los entrenadores se encuentre por debajo de este umbral, lo que indica áreas de oportunidad para el crecimiento y de mejora.

Con un promedio del 71%, los entrenadores exhiben destacadas habilidades en su rol. Este resultado subraya la importancia crucial de estas cualidades en el ámbito deportivo, enfatizando que los entrenadores no solo cumplen un papel clave en la enseñanza de habilidades técnicas, sino que también ejercen una influencia significativa en la formación integral de los deportistas. La presencia de estas características resalta la excelencia del cuerpo técnico, demostrando su capacidad no solo para mejorar el rendimiento deportivo, sino también para contribuir al desarrollo personal y profesional de los deportistas

Conocimiento Disciplina Deportiva

El conocimiento profundo de la disciplina deportiva por parte de los entrenadores es esencial para el éxito y la efectividad en la formación de atletas. Este entendimiento no solo abarca las tácticas y estrategias específicas del deporte, sino también la comprensión de las últimas tendencias, avances tecnológicos y metodologías de entrenamiento. Los entrenadores que poseen un conocimiento sólido de la disciplina no solo pueden guiar a sus deportistas con autoridad y confianza, sino que también están mejor equipados para adaptarse a los desafíos en constante evolución del mundo deportivo. En última instancia, la combinación de habilidades técnicas y un profundo conocimiento de la disciplina contribuye significativamente al desarrollo y el rendimiento óptimo de los deportistas.

Figura 23

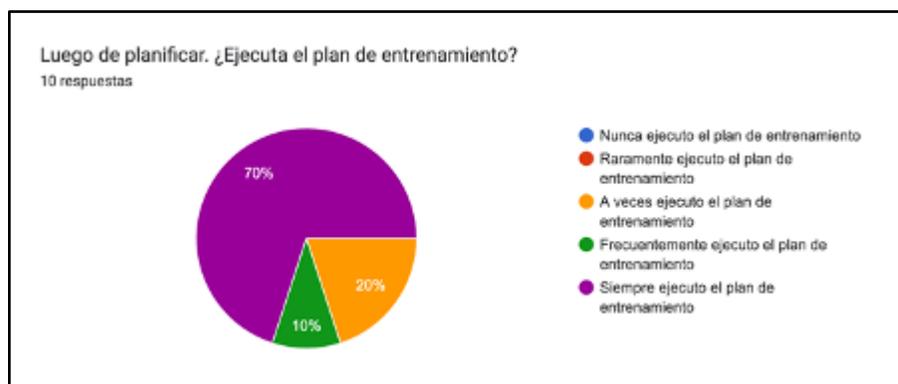
Planificación mensual de clases con anticipación.



Fuente. Autoría propia

La Figura 23 muestra que el 80% de los entrenadores reconoce la importancia al realizar siempre la planificación mensual de clases con anticipación, quedando solo un 20% que lo hace con menor frecuencia.

La importancia de planificar con anticipación las clases para los entrenadores radica en optimizar la eficiencia, asegurar una estructura coherente y proporcionar una experiencia educativa más efectiva para los participantes. Además, permite adaptarse a situaciones imprevistas y mejorar la calidad general de la enseñanza.

Figura 24*Ejecutar el plan de entrenamiento planificado*

Fuente. Autoría propia

La Figura 24 muestra que el 70% de los entrenadores ejecuta el plan de entrenamiento planificado, quedando en segundo lugar con solo un 20% los que lo hacen a veces.

Ejecutar el plan de clase planificado es importante para brindar una guía estructurada para el proceso de enseñanza, proporcionando coherencia y consistencia. Sin embargo, es igualmente crucial tener la flexibilidad para adaptar y ajustar el plan según las necesidades y dinámicas del momento, permitiendo una respuesta efectiva a situaciones imprevistas y asegurando una experiencia de aprendizaje óptima.

Figura 25

Mantenerse al día con las nuevas tendencias de la pedagogía



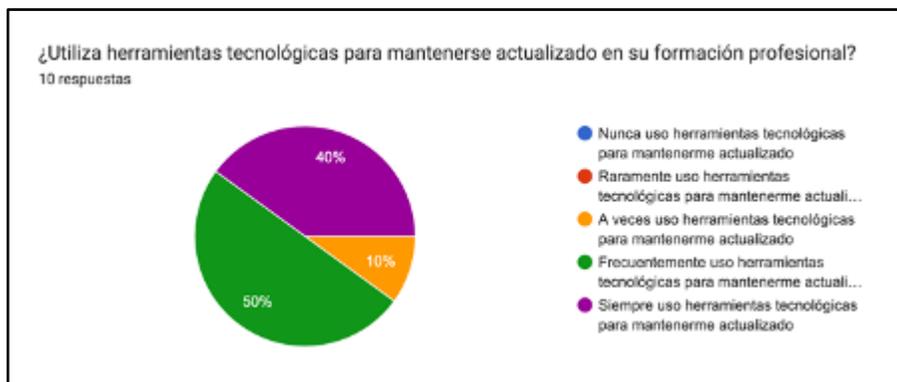
Fuente. Autoría propia

La Figura 25 muestra que el 40% de los entrenadores comprende la importancia de actualizarse en las nuevas tendencias de la pedagogía deportiva y solo el 30% tiene un conocimiento profundo, mientras que otro 30% posee un entendimiento básico en la pedagogía deportiva.

Estar actualizado en pedagogía deportiva es crucial para los entrenadores, ya que les permite incorporar metodologías y enfoques educativos innovadores. Esto garantiza una enseñanza más efectiva, adaptada a las necesidades cambiantes de los deportistas, promoviendo el desarrollo integral y el rendimiento óptimo. La actualización constante representa una oportunidad de mejora para la escuela, ofreciendo la posibilidad de modificar la perspectiva del 30% de entrenadores que aún no reconocen la importancia de mantenerse actualizados en temas pedagógicos.

Figura 26

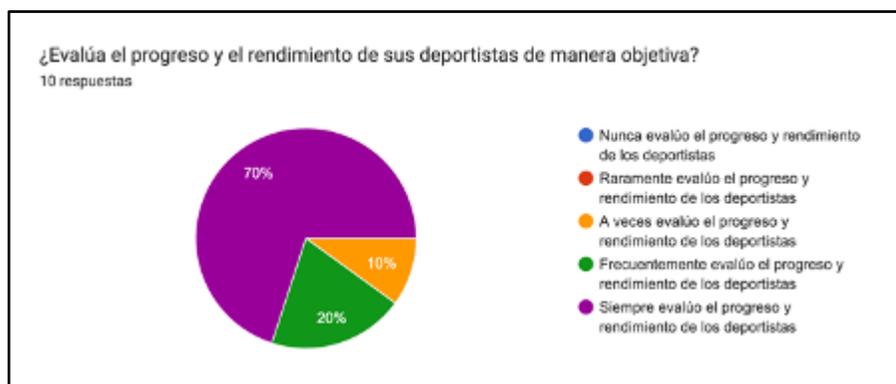
Uso de herramientas tecnológicas para actualizarse profesionalmente



Fuente. Autoría propia

La Figura 26 muestra que el 50% de los entrenadores reconoce la importancia de utilizar herramientas tecnológicas para su actualización profesional, en contraste con un 40% que lo hace de manera consistente.

Esta práctica es esencial para perfeccionar la planificación, análisis y seguimiento del rendimiento, garantizando un enfoque más eficaz en el desarrollo deportivo. Asimismo, favorece un entrenamiento más personalizado y enfocado, alineado con las últimas investigaciones y avances en el ámbito deportivo.

Figura 27*Planificación mensual de clases con anticipación*

Fuente. Autoría propia

La Figura 27 muestra que el 70% de los entrenadores valora la importancia de evaluar objetivamente a sus deportistas, en complementación con un 20% que lo realiza siempre.

Evaluar el rendimiento deportivo es crucial para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora, permitiendo a los deportistas y entrenadores ajustar estrategias y maximizar el potencial deportivo.

La Tabla 6 resume el puntaje promedio máximo obtenido a partir de las encuestas aplicadas a los entrenadores de Emmanuel FC, centrándose especialmente en el segmento que aborda el conocimiento en la disciplina deportiva. Al considerar la planificación y su ejecución, así como el uso de la tecnología y la evaluación de los deportistas, se destaca la importancia crucial de estos aspectos en el rendimiento general y desarrollo deportivo.

Tabla 6

Puntaje conocimiento disciplina deportiva por parte de los entrenadores

Preguntas	Máximo porcentaje grupo
¿Realiza la planificación mensual de clases por lo menos con una semana de anticipación?	80%
Luego de planificar. ¿Ejecuta el plan de entrenamiento?	70%
¿Se mantiene al día con las nuevas tendencias y avances en la pedagogía deportiva?	40%
¿Utiliza herramientas tecnológicas para mantenerse actualizado en su formación profesional?	50%
¿Evalúa el progreso y el rendimiento de sus deportistas de manera objetiva?	70%
Promedio total	62%

Nota. La Tabla 6 revela que, en términos generales, aproximadamente dos tercios de los entrenadores, con un promedio del 62%, tiene un buen manejo del segmento conocimiento disciplina deportiva en sus entrenamientos.

Este porcentaje del 62% destaca la competencia extendida entre los entrenadores, demostrando su capacidad para abordar eficientemente los aspectos específicos de la disciplina. Esto contribuye significativamente a crear un ambiente de entrenamiento más informado y

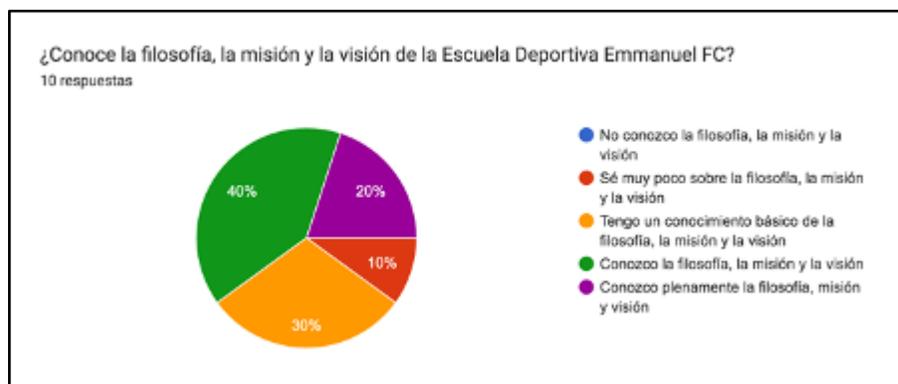
enriquecedor para los deportistas. Al mismo tiempo, ofrece una oportunidad de mejora para el 38%, centrándose en los temas identificados como áreas de deficiencia, propiciando un crecimiento continuo y una elevación del estándar de conocimientos en el equipo de entrenadores.

Conocimiento Cultura Organizacional

Comprender la cultura organizacional de la empresa en la que se trabaja es esencial para fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la eficacia laboral y alinear los esfuerzos individuales con los valores y objetivos de la organización.

Figura 28

Conocimiento filosofía, misión y visión de Emmanuel FC



Fuente. Autoría propia

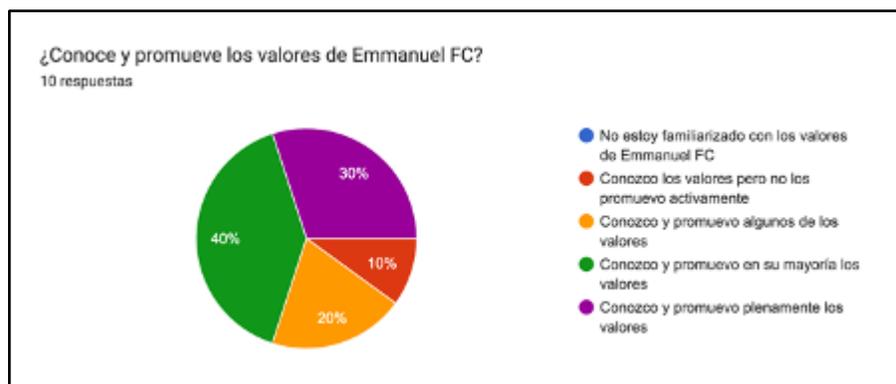
La Figura 28 revela que únicamente el 40% de los entrenadores reconoce la relevancia de familiarizarse con la filosofía, misión y visión de Emmanuel FC, siendo solo el 30% de ellos quienes lo hacen de manera completa.

Es crucial que los entrenadores estén alineados con la misión, visión y filosofía de Emmanuel FC, ya que esto asegura una coherencia en la dirección y objetivos del equipo, facilita

la comunicación efectiva y contribuye a un ambiente de trabajo armonioso para lograr el máximo rendimiento deportivo.

Figura 29

Conocimiento y promoción de los valores de Emmanuel FC por parte de los entrenadores



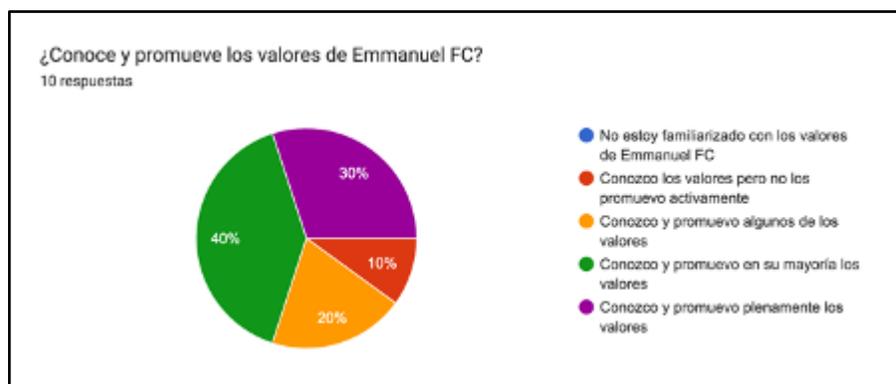
Fuente. Autoría propia

La Figura 29 indica que solo el 40% de los entrenadores reconoce la importancia de conocer los valores de Emmanuel FC, con solo un 30% de ellos haciéndolo plenamente.

Conocer y promover los valores de Emmanuel FC por parte de los entrenadores es esencial. Esto no solo fortalece la identidad del equipo, sino que también contribuye a un ambiente de entrenamiento positivo, fomenta la cohesión del grupo y sustenta una cultura que inspira a los deportistas hacia el éxito, tanto dentro como fuera del campo.

Figura 30

Satisfacción frente a la remuneración por su actividad en Emmanuel FC.



Fuente. Autoría propia

La Figura 30 revela que el 30% de los entrenadores está satisfecho con la remuneración, mientras que otro 30% también se encuentra satisfecho y un adicional 30% muestra indiferencia respecto a este aspecto.

Estar satisfecho con la remuneración salarial es crucial para los entrenadores, ya que no solo reconoce y valora su contribución al equipo, sino que también promueve la motivación, el compromiso y la estabilidad laboral, elementos fundamentales para un rendimiento óptimo y una cultura positiva en el entorno deportivo.

La Tabla 7 resume el puntaje promedio máximo derivado de las encuestas aplicadas a los entrenadores de Emmanuel FC, centrándose específicamente en el segmento que aborda el conocimiento de la cultura organizacional. Este resumen proporciona una perspectiva clara sobre el nivel colectivo de los entrenadores en relación con estas características, ofreciendo una comprensión detallada de sus fortalezas y áreas de desarrollo en este aspecto. Es crucial que los entrenadores conozcan y se alineen con la filosofía, misión, visión y valores de la organización para fortalecer aún más la cohesión y la eficacia del equipo.

Tabla 7

Puntaje conocimiento cultura organizacional por parte de los entrenadores

Preguntas	Máximo porcentaje grupo
¿Conoce la filosofía, la misión y la visión de la Escuela Deportiva Emmanuel FC?	40%
¿Conoce y promueve los valores de Emmanuel FC?	40%
¿Está satisfecho por la remuneración que recibe por sus actividades en Emmanuel FC?	30%
Promedio total	37%

Nota. La Tabla 7 revela que, en términos generales, aproximadamente un tercio de los entrenadores, con un promedio del 37%, tiene un bajo manejo del segmento conocimiento cultura organizacional de Emmanuel FC. Este hallazgo resalta la necesidad de mejorar la comprensión y alineación con los valores y prácticas específicas del club, subrayando la importancia de fortalecer la conexión entre los entrenadores y la cultura organizativa para lograr un ambiente de entrenamiento más coherente y eficaz.

Este 37% destaca la competencia extendida entre los entrenadores, demostrando su capacidad para abordar eficientemente los aspectos específicos de la cultura organizacional en Emmanuel FC, un club enfocado en la formación en valores y desarrollo integral. Al mismo tiempo, ofrece una oportunidad de mejora para el 63%, centrándose en áreas identificadas como deficientes, propiciando un crecimiento continuo y una elevación del estándar de conocimientos en el equipo de entrenadores, reforzando así la importancia de la cultura organizacional dentro de un marco de formación en valores y desarrollo personal en la Escuela deportiva Emmanuel FC.

La Tabla 8 consolidado del puntaje promedio y evaluación integral de entrenadores en Emmanuel FC: Un Análisis Exhaustivo de los cinco segmentos de las encuestas. Este resumen ofrece una perspectiva clara del nivel colectivo de los entrenadores, destacando sus fortalezas y áreas de desarrollo. Proporciona una comprensión detallada de sus capacidades y habilidades, y destaca la importancia de alinear y potenciar estas cualidades a través del apoyo continuo de la escuela. El objetivo es asegurar que los entrenadores estén plenamente alineados en todos los niveles, aprovechando el respaldo institucional para maximizar su experiencia y contribución al éxito deportivo.

Tabla 8

Consolidado Puntaje promedio general incluidos todos los segmentos agrupados.

Preguntas	Máximo porcentaje grupo
Habilidades interpersonales	62%
Estrategias didácticas	62%
Características del entrenador	71%
Conocimiento disciplina deportiva	62%
Conocimiento cultura organizacional	37%
Promedio total general todos los segmentos	59%

Nota: La Tabla 8 indica que, en líneas generales, alrededor de dos tercios de los entrenadores, con un promedio del 59%, poseen las habilidades, estrategias, características, conocimientos deportivos y comprensión de la cultura organizacional de Emmanuel FC.

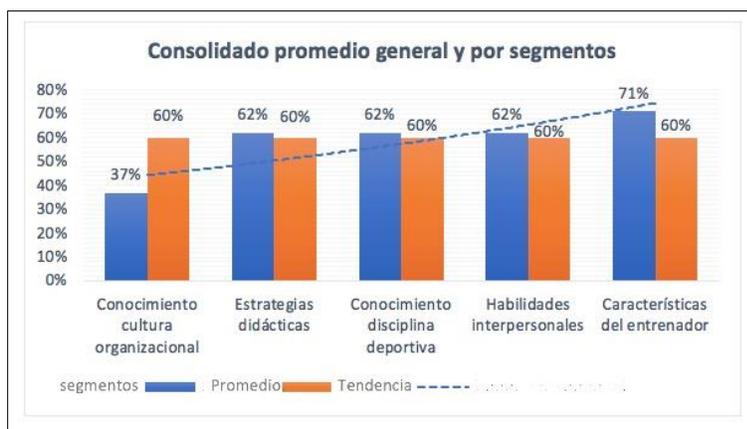
Este hallazgo resalta la necesidad de mejorar la comprensión y alineación con los valores y prácticas específicas de la escuela deportiva, subrayando la importancia de fortalecer la conexión entre los entrenadores y la cultura organizativa para lograr un ambiente de entrenamiento más coherente y eficaz.

Mejorar las habilidades, estrategias, características, conocimientos deportivos y comprensión de la cultura organizacional de Emmanuel FC es crucial para elevar el rendimiento colectivo de los entrenadores. Esto significa fortalecer la capacidad para adaptarse a situaciones diversas, implementar tácticas efectivas, incorporar las características distintivas del equipo,

ampliar el conocimiento en el ámbito deportivo y alinear acciones con la cultura y valores de la organización. En última instancia, la mejora de estos indicadores contribuye a un desarrollo más sólido y coherente del equipo de entrenadores en beneficio del rendimiento general de Emmanuel FC.

Figura 31

Consolidado promedio general por segmento



Fuente. Autoría propia

La Figura 31 revela que el puntaje máximo lo obtuvo las características del entrenador, seguido de las habilidades interpersonales con un porcentaje cercano a 66%, y el conocimiento cultura organizacional obtuvo el menor puntaje de 37%.

Al analizar las competencias específicas del grupo de entrenadores de la escuela deportiva Emmanuel FC, se pueden extraer algunas conclusiones valiosas:

Habilidades Interpersonales (62%)

Este puntaje sugiere que el equipo de entrenadores de Emmanuel posee habilidades interpersonales sólidas, pero aún hay margen para mejorar. La comunicación y la interacción con otros son efectivas, pero podrían beneficiarse de un desarrollo adicional en este aspecto.

Estrategias Didácticas (62%)

La puntuación indica que el grupo tiene una comprensión razonable de las estrategias didácticas. Sin embargo, sería beneficioso revisar y actualizar las habilidades didácticas para mejorar la eficacia en la transmisión de conocimientos y habilidades específicas del deporte.

Características del Entrenador (71%)

Con un puntaje del 71%, se puede concluir que el equipo de entrenadores liderado por Emmanuel exhibe características sólidas de entrenador. Esto incluiría cualidades como motivación, liderazgo y la capacidad para inspirar a los atletas. Aunque este puntaje es positivo, siempre es posible buscar oportunidades de crecimiento continuo.

Conocimiento Disciplina Deportiva (62%)

La comprensión de la disciplina deportiva en el grupo de entrenadores parece ser sólida, pero existe la posibilidad de expandir y profundizar en el conocimiento. Es crucial mantenerse actualizado sobre las tendencias y avances en el ámbito deportivo correspondiente.

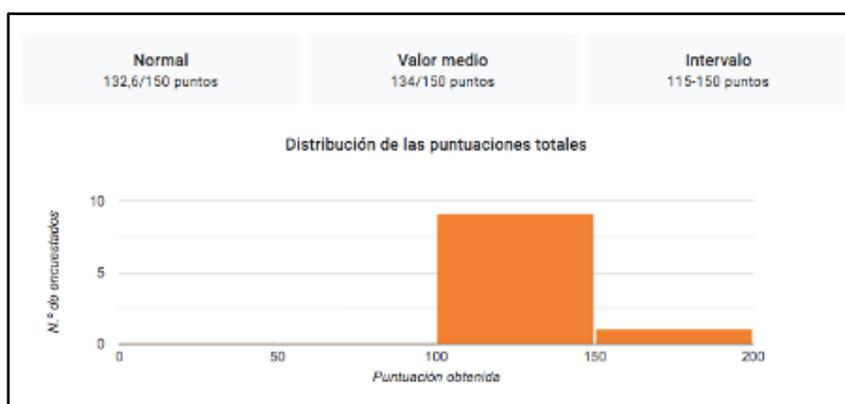
Conocimiento Cultura Organizacional (37%)

Con un puntaje del 37%, se destaca que el equipo de entrenadores puede tener áreas de mejora en la comprensión de la cultura organizacional específica de Emmanuel. Mejorar este aspecto facilita la adaptación eficaz al entorno y fortalecería la colaboración dentro de la organización.

En conclusión, el grupo de entrenadores de la escuela deportiva Emmanuel FC muestra fortalezas notables en características de entrenador y habilidades interpersonales. Para alcanzar un rendimiento aún más sólido, se sugiere concentrarse en el perfeccionamiento de estrategias didácticas, el conocimiento de la cultura organizacional específica y mantenerse actualizado en el ámbito deportivo. Este enfoque equilibrado contribuirá a un equipo de entrenadores más completo y efectivo para alcanzar los objetivos específicos de la escuela deportiva Emmanuel FC.

Figura 32

Normal, valor medio e Intervalo de confianza



Fuente. Autoría propia

La Figura 31 proporciona una visión clara de las medidas de tendencia central, revelando una puntuación normal de 132.6 sobre 150 y un valor medio de 134 sobre 150. Además, el intervalo de confianza se sitúa entre 115 y 150, ofreciendo una comprensión más completa de la distribución de los datos. Estos datos resaltan la consistencia y la centralidad de las puntuaciones, brindando información valiosa sobre la tendencia general del conjunto de datos.

Figura 33

Última pregunta, esta fue abierta comentarios y sugerencias

Última pregunta

Nos encantaría que comparta sus comentarios y sugerencias.

Estamos aquí, listos para escuchar y crecer. Su opinión es muy valiosa para nosotros y enriquece nuestra perspectiva.

8 respuestas

La permanente llegada de de portistas nuevos y con bajo nivel dificulta y hace frenar el nivel del grupo, la mayoría de las veces.

Nuestro Club Deportivo se enfoca en valores y nuevos conocimientos en nuestros deportistas.

Es un excelente lugar, que evidencia compromiso en la formación de personas por medio del deporte y la actividad física.

Hay que crecer mas, invertir en mejoras para cosas especificas del deporte establecer objetivos anuales

-

(i) Considero que hace mucha falta retomar la publicidad de la escuela. (ii) Tal vez retomar comunicación con los padres de familia de los niños que ya no se encuentran para ver la viabilidad de que regresen implementando algún tipo de incentivo. (iii) Conversar con los padres sobre lo que piensan acerca de la escuela, para reevaluar si hay que cambiar algún enfoque o en que se puede mejorar a partir de su perspectiva.

Sugiero entrenar con grupos mas homogéneos por edad

Aumentar la participación en competencias y patidos amistosos para subir el nivel de competencia

Fuente. Autoría propia

Según la última pregunta abierta planteada a los entrenadores, el Club Deportivo enfrenta desafíos significativos debido a la constante llegada de nuevos deportistas con niveles de habilidad más bajos, lo que impacta negativamente en el rendimiento general del grupo. A pesar de este obstáculo, el club se destaca por su enfoque en valores y la transmisión de nuevos conocimientos a los deportistas. Sin embargo, se reconoce la necesidad de crecimiento,

inversiones específicas en instalaciones deportivas y el establecimiento de objetivos anuales para mejorar aún más.

Se identifican tres áreas clave para abordar: 1) Reanudar la publicidad de la escuela para atraer nuevos talentos, 2) Restablecer la comunicación con los padres de los exalumnos para evaluar la posibilidad de su regreso mediante incentivos, y 3) Obtener retroalimentación de los padres sobre la percepción de la escuela para identificar áreas de mejora.

Además, se sugiere entrenar con grupos más homogéneos por edad y aumentar la participación en competencias y partidos amistosos para elevar el nivel de competencia. Estas acciones contribuirían a mejorar la cohesión del grupo y estimular el progreso individual y colectivo.

Y estos temas propuestos por los profesores serán aportes, para tener en cuenta y revisar, por parte de las directivas de la escuela.

Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño para la Escuela Deportiva Emmanuel FC

De acuerdo con la investigación realizada se identificaron diferentes modelos de evaluación del desempeño, para lo cual se concluye que cada modelo se puede adaptar a las necesidades de la empresa, por lo tanto, se considera que el modelo más adecuado para la Escuela Deportiva es la evaluación 360 grados para los entrenadores deportivos, lo cual implica obtener retroalimentación de diversas fuentes, incluyendo colegas, superiores, deportistas y padres de familia. Guía paso a paso para llevar a cabo una evaluación 360 grados:

Definición de Objetivos

Establecer claramente los objetivos de la evaluación 360 grados. ¿Se busca mejorar el rendimiento, identificar áreas de desarrollo o reconocer fortalezas?

Selección de Evaluadores

Identificar a los evaluadores que proporcionarán feedback. Pueden incluir colegas entrenadores, deportistas, directivos escolares y padres de familia.

Diseño del Cuestionario

Desarrollar un cuestionario que abarque diferentes aspectos del desempeño del entrenador, como habilidades técnicas, liderazgo, habilidades interpersonales, gestión del tiempo, entre otros.

Recopilación de Datos

Administrar el cuestionario a los evaluadores seleccionados. Esto puede hacerse en línea o mediante entrevistas presenciales, dependiendo de la logística y la preferencia de los participantes.

Análisis de Resultados Garantizar Anonimato

Asegurar la confidencialidad y anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad y la apertura en las evaluaciones.

Analizar los resultados de manera integral, identificando patrones y áreas de consenso entre las evaluaciones. Puede ser útil utilizar herramientas de análisis de datos para obtener información significativa.

Feedback Individual

Proporcionar retroalimentación individual al entrenador basada en los resultados de la evaluación. Destacando las fortalezas y áreas de mejora.

Establecimiento de Objetivos de Desarrollo

Colaborar con el entrenador para establecer metas y objetivos de desarrollo específicos basados en los hallazgos de la evaluación.

Implementación de Plan de Desarrollo

Apoyar al entrenador en la implementación de un plan de desarrollo que aborde las áreas de mejora identificadas.

Seguimiento Continuo

Realizar un seguimiento regular para evaluar el progreso del entrenador y realizar ajustes según sea necesario. Este proceso puede repetirse periódicamente para evaluar el crecimiento a lo largo del tiempo.

La evaluación 360 grados proporciona una visión completa y equilibrada del desempeño de los entrenadores, permitiendo una mejora continua y un desarrollo efectivo.

Conclusiones

Con el desarrollo de este proyecto se definió la herramienta que se adecua a las necesidades de la Escuela Deportiva Emmanuel FC para evaluar a los entrenadores, estableciendo objetivos que por medio del desarrollo y recolección de la información se lograron alcanzar satisfactoriamente.

Para lo cual se identifican varios modelos de evaluación del desempeño reconociendo las ventajas y desventajas que tienen a la hora de su implementación tanto para el personal como para las empresas. De igual manera se evidencia que son adaptables a las necesidades y objetivos estratégicos que pretenden lograr.

Así mismo, se investigó en el contexto deportivo como se desarrolla la evaluación del desempeño, encontrando que se fundamenta en la autoevaluación como un hábito diario tanto a nivel directivo como de equipo, donde se vuelve una constante búsqueda por establecer herramientas que permitan de manera objetiva identificar las falencias y fortalezas a manera individual y organizacional, que por medio de una realimentación se desarrollen acciones de mejora y potencialización de competencias.

Se diseñó una encuesta como medio para determinar el diagnóstico de la Escuela Deportiva aplicada a sus entrenadores identificando la percepción que cada uno tiene en cuanto a las habilidades personales, estrategias didácticas, características del entrenador, conocimiento en disciplina deportiva y conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

Finalmente se define como herramienta de evaluación del desempeño para mejorar los procesos, la calidad en el servicio que a nivel directivo, entrenadores y empresa en general ejercen frente a sus responsabilidades laborales, el cual permite adaptarse al diagnóstico actual

identificado para la Escuela Deportiva siendo el modelo de evaluación 360°, donde su gran ventaja es que permite evaluar de forma más completa al talento humano analizando su entorno y los impactos que genera tanto positivo como negativo en la eficiencia laboral y relaciones interpersonales; generando una retroalimentación entre el nivel directivo y entrenadores para mejorar los resultados a corto y largo plazo de manera sostenible en el tiempo. La herramienta no solo posibilita evaluar el rendimiento individual, sino que también se convierte en un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas que impulsan el éxito organizacional.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y al aporte bibliográfico del mismo se recomienda tener una alineación entre la escuela deportiva y sus profesores sobre el conocimiento organizacional y la cultura que se promueve, pues es posible que los objetivos individuales no están orientados a los de la organización y esto puede verse reflejado en los resultados de las evaluaciones de desempeño las cuales no mostraran la contribución de los entrenadores al propósito general de la escuela. Así mismo se aconseja replantear la comunicación clara y consciente con el fin de compartir regularmente los objetivos de la escuela deportiva con todos los entrenadores y que estos puedan comprender la relación que tienen con su trabajo diario.

Por otra parte, se sugiere implementar un plan de compensación o reconsideración de los salarios que tienen los profesores en la actualidad, pues es primordial que siempre haya una motivación económica que pueda incrementar el compromiso y la calidad de trabajo de los empleados. La falta de una compensación justa conlleva a una disminución en el tiempo y esfuerzo que los docentes están dispuestos a dedicar a su labor lo que afecta directamente la calidad de la enseñanza y el entrenamiento.

Por último, se recomienda la retroalimentación y monitoreo continuo ya que esto les proporciona una visión objetiva de cómo se realiza la formación y cómo los deportistas están respondiendo a sus métodos. Esto permite identificar áreas de mejora y reconocer fortalezas. Además, ayuda a mantener altos estándares de enseñanza, mejora la calidad en la formación y garantiza una experiencia positiva para los deportistas.

Referencias Bibliográficas

- Campos Izquierdo, A., & González Rivera, M. D. (2010). La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte. *Capital Humano*, 23(242), 66-70.
- CLAVER, E., GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. “Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo”. Civitas, Madrid, 1996.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- González, M. (2007). Evaluación en la gestión de una entidad deportiva. *Expomotricidad*.
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education. Sexta Edición
- Hueso, A., Cascant, M., (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, www.lalibrería.upv.es. Primera Edición
- Llorente Pastor, B. (2000) *Pedagogía del entrenamiento deportivo adaptado a escolares. Educación en valores. Bilbao*

- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999) *Gestión de recursos humanos por competencias*. Ramón Areces, Madrid.
- Maulini, Claudia, Fraile Aranda, Antonio, & Cano, Rufino. (2015). Competencias y formación universitaria del educador deportivo en Italia. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 41(1), 167-182. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000100010>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Seiru-lo, F. (1992): *Valores educativos del deporte*. *Revista de educación física, Barcelona*.
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-40).
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>
- Torres Sandoval, J. S., & Avila Ramírez, W. E. (2019). Evaluación del desempeño en las áreas de recreación y deportes de las Cajas de Compensación Familiar en Cundinamarca.

Apéndices

Apéndice A

Formato encuesta y datos demográficos

Ficha técnica de la encuesta	
Propósito de la encuesta:	Conocer cómo los entrenadores llevan a cabo sus actividades laborales.
Título de la encuesta:	Habilidades interpersonales.
Población Objetivo:	Todos los entrenadores de la escuela.
Tamaño de la muestra:	10 personas.
Confianza y error muestral:	10 personas.
Método de recolección de datos:	Encuesta.
Aplicación de la encuesta	
Fecha de la encuesta:	15/11/2023 al 30/11/2023
Duración de la encuesta:	30 minutos.
Nombre del Encuestador: Nombre persona/ empresa encuestada:	Se realiza on line por Google formularios, se comparte link de acceso. Se solicita únicamente correo electrónico
Cuestionario	
Datos Demográficos	
Sexo	Masculino Femenino Otro

Grado de escolaridad	Técnico Tecnólogo Profesional Especialización
Rango de edad	22 – 25 26 – 35 36 - 60
Habilidades interpersonales	
Pregunta #1 ¿Se comunica de forma clara y eficaz (asertivamente) con sus deportistas?	Opciones de respuesta. Nunca me comunico asertivamente. Realmente me comunico asertivamente. A veces me comunico asertivamente. Frecuentemente me comunico asertivamente. Siempre me comunico asertivamente.
Pregunta #2 ¿Escucha a sus deportistas de manera atenta y enfocada (escucha activa) para entenderlos?	Opciones de respuesta. Nunca uso la escucha activa. Realmente uso la escucha activa. A veces uso la escucha activa. Frecuentemente uso la escucha activa. Siempre uso la escucha activa.

<p>Pregunta #3 ¿Genera un clima positivo que permita el diálogo con sus deportistas?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca genero un clima positivo.</p> <p>Realmente genero un clima positivo.</p> <p>A veces genero un clima positivo.</p> <p>Frecuentemente genero un clima positivo.</p> <p>Siempre genero un clima positivo.</p>
<p>Pregunta #4 ¿Ejerce el liderazgo como entrenador y sirve de ejemplo para sus deportistas y compañeros de trabajo?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca ejerzo el liderazgo.</p> <p>Realmente ejerzo el liderazgo.</p> <p>A veces ejerzo el liderazgo.</p> <p>Frecuentemente ejerzo el liderazgo.</p> <p>Siempre ejerzo el liderazgo.</p>
<p>Pregunta #5 ¿Es de su interés poner en práctica la mejora continua personal y laboral?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca estoy interesado en mejorar.</p> <p>Realmente estoy interesado en mejorar.</p> <p>A veces estoy interesado en mejorar.</p> <p>Frecuentemente estoy interesado en mejorar.</p> <p>Siempre estoy interesado en mejorar.</p>
<p>Estrategias didácticas</p>	

<p>Pregunta #6 ¿Aptada enseñanzas para satisfacer las necesidades individuales de los deportistas con diferentes niveles de habilidades y capacidades físicas?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca adapto mis enseñanzas a las necesidades individuales.</p> <p>Realmente adapto mi enseñanza a las necesidades individuales.</p> <p>A veces adapto mi enseñanza a las necesidades individuales.</p> <p>Frecuentemente adapto mi enseñanza a las necesidades individuales.</p> <p>Siempre adapto mi enseñanza a las necesidades individuales.</p>
<p>Pregunta #7 ¿Usa materiales en el entrenamiento para cumplir los objetivos de la planeación?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca utilizo materiales.</p> <p>Realmente utilizo materiales.</p> <p>A veces utilizo materiales.</p> <p>Frecuentemente utilizo materiales.</p> <p>Siempre utilizo materiales.</p>
<p>Pregunta #8 ¿Fomenta en los deportistas el aprendizaje de forma independiente?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca fomento el aprendizaje independiente.</p> <p>Realmente -Nunca fomento el aprendizaje independiente.</p> <p>A veces -Nunca fomento el aprendizaje independiente.</p>

	<p>Frecuentemente -Nunca fomento el aprendizaje independiente.</p> <p>Siempre -Nunca fomento el aprendizaje independiente.</p>
<p>Pregunta #9 ¿Implementa estrategias para motivar y comprender a los deportistas en su aprendizaje?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca utilizo estrategias de motivación y compromiso.</p> <p>Realmente utilizo estrategias de motivación y compromiso.</p> <p>A veces utilizo estrategias de motivación y compromiso.</p> <p>Frecuentemente utilizo estrategias de motivación y compromiso.</p> <p>Siempre utilizo estrategias de motivación y compromiso.</p>
<p>Pregunta #10 ¿Enseña claramente la técnica y los ejercicios a su deportista durante el entrenamiento?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca enseñé la técnica y los ejercicios.</p> <p>Realmente enseñé la técnica y los ejercicios.</p> <p>A veces enseñé la técnica y los ejercicios.</p> <p>Frecuentemente enseñé la técnica y los ejercicios.</p> <p>Siempre enseñé la técnica y los ejercicios.</p>

<p>Pregunta #11 ¿Utiliza la creatividad y enseña por medio del juego en los entrenamientos?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca utilizo la creatividad.</p> <p>Realmente utilizo la creatividad.</p> <p>A veces utilizo la creatividad.</p> <p>Frecuentemente utilizo la creatividad.</p> <p>Siempre utilizo la creatividad.</p>
<p>Pregunta #12 ¿Trabaja regularmente el fortalecimiento físico en el entrenamiento?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca trabajo el fortalecimiento físico.</p> <p>Realmente trabajo el fortalecimiento físico.</p> <p>A veces trabajo el fortalecimiento físico.</p> <p>Frecuentemente trabajo el fortalecimiento físico.</p> <p>Siempre trabajo el fortalecimiento físico.</p>
<p>Pregunta #13 ¿Apoya emocionalmente a los deportistas para mejorar el rendimiento y bienestar en entrenamiento y competencia?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones.</p> <p>Realmente apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones.</p> <p>A veces apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones.</p> <p>Frecuentemente apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones.</p> <p>Siempre apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones.</p>

<p>Pregunta #14 ¿Interviene en situaciones de conflicto y desafío con los jugadores para buscar soluciones pacíficas?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca intervengo en situaciones de conflicto.</p> <p>-Realmente intervengo en situaciones de conflicto.</p> <p>A veces intervengo en situaciones de conflicto.</p> <p>Frecuentemente intervengo en situaciones de conflicto.</p> <p>Siempre intervengo en situaciones de conflicto.</p>
<p>Características del entrenador</p>	
<p>Pregunta # 15 ¿Qué tan importante es el fomento de los valores en su entrenamiento?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Muy poco importante el fomento de valores en mi entrenamiento.</p> <p>Poco importante el fomento de valores en mi entrenamiento.</p> <p>Soy diferente en el fomento de valores en mi entrenamiento.</p> <p>Es importante el fomento de valores en mi entrenamiento.</p> <p>Es muy importante el fomento de valores en mi entrenamiento.</p>
<p>Pregunta # 16 Adicional a la enseñanza deportiva. ¿Ayuda a los</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca ayudo en el desarrollo del carácter.</p> <p>Realmente ayudo en el desarrollo del carácter.</p>

deportistas en el desarrollo de su carácter?	<p>A veces ayudo en el desarrollo del carácter.</p> <p>Frecuentemente ayudo en el desarrollo del carácter.</p> <p>Siempre ayudo en el desarrollo del carácter.</p>
Pregunta # 17 ¿Fomenta el respeto entre sus deportistas a través de su ejemplo?	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca fomento el respeto.</p> <p>Realmente fomento el respeto.</p> <p>A veces fomento el respeto.</p> <p>Frecuentemente fomento el respeto.</p> <p>Siempre fomento el respeto.</p>
Pregunta # 18 ¿Fomenta la honestidad entre sus deportistas a través de su ejemplo?	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca fomento la honestidad.</p> <p>Realmente fomento la honestidad.</p> <p>A veces fomento la honestidad.</p> <p>Frecuentemente fomento la honestidad.</p> <p>Siempre fomento la honestidad.</p>
Pregunta # 19 ¿Promueve la colaboración y trabajo de equipo entre los deportistas durante el entrenamiento?	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Realmente promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>A veces promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.</p>

	<p>Frecuentemente promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Siempre promuevo la colaboración y el trabajo en equipo.</p>
<p>Pregunta # 20 ¿Tiene una actitud de reflexiva para buscar mejoras constantes?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca tengo una actitud reflexiva para la mejora constante.</p> <p>Realmente tengo una actitud reflexiva para la mejora constante.</p> <p>A veces tengo una actitud reflexiva para la mejora constante.</p> <p>Frecuentemente tengo una actitud reflexiva para la mejora constante.</p> <p>Siempre tengo una actitud reflexiva para la mejora constante.</p>
<p>Pregunta # 21 ¿Es importante para usted tener metas profesionales y alcanzarlas?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Es muy poco importante alcanzar mis metas.</p> <p>Es poco importante alcanzar mis metas.</p> <p>Soy indiferente en alcanzar mis metas.</p> <p>Es importante alcanzar mis metas.</p> <p>Es muy importante alcanzar mis metas.</p>

Conocimiento disciplina deportiva	
<p>Pregunta # 22 ¿Realiza la planificación mensual de clases por lo menos con una semana de anticipación?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca planifico los entrenamientos.</p> <p>Realmente planifico los entrenamientos.</p> <p>A veces planifico los entrenamientos.</p> <p>Frecuentemente planifico los entrenamientos.</p> <p>Siempre planifico los entrenamientos.</p>
<p>Pregunta # 23 Luego de planificar. ¿Ejecuta el plan de entrenamiento?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca ejecuto el plan de entrenamiento.</p> <p>Realmente ejecuto el plan de entrenamiento.</p> <p>A veces ejecuto el plan de entrenamiento.</p> <p>Frecuentemente ejecuto el plan de entrenamiento.</p> <p>Siempre ejecuto el plan de entrenamiento.</p>
<p>Pregunta # 24 ¿Se mantiene al día con las nuevas tendencias de la pedagogía?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>No conozco las nuevas tendencias en pedagogía deportiva.</p> <p>Tengo un conocimiento limitado sobre las nuevas tendencias en pedagogía deportiva.</p> <p>Conozco algo de las nuevas tendencias en pedagogía deportiva.</p> <p>Conozco las nuevas tendencias en pedagogía deportiva.</p>

	<p>Poseo profundo conocimiento de las nuevas tendencias en pedagogía deportiva.</p>
<p>Pregunta # 25 ¿Utiliza herramientas tecnológicas para mantenerse actualizado en su formación profesional?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado.</p> <p>Realmente uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado.</p> <p>A veces uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado.</p> <p>Frecuentemente uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado.</p> <p>Siempre uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado.</p>
<p>Pregunta # 26 ¿Evalúa el progreso y el rendimiento de sus deportistas de manera objetiva?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>Nunca evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas.</p> <p>Realmente evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas.</p> <p>A veces evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas.</p>

	<p>Frecuentemente evaluó el progreso y rendimiento de los deportistas.</p> <p>Siempre evaluó el progreso y rendimiento de los deportistas.</p>
Conocimiento cultura organizacional	
<p>Pregunta # 27 ¿Conoce la filosofía, la misión y la visión de la Escuela Deportiva Emmanuel FC?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>No conozco la filosofía, la misión y la visión.</p> <p>Se muy poco sobre la filosofía, la misión y la visión.</p> <p>Tengo un conocimiento básico de la filosofía, la misión y la visión.</p> <p>Conozco la filosofía, la misión y la visión.</p> <p>Conozco plenamente la filosofía, la misión y la visión.</p>
<p>Pregunta # 28 ¿Conoce y promueve los valores de Emmanuel FC?</p>	<p>Opciones de respuesta.</p> <p>No estoy familiarizado con los valores de Emmanuel FC.</p> <p>Conozco los valores, pero no los promuevo activamente.</p> <p>Conozco y promuevo algunos de los valores.</p> <p>Conozco y promuevo en su mayoría los valores.</p> <p>Conozco y promuevo plenamente los valores.</p>

Pregunta # 29 ¿Está satisfecho por la remuneración que recibe por sus actividades en Emmanuel FC?	Muy insatisfecho Insatisfecho Ni Insatisfecho, ni satisfecho Satisfecho Muy satisfecho
Nos encantaría que compartiera sus comentarios y sugerencias	Pregunta abierta

Nota. Encuesta con 29 preguntas cerradas y 1 abierta con respuesta tipo likert, organizadas en cinco categorías y datos demográficos de los entrenadores. *Fuente.* Autoría propia

Apéndice B

Encuesta aplicada

0 de 0 puntos

Correo electrónico * 0 / 0

Napo.tmestrada@gmail.com

Añadir comentarios a una respuesta individual

Datos demograficos

sexo *

- Masculino
- Femenino
- Otro

Grado escolaridad *

- Técnico
- Tecnologo
- Profesional
- Especialización

Rango edad *

- 22 -25 años
- 26 a 35 años
- 35 a 60 años

0 de 0 puntos

Correo electrónico *

0 / 0

Napo.tmestrada@gmail.com

Añadir comentarios a una respuesta individual

Habilidades interpersonales

24 de 25 puntos

En esta sección evaluaremos sus habilidades interpersonales y cómo se aplican en el entorno. Sus respuestas nos ayudarán a comprender y mejorar las relaciones en nuestro grupo.



¿Se comunica de forma clara y eficaz (asertivamente) con sus deportistas? *

5 / 5

- Nunca me comunico asertivamente
- Raramente me comunico asertivamente
- A veces me comunico asertivamente
- Frecuentemente me comunico asertivamente
- Siempre me comunico asertivamente



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Escucha a sus deportistas de manera atenta y enfocada (escucha activa) para entenderlos?

* 5 / 5

- Nunca uso la escucha activa
- Raramente uso la escucha activa
- A veces uso la escucha activa
- Frecuentemente uso la escucha activa
- Siempre uso la escucha activa



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Genera un clima positivo que permita el dialogo con sus deportistas?

* 5 / 5

- Nunca genero un clima positivo
- Raramente genero un clima positivo
- A veces genero un clima positivo
- Frecuentemente genero un clima positivo
- Siempre genero un clima positivo



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Ejerce el liderazgo como entrenador y sirve de ejemplo para sus deportistas y compañeros de trabajo?

* 5 / 5

- Nunca ejerzo el liderazgo
- Raramente ejerzo el liderazgo
- A veces ejerzo el liderazgo
- Frecuentemente ejerzo el liderazgo
- Siempre ejerzo el liderazgo



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Es de su interés poner en práctica la mejora continua personal y laboral? *

4 / 5

- Nunca estoy interesado en mejorar
- Raramente estoy interesado en mejorar
- A veces estoy interesado en mejorar
- Frecuentemente estoy interesado en mejorar
- Siempre estoy interesado en mejorar



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

Estrategias didácticas

43 de 45 puntos

Esta sección busca comprender cómo se transmiten los conocimientos y habilidades a los deportistas, en el proceso de aprendizaje deportivo.



¿Adapta su enseñanza para satisfacer las necesidades individuales de los deportistas con diferentes niveles de habilidad y capacidades físicas?

* 4 / 5

- Nunca adapto mi enseñanza a las necesidades individuales
- Raramente adapto mi enseñanza a las necesidades individuales
- A veces adapto mi enseñanza a las necesidades individuales
- Frecuentemente adapto mi enseñanza a las necesidades individuales 
- Siempre adapto mi enseñanza a las necesidades individuales

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Usa materiales en el entrenamiento para cumplir con los objetivos de la planeación?

* 5 / 5

- Nunca utilizo materiales
- Raramente utilizo materiales
- A veces utilizo materiales
- Frecuentemente utilizo materiales

Siempre utilizo materiales



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Fomenta en los deportistas el aprendizaje de forma independiente?

* 5 / 5

- Nunca fomento el aprendizaje independiente
- Raramente fomento el aprendizaje independiente
- A veces fomento el aprendizaje independiente
- Frecuentemente fomento el aprendizaje independiente

Siempre fomento el aprendizaje independiente



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Implementa estrategias para motivar y comprometer a los deportistas en su aprendizaje deportivo?

* 5 / 5

- Nunca utilizo estrategias de motivación y compromiso
- Raramente utilizo estrategias de motivación y compromiso
- A veces utilizo estrategias de motivación y compromiso
- Frecuentemente utilizo estrategias de motivación y compromiso
- Siempre utilizo estrategias de motivación y compromiso



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Enseña claramente la técnica y los ejercicios a sus deportistas durante el entrenamiento?"

* 5 / 5

- Nunca enseño la técnica y los ejercicios
- Raramente enseño la técnica y los ejercicios
- A veces enseño la técnica y los ejercicios
- Frecuentemente enseño la técnica y los ejercicios
- Siempre enseño la técnica y los ejercicios



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Utiliza la creatividad y enseña por medio del juego en los entrenamientos? *

5 / 5

- Nunca utilizo la creatividad
- Raramente utilizo la creatividad
- A veces utilizo la creatividad
- Frecuentemente utilizo la creatividad

Siempre utilizo la creatividad



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Trabaja regularmente el fortalecimiento físico en el entrenamiento? *

4 / 5

- Nunca trabajo el fortalecimiento físico
- Raramente trabajo el fortalecimiento físico
- A veces trabajo el fortalecimiento físico

Frecuentemente trabajo el fortalecimiento físico



Siempre trabajo el fortalecimiento físico

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Apoya emocionalmente a los deportistas para mejorar el rendimiento y bienestar en entrenamiento y competencia?

* 5 / 5

- Nunca apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones
- Raramente apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones
- A veces apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones
- Frecuentemente apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones
- Siempre apoyo a los deportistas en el manejo de sus emociones



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Interviene en situaciones de conflicto y desafío con los jugadores para buscar soluciones pacíficas?

* 5 / 5

- Nunca intervengo en situaciones de conflicto
- Raramente intervengo en situaciones de conflicto
- A veces intervengo en situaciones de conflicto
- Frecuentemente intervengo en situaciones de conflicto
- Siempre intervengo en situaciones de conflicto



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

Características entrenador

35 de 35 puntos

En esta sección exploraremos si los valores influyen en su enfoque educativo y su relación con los deportistas.



¿Qué tan importante es el fomento de los valores en su entrenamiento? *

5 / 5

- Muy poco importante el fomento de valores en mi entrenamiento
- Poco importante el fomento de valores en mi entrenamiento
- Soy indiferente en el fomento de valores en mi entrenamiento
- Es importante el fomento de valores en mi entrenamiento
- Es muy importante el fomento de valores en mi entrenamiento



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



Adicional a la enseñanza deportiva. ¿Ayuda a los deportistas en el desarrollo de su carácter? *

5 / 5

- Nunca ayudo en el desarrollo del carácter
- Raramente ayudo en el desarrollo del carácter
- A veces ayudo en el desarrollo del carácter
- Frecuentemente ayudo en el desarrollo del carácter
- Siempre ayudo en el desarrollo del carácter





¿Fomenta el respeto entre sus deportistas a través de su ejemplo? *

5 / 5

- Nunca fomento el respeto
- Raramente fomento el respeto
- A veces fomento el respeto
- Frecuentemente fomento el respeto

Siempre fomento el respeto



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Fomenta la honestidad entre sus deportistas a través de su ejemplo? *

5 / 5

- Nunca fomento la honestidad
- Raramente fomento la honestidad
- A veces fomento la honestidad
- Frecuentemente fomento la honestidad

Siempre fomento la honestidad



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los deportistas durante el entrenamiento?

* 5 / 5

- Nunca promuevo la colaboración y el trabajo en equipo
- Raramente promuevo la colaboración y el trabajo en equipo
- A veces promuevo la colaboración y el trabajo en equipo
- Frecuentemente promuevo la colaboración y el trabajo en equipo
- Siempre promuevo la colaboración y el trabajo en equipo



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Tiene una actitud reflexiva para buscar mejoras constantes?

5 / 5

- Nunca tengo una actitud reflexiva para la mejora constante
- Raramente tengo una actitud reflexiva para la mejora constante
- A veces tengo una actitud reflexiva para la mejora constante
- Frecuentemente tengo una actitud reflexiva para la mejora constante
- Siempre tengo una actitud reflexiva para la mejora constante



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Es importante para usted tener metas profesionales y alcanzarlas? *

5 / 5

- Es muy poco importante alcanzar mis metas
- Es poco importante alcanzar mis metas
- Soy indiferente en alcanzar mis metas
- Es importante alcanzar mis metas
- Es muy importante alcanzar mis metas



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

Conocimiento Disciplina deportiva

17 de 25 puntos

En esta sección abordaremos temas acerca de su conocimiento y preparación para el entrenamiento con los deportistas



¿Utiliza la creatividad y enseña por medio del juego en los entrenamientos? *

5 / 5

- Nunca utilizo la creatividad
- Raramente utilizo la creatividad
- A veces utilizo la creatividad
- Frecuentemente utilizo la creatividad
- Siempre utilizo la creatividad



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Trabaja regularmente el fortalecimiento físico en el entrenamiento? *

4 / 5

- Nunca trabajo el fortalecimiento físico
- Raramente trabajo el fortalecimiento físico
- A veces trabajo el fortalecimiento físico
- Frecuentemente trabajo el fortalecimiento físico
- Siempre trabajo el fortalecimiento físico



No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

✘ ¿Realiza la planificación mensual de clases por lo menos con una semana de anticipación? * 4 / 5

Nunca planifico los entrenamientos

Raramente planifico los entrenamientos

A veces planifico los entrenamientos

Frecuentemente planifico los entrenamientos ✘

Siempre planifico los entrenamientos

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

✔ Luego de planificar. ¿Ejecuta el plan de entrenamiento? * 5 / 5

Nunca ejecuto el plan de entrenamiento

Raramente ejecuto el plan de entrenamiento

A veces ejecuto el plan de entrenamiento

Frecuentemente ejecuto el plan de entrenamiento

Siempre ejecuto el plan de entrenamiento ✘

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Se mantiene al día con las nuevas tendencias y avances en la pedagogía deportiva?

* 4 / 5

- No conozco las nuevas tendencias en pedagogía deportiva
- Tengo un conocimiento limitado sobre las nuevas tendencias en pedagogía deportiva
- Conozco algo de las nuevas tendencias en pedagogía deportiva
- Conozco las nuevas tendencias en pedagogía deportiva 
- Poseo un profundo conocimiento de las nuevas tendencias en pedagogía deportiva

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual



¿Utiliza herramientas tecnológicas para mantenerse actualizado en su formación profesional?

* 4 / 5

- Nunca uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado
- Raramente uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado
- A veces uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado
- Frecuentemente uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado 
- Siempre uso herramientas tecnológicas para mantenerme actualizado

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

✘ ¿Evalúa el progreso y el rendimiento de sus deportistas de manera objetiva? * _____ / 5

- Nunca evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas
- Raramente evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas
- A veces evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas ✘
- Frecuentemente evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas
- Siempre evalúo el progreso y rendimiento de los deportistas

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

Conocimiento cultura organizacional

10 de 15 puntos

En esta sección buscamos saber si conoce la cultura organizacional de Emmanuel FC y si estos elementos influyen en su enfoque y desempeño como entrenador.

✘ ¿Conoce la filosofía, la misión y la visión de la Escuela Deportiva Emmanuel FC? * 3 / 5

- No conozco la filosofía, la misión y la visión
- Sé muy poco sobre la filosofía, la misión y la visión
- Tengo un conocimiento básico de la filosofía, la misión y la visión ✘
- Conozco la filosofía, la misión y la visión
- Conozco plenamente la filosofía, misión y visión

✘ ¿Conoce y promueve los valores de Emmanuel FC? *

4 / 5

- No estoy familiarizado con los valores de Emmanuel FC
- Conozco los valores pero no los promuevo activamente
- Conozco y promuevo algunos de los valores
- Conozco y promuevo en su mayoría los valores ✘
- Conozco y promuevo plenamente los valores

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

✘ ¿Está satisfecho por la remuneración que recibe por sus actividades en EmmanuelFC? *

3 / 5

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Ni insatisfecho, ni satisfecho ✘
- Satisfecho
- Muy satisfecho

No hay respuestas correctas

Añadir comentarios a una respuesta individual

Última pregunta 5 de 5 puntos

✓ **Nos encantaría que comparta sus comentarios y sugerencias.** 5 / 5

Estamos aquí, listos para escuchar y crecer. Su opinión es muy valiosa para nosotros y enriquece nuestra perspectiva.



(i) Considero que hace mucha falta retomar la publicidad de la escuela. (ii) Tal vez retomar comunicación con los padres de familia de los niños que ya no se encuentran para ver la viabilidad de que regresen implementando algún tipo de incentivo. (iii) Conversar con los padres sobre lo que piensan acerca de la escuela, para reevaluar si hay que cambiar algún enfoque o en que se puede mejorar a partir de su perspectiva.

Añadir comentarios a una respuesta individual

Nota. Muestra de la encuesta aplicada a uno de los entrenadores. *Fuente.* Autoría propia