



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores de Equipos Representativos del

ITESM, Campus Ciudad de México

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Elsa Hayashi Villagrán

Asesor:

Mtra. María Ballesteros Valle

Distrito Federal, México

Septiembre, 2006

**Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores de Equipos Representativos del
ITESM, Campus Ciudad de México**

Por

Elsa Hayashi Villagrán

El trabajo que se presenta fue **APROBADO POR UNANIMIDAD** por el comité formado por los siguientes académicos:

Mtra. María A. Ballesteros Valle (Asesor principal)
Profesor de cátedra. Escuela de Negocios y Humanidades
Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca
maria.ballesteros@itesm.mx

Mtra. Gabriela María Farías Martínez
División de Administración y Finanzas, Departamento Académico de Contabilidad
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey
gabriela.farias@itesm.mx

Mtro. Antonio Vela González
Asesor de tesis de MAD
Tecnológico de Monterrey
antonio_vela11@hotmail.com

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, como lo requiere la legislación respectiva en México.

DEDICATORIA

A mis Padres quienes fueron la principal
motivación para la conclusión
de éste sueño

Dr. Simón Hayashi Becerra
Sra. Elsa Villagrán Gudiño

A mi hijo Carlos por toda la felicidad
que ha traído a mi vida

Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México

Resumen

Hoy en día los resultados deportivos de los atletas dependen de muchos factores, como son la preparación física, técnica, táctica y psicológica, fundamentada en la Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo; el apoyo de disciplinas como la nutrición, medicina del deporte, psicología deportiva, la genética del atleta y su experiencia en el deporte así como el contexto social e infraestructura para llevar a cabo el proceso de entrenamiento, entre otros más, incluyendo la capacidad y conocimiento del entrenador, juegan un papel muy importante para el logro de los resultados deportivos. Por ello, el interés de este estudio centrado en los entrenadores como pieza angular del rendimiento deportivo de los atletas quienes nos darán la pauta para pensar si la nueva forma de trabajo de ellos como responsables directos de los diferentes equipos representativos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México ha favorecido a mejorar los resultados competitivos.

El presente trabajo de investigación estudió a 17 entrenadores que a partir del año 2001 iniciaron un cambio en la forma de trabajar respaldada en las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes, con el objetivo de mejorar los resultados deportivos de los equipos representativos. Esta investigación está basada en un estudio de caso colectivo

según Stake (1999). En este sentido se presenta el marco teórico del cual parte la investigación fundamentada principalmente en dos autores, Senge (2000) y Fullan y Stiegelbauer, S. (2000).

Así mismo, se describe el contexto y los aspectos más distintivos de la situación central del caso, tales como las características de los entrenadores investigados; datos de la institución en donde se desarrolló el estudio; antecedentes del proyecto de equipos representativos; así como la explicación de la nueva forma de trabajo de los entrenadores. Además las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes son explicadas a detalle como aspecto fundamental de esta investigación.

Un año fue el tiempo suficiente para llevar a término esta investigación mediante la metodología utilizada de estudio de caso, en donde el análisis de cada entrenador de manera individual nos dió como resultado un estudio de caso colectivo.

Una de las tareas principales fue la construcción y definición de las preguntas temáticas para establecer las pautas de la presente investigación, así como también los instrumentos seleccionados para la recolección de datos y la forma en que se estableció la triangulación de éstos para obtener resultados confiables.

Los hallazgos encontrados en esta investigación han sido relevantes no sólo para la autora de dicha investigación sino como para los entrenadores estudiados y para la misma Coordinación de Equipos Representativos del ITESM Campus Ciudad de México ya que refuerza la hipótesis de que la nueva forma de trabajo, respaldada en las cinco disciplinas de una organización inteligente sugieren que existe una relación entre la nueva forma de trabajo y los resultados deportivos.

Las conclusiones más importantes de la investigación así como las respectivas recomendaciones propuestas para la implementación en el trabajo cotidiano de los mismos entrenadores forman parte del séptimo y último capítulo, además se anexan en los apéndices los datos encontrados y los instrumentos utilizados con el afán de que el lector pueda profundizar en los temas desarrollados; por último se enlistan las referencias bibliográficas y se presenta el currículum de la autora de esta investigación.

Índice

CAPÍTULO 1: Introducción.....	1
CAPÍTULO 2: Marco teórico.....	13
Disciplinas de la organización inteligente.....	15
Dominio personal.....	16
Modelos mentales.....	18
Construcción de una visión compartida.....	22
Aprendizaje en equipo.....	25
Pensamiento sistémico.....	28
Seis barreras para el aprendizaje.....	29
Factores que influyen a la resistencia al cambio.....	33
Consejos para el cambio.....	36
CAPÍTULO 3: Descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación central del caso.....	40
Sobre la institución en donde se desarrolla el caso.....	40
Antecedentes del programa deportivo.....	41
Características de los entrenadores.....	45
Nueva forma de trabajo de los entrenadores deportivos.....	46
CAPÍTULO 4: Descripción de la metodología utilizada.....	50
Preguntas a responder.....	51
Selección de fuentes de datos.....	52
Instrumentos seleccionados.....	54
Recolección de la información.....	58
Triangulación de la información.....	60
Análisis e interpretación de los resultados.....	62
Duración del estudio del caso.....	65
CAPÍTULO 5: Presentación de resultados.....	67
Resultados de la evaluación del trabajo metodológico.....	67
Resultados de la encuesta de autoevaluación del trabajo administrativo.....	69
Resultados de la revisión de documentos.....	73
Resultados de entrevistas a entrenadores.....	75
Resultados de la encuesta del clima laboral.....	79
CAPÍTULO 6: Análisis de los resultados.....	82

CAPÍTULO 7: Conclusiones y recomendaciones.....	93
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	99
Apéndices.....	102
Apéndice A. Organigrama del programa deportivo 2000.....	102
Apéndice B. Estructura organizacional de equipos representativos.....	103
Apéndice C. Organigrama del programa deportivo 2001.....	104
Apéndice D. Lista de entrenadores deportivos.....	105
Apéndice E. Características de los entrenadores.....	106
Apéndice F. Guía de observación 1.....	107
Apéndice G. Guía de observación 2.....	108
Apéndice H. Currículo del metodólogo.....	109
Apéndice I. Cuadro de triple entrada para construir instrumentos.....	111
Apéndice J. Guía de entrevista.....	117
Apéndice K. Encuesta de clima laboral.....	118
Apéndice L. Encuesta de trabajo administrativo.....	122
Apéndice M. Resumen del análisis de los planes anuales de entrenamiento.....	123
Apéndice N. Tabla 1.....	127
Apéndice O. Tabla 2.....	128
Apéndice P. Tabla 3.....	129
Apéndice Q. Resultados deportivos 1992-2005.....	130
Apéndice R. Resultados de la encuesta de clima laboral.....	137
Apéndice S. Programa de Inducción.....	139
Referencias.....	174
Curriculum de la autora.....	175

CAPÍTULO 1

Introducción

La filosofía educativa mexicana emerge de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se condensa en el artículo tercero que plantea como fines de la educación primordialmente la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo, el desarrollo armónico de la sociedad, la identidad nacional y en ellos el amor a la patria, la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

Se podría tener un sin número de fines de la educación, sin embargo para el Consejo Nacional de la Educación (1991) la gran meta a la que siempre aspira la educación es la búsqueda de la convivencia humana, el desarrollo armónico del individuo y el mejoramiento social y cultural del pueblo, así como la construcción de las condiciones para que esto sea posible a través de la formación de individuos y grupos. Es precisamente en tratar construir las mejores condiciones para que esto sea posible donde entra en juego la administración educativa.

Para Cardona (2002) la educación busca dentro de sus objetivos últimos la formación integral del ser humano, entendiéndolo como un ser de necesidades, habilidades y potencialidades. Así mismo, busca intervenir en las dimensiones cognitivas (conocimiento), axiológica (valores) y motora (habilidades y destreza) para mejorar la calidad de vida.

A nivel de las instituciones educativas podemos ver este componente reflejado en su misión y visión, donde se mencionan estos elementos que buscan en la formación de sus alumnos.

Delors (1996) menciona que los cuatro pilares de la educación son:

- 1) Aprender a conocer. Consiste en que cada persona comprenda el mundo que lo rodea para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás. Es el placer de conocer, de comprender, de descubrir.
- 2) Aprender a hacer. Consiste en poner en práctica los conocimientos aprendidos, capacidad de comunicarse y de trabajar con los demás.
- 3) Aprender a vivir juntos. Este es uno de los principales objetivos de la educación. Para aprender a vivir juntos necesitamos desarrollar la actitud de empatía y el enfrentamiento mediante el diálogo y el intercambio de argumentos. Buscar objetivos comunes, trabajar en proyectos motivadores. Por eso en los programas educativos se debe dar tiempo para que los estudiantes participen en proyectos cooperativos tales como actividades deportivas y apoyar actividades sociales.
- 4) Aprender a ser. La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad, espiritualidad. Las personas deben ser capaces de tener un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar juicios propios, para determinar por sí mismos qué deben hacer en cada circunstancia de la vida.

Estos conceptos tomados de las finalidades educativas de la UNESCO (Delors, 1996) mencionan de manera muy clara las necesidades apremiantes de la educación para formar seres humanos en su calidad de persona, miembros útiles de una sociedad globalizada. Además, es importante enseñar a los alumnos a adoptar su propio punto de vista de otros grupos étnicos y religiosos, respetarlos y aprender a convivir en variedad de sociedades. Todo esto implica una educación comprometida con la calidad y perfeccionamiento de la educación, en suma, con la formación de los maestros que se encuentran a cargo de transmitir estos conocimientos, habilidades y actitudes.

La formación de maestros requiere de una actualización constante de sus conocimientos, una renovación en los últimos estudios sobre la didáctica general y específica, un trabajo intenso para el manejo de las nuevas herramientas de comunicación y de información y un perfeccionamiento de su capacidad educativa. Como lo expresa Fullan (2000, p.107), “el cambio educativo depende de lo que los maestros hacen y piensan”.

La educación se vuelve eficiente cuando se recluta para la enseñanza a personas de calidad y cuando la institución educativa está organizada para estimular y recompensar los logros, estos dos elementos deben estar estrechamente relacionados para lograr la calidad en la educación.

Es un hecho que los maestros han sido devaluados por la sociedad, al menos así ha sido en nuestro país, ya que un gran número de docentes abandonan o quieren abandonar la profesión, estos y otros muchos factores presentan condiciones difíciles para un avance educativo sostenido. Por ello, la importancia de fortalecer a los maestros

y a la enseñanza como una “profesión” tanto para la estabilidad como para el cambio. Como apunta Fullan (2000, p.108), “si ha de suceder un cambio educativo, se requiere ante todo, que los maestros se entiendan así mismos y que los entiendan los demás”.

Situación Actual de los Maestros

En la actualidad los maestros están inmersos en un sin número de actividades cotidianas que demanda la propia institución y por consecuencia difícilmente piensan en su mejoramiento como docentes, ejemplo de estas actividades están las ceremonias cívicas, juntas con padres de familia, juntas de maestros, juntas de departamento, atención en taquillas o puestos en eventos culturales o deportivos, ceremonias de graduación entre otras tantas más. Las circunstancias de la enseñanza actual pide mucho a los maestros en términos de mantenimiento diario y responsabilidades por los estudiantes y escuela y muy poco en cuanto a la planeación, análisis, reflexión e incluso tiempo para recuperarse. La tendencia central de estas condiciones es definitivamente negativa en sus consecuencias, y sólo reconociendo estas condiciones para mejorarlas se podrán tener mejores expectativas de la educación.

Estudios realizados por Lortie (citado por Fullan, 2000, pp. 108-111), demuestran lo que los maestros hacen y piensan. Lortie resume estos resultados en los siguientes puntos:

1. Capacitación de los maestros. No los preparan para ser maestros lo que generalmente les provoca tensión.
2. Los maestros luchan en privado con sus problemas y ansiedades.

3. Los maestros no generan una cultura técnica común .No trabajan en equipo con una visión compartida.
4. Poco contacto con sus colegas.
5. Incertidumbre hacia los resultados con sus alumnos.
6. Interrupciones a su trabajo como docente.
7. Quieren más tiempo para aprender lo relacionado con el salón de clases.
8. Alegría aislada de obtener éxito con algunos estudiantes.
9. Problemas administrativos.

Rosenholtz, (citado por Fullan, 2000, p. 112) dice que hay escuelas de “aprendizaje empobrecido” en donde los docentes trabajan de una manera aislada, con un aprendizaje limitado, con incertidumbre acerca de qué y cómo enseñar y un disminuido compromiso con el empleo y la escuela. Estos elementos funcionan como un círculo vicioso negativo para reprimir los deseos y logros de los docentes.

Otra de las realidades que vive actualmente el docente son los bajos salarios, lo que los obliga en muchas ocasiones a abandonar su vocación por la enseñanza, aunado a todos los conflictos que un bajo salario genera, como lo refiere Fullan (2000, p. 114) “un alto porcentaje de maestros no consideran la enseñanza como su carrera de elección, por lo que muchos de estos piensan en renunciar a la profesión de docente”.

Teniendo en cuenta las condiciones actuales de los docentes, la innovación puede ser una espada de dos filos, puede agravar los problemas del docente o proporcionar una alternativa de crecimiento personal y profesional.

El problema del significado del cambio para los docentes se puede entender en “beneficios y costos” en palabras más sencillas: ¿Por qué debo dedicar mis esfuerzos a este cambio en particular?

El cambio no equivale necesariamente a progreso, en algunas situaciones, el no intentar el cambio puede ser la respuesta más adecuada, si hay un desacuerdo en la innovación o si no existen las condiciones mínimas para el cambio es mejor no intentarlo, pero el no hacer propuestas innovadoras para el perfeccionamiento de los docentes es tomar una posición cómoda y pasiva ante los retos que enfrenta la educación del siglo XXI. “Se necesita el cambio porque muchos maestros están frustrados, aburridos y agotados” (Fullan, 2000, p.118).

Pero, ¿están los docentes interesados en el cambio? Algunos lo están y otros no. Muchos de éstos no intervienen en las mejoras por una variedad de razones entre las que están: la inadecuada elaboración de las normas de colaboración, las estructuras organizativas inhiben el compromiso, costos-beneficios y en efecto, el “estado psicológico” de algunos maestros los hace resistirse al cambio. Por lo tanto, el significado del cambio no sólo implica la implementación eficiente de innovaciones sino, significa un cambio radical en la cultura de la escuela y en el concepto de la enseñanza como una profesión; se requieren cambios tanto en la cultura de la enseñanza y escuela como en la cultura del docente. Cualquier cambio cultural demanda esfuerzos firmes y persistentes debido a que una gran parte de la práctica actual está enclavada en estructuras y rutinas en los individuos, incluyendo a los maestros.

En este sentido el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, como sistema tiene como misión: “Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales” (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2005, folleto). Dentro de su modelo educativo están las actividades extra-académicas como parte de la formación integral de los alumnos, entre ellas el deporte.

El Programa Deportivo del ITESM, Campus Ciudad de México contempla dentro de su estructura la Coordinación de Equipos Representativos responsable de la preparación de las selecciones deportivas, esto es, los equipos que representan al campus en diferentes foros deportivos estudiantiles a nivel nacional e internacional y que se integran de alumnos que tienen las cualidades físicas, técnicas y tácticas para el deporte específico y que su rendimiento académico es igual o superior al 80.

Actualmente el Campus Ciudad de México cuenta con 26 equipos representativos en la disciplinas de atletismo, básquetbol, fútbol, tenis, grupo de animación y voleibol en las ramas femenil y varonil. Los foros deportivos estudiantiles en los que participan estos equipos son el Consejo Nacional del Deporte Estudiantil (CONDDE) y la Comisión Nacional del Deporte de Instituciones Privadas (CONADEIP).

Los responsables directos de atender a estos equipos son 17 entrenadores especializados en los diferentes deportes, estos entrenadores son los encargados del

diseño y cumplimiento del Programa Anual de Entrenamiento (PAE) de cada uno de los equipos.

Buscando ser una institución de prestigio dentro del deporte en el ámbito nacional e internacional, como lo es en el académico, la Coordinación de Equipos Representativos implementó una nueva forma de trabajo de los entrenadores deportivos respaldada en las cinco disciplinas que maneja Senge (2000) en su libro *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.

Aprovechando el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los entrenadores esta nueva forma de trabajo busca generar mejores resultados deportivos de los equipos representativos. Como lo apunta Senge (1999, p.12): “El equipo no era magnífico desde un principio, sino que aprendió a generar resultados extraordinarios”

La nueva forma de trabajo contempla los siguientes aspectos:

1. Unificar objetivos, políticas y procesos.
2. Trabajo en equipo.
3. Visión compartida.
4. Uso de la tecnología como una herramienta fundamental.
5. Homogenizar el trabajo técnico-metodológico.
6. Desarrollo de habilidades administrativas.
7. Habilidad para mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas.

Los entrenadores deportivos al igual que cualquier otro docente está inmerso en la misma situación que se describe en este capítulo uno, por ello el interés de buscar una

forma de trabajo apoyada en las disciplinas de las organizaciones inteligentes, en donde el trabajo en equipo, la visión compartida, los modelos mentales, el dominio personal y pensamiento sistémico se conjugan para lograr una organización inteligente que ayude al éxito de esta nueva forma de trabajo, lograr los objetivos de la Coordinación de Equipos Representativos y de cada entrenador.

A cuatro años y medio de haber iniciado un cambio de la forma de trabajo de los entrenadores de equipos representativos del ITESM, Campus Ciudad de México es importante para el Programa Deportivo del campus y principalmente para la Coordinación de Equipos Representativos dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tanto esta nueva forma de trabajo ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?
2. ¿En qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos?
3. ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó el clima organizacional de la Coordinación de Equipos Representativos?

La educación deberá transformarse a fin de adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones de la sociedad, ello implica que las finalidades de la educación deberán contemplar la capacidad de adaptación del individuo al cambio continuo. La sociedad está requiriendo cada vez más personas capaces de adaptarse a la multiplicidad de situaciones que la actual vida contemporánea va diseñando, así como a la constante innovación tecnológica que poco a poco va al mismo tiempo transformando hábitos y costumbres, pero no sólo eso, el profesor, deberá ser capaz de controlar esos cambios al

mismo tiempo que va implementando otros nuevos para así dar soluciones a problemas emergentes.

La sociedad del siglo XXI representa un escenario intelectual y social radicalmente distinto al del siglo pasado, la responsabilidad de todos los involucrados en la educación es ir elaborando alternativas innovadoras que respondan las exigencias de una sociedad en un contexto dominado por las tecnologías de la información. ¿Cómo formar al profesorado para asumir estos retos que nos demanda la educativa del siglo XXI?

Ya sea que el cambio se imponga en los individuos o que ellos decidan hacer algo nuevo, es una realidad que genera dudas y sentimientos de torpeza o incompetencia en especial cuando intentamos cosas nuevas por primera vez. Desde luego, aún cuando se dice que el cambio ocurre a nivel individual, debe reconocerse que, con frecuencia, son necesarios algunos cambios en la organización, con el fin de proporcionar condiciones de apoyo o estímulo para fomentar el cambio en la práctica.

El presente trabajo está dividido por capítulos, en el capítulo dos se hace una revisión de la literatura relacionada con el proceso de cambio o de innovación educativa enfocada al estudio del caso que nos ocupa, principalmente de los autores Fullan y Stiegelbauer (2000) y sobre las organizaciones inteligentes de Senge (2000), así como otras lecturas relevantes al tema.

La descripción del contexto y las características en donde se desarrolla el estudio se presenta en el capítulo tres, es una sección muy descriptiva para que el lector contextualice los resultados que se presentarán en los siguientes capítulos. Esta sección presenta detalles de las características principales de la organización del ITESM,

Campus Ciudad de México, antecedentes del Programa Deportivo, características de los entrenadores estudiados y se detalla en que consistió el cambio en la forma de trabajo de los entrenadores.

El capítulo cuarto describe la metodología utilizada en el estudio basada en Stake (1999), así como el tiempo que duró la investigación, las preguntas que queremos responder, los instrumentos seleccionados para la recolección de datos, de qué participantes se obtuvo información relevante, así como los procedimientos necesarios para lograr la triangulación que requiere todo estudio de caso. La información que se recabó es cualitativa, cuantitativa y documental misma que nos permite tener diferentes perspectivas. En esta sección se justifica, si por alguna razón no se pudo cumplir con algunos criterios obligatorios en la metodología que se utilizó, como la diversidad, triangulación o complementariedad y qué ajuste se hicieron para compensar esta situación.

Los resultados más relevantes obtenidos en el estudio se presentan de forma ordenada, sistemática y clara en el capítulo cinco. Esta parte de la tesis se expone en varias secciones con la finalidad de dar claridad a cada uno de los datos obtenidos. Se presentan los resultados de la evaluación del trabajo metodológico, autoevaluación del trabajo administrativo, revisión de documentos, entrevistas, observación y encuesta del clima laboral.

Una vez obtenidos los resultados, se realiza el análisis e interpretación de los mismos, estos resultados se abordan en el capítulo 6, es donde se contrastan los resultados obtenidos con las ideas principales que se tienen sobre el tema.

Como punto importante y como un aspecto culminante de la tesis en el capítulo 7 se describen las conclusiones y recomendaciones para que el lector pueda hacer una evaluación del estudio, este capítulo está dividido en dos partes; la primera presenta las conclusiones más importantes del estudio así como se la utilidad o pertinencia de la literatura revisada para el mismo; en la otra parte se enlista las recomendaciones para mejorar la práctica de la administración, recomendaciones relacionadas directamente con la mejora del trabajo de los entrenadores.

Por último se presenta un listado de apéndices necesarios para que el lector, si así lo considera, pueda tener más información relacionada con las características de los entrenadores, datos obtenidos e instrumentos utilizados, entre otros.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

Después de cuatro años y medio de haber iniciado un cambio de la forma de trabajo de los entrenadores de equipos representativos del ITESM, Campus Ciudad de México; al unificar políticas y procesos, pero sobre todo al centrar los esfuerzos en el trabajo en equipo, así como al buscar tener una visión compartida, utilizando la tecnología como una herramienta fundamental, homogenizar el trabajo metodológico, desarrollar habilidades administrativas y fomentar la habilidad de mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas, fue importante para el Programa Deportivo y principalmente para la Coordinación de Equipos Representativos dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tanto esta nueva forma de trabajo ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?
2. ¿En qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos?
3. ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó el clima organizacional de la coordinación?

Buscando ser una institución de prestigio dentro del deporte en el ámbito nacional e internacional como lo es en el académico, la Coordinación de Equipos Representativos ha buscado cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los entrenadores generar mejores resultados deportivos.

Es importante revisar la literatura sobre “Organizaciones Inteligentes” de Peter M. Senge (2000) para poder entender y llegar a conclusiones sobre el cambio organizacional que se ha venido desarrollando en la Coordinación de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México.

La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de su gente. Como lo describe Senge (2000), “Las políticas y las reglas no crean los problemas de las organizaciones ni tampoco las van a resolver. Si se quiere mejorar una organización antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente, pues de lo contrario las nuevas políticas y estructuras sencillamente se esfumarán y la organización volverá después de un tiempo a sus viejos hábitos”.

Cambiar nuestro modo de pensar significa cambiar continuamente de orientación. Tenemos que mirar al interior, tomar conciencia y estudiar las “verdades” que siempre hemos tenido por sabidas. Pero también tenemos que mirar al exterior, explorar ideas nuevas y modos diferentes de pensar, y aclarar nuestra visión para la organización y para la comunidad. Cambiar nuestras maneras de interactuar significa rediseñar no sólo la estructura formal de la organización sino también los patrones difíciles de ver de las relaciones entre las personas y otros aspectos del sistema.

Al respecto, Senge (2000) habla sobre las “Organizaciones Inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende

a aprender en conjunto, para Senge estas serán las organizaciones que tengan una ventaja competitiva sostenible.

Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización.

Lo que distinguirá fundamentalmente a las organizaciones inteligentes de las tradiciones y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas de la organización inteligente.

Disciplinas de la Organización Inteligente

En la actualidad, cinco nuevas disciplinas convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Senge (2000) las define como: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, dice Senge, aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Dominio Personal

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2000, p.179).

Algunos directivos reconocen que un compromiso con el aprendizaje individual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial. Kazuo Inamori, (citado por Senge 2000, p. 179), fundador y presidente de Kyocera (líder mundial en tecnología avanzada de cerámica, utilizada en componentes electrónicos, materiales médicos y su propia línea de equipos de oficina y comunicaciones), declara: “Dominio personal es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”.

En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Las organizaciones inteligentes no son posibles de esto a menos que, en todos los niveles, haya personas dispuestas a practicar esta forma de aprendizaje.

Puede significar un nivel especial de destreza. Análogamente, el dominio personal sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida, personal y también profesional.

Las gentes con alto nivel de dominio personal comparten varias características: tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas, para estas

personas una visión es una vocación y no sólo una buena idea; han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas; son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión; se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma, sin embargo, no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

Pero el dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, es una disciplina que dura toda la vida. Las gentes con alto nivel de dominio personal son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento; sienten una profunda confianza en sí mismas. ¿Una paradoja? Sólo para quienes no ven que “la recompensa es el viaje”; tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden con mayor rapidez. Por todas estas razones, muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

El desarrollo del dominio personal comienza abordando una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Así como alguien llega a dominar un arte mediante la práctica continua, los siguientes principios y prácticas sientan las bases para expandir continuamente el dominio personal.

Alude a un nivel muy especial de habilidad. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal e integra todos los elementos de la disciplina. Aun así es muy mal comprendida. Por ejemplo, el término “tensión” sugiere angustia o estrés, pero la tensión creativa no implica ninguna sensación en especial, es la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual.

Aún así, la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia tales como tristeza, desaliento, desesperanza o preocupación. Esto ocurre con tanta frecuencia que resulta fácil confundir estas emociones con la tensión creativa. La gente llega a creer que el proceso creativo consiste en *sufrir un estado de ansiedad*. Pero es importante advertir que las emociones “negativas” que pueden surgir cuando hay tensión creativa no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino lo que denominamos *tensión emocional*.

Por otra parte, cuando comprendemos la tensión creativa y la dejamos operar sin rebajar nuestra visión, esta se transforma en una fuerza activa. Robert Fritz, (citado por Senge 2000, p. 196) afirma “No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra”.

Modelos Mentales

Los modelos mentales son como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indignación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Son profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar los modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Nuestros “modelos mentales” no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas, pero lo más importante es que los modelos mentales son activos pues moldean nuestros actos.

Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación. El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes.

El credo de Hanover, (citado por Fullan, 2000, pp. 241-242) menciona lo siguiente sobre los modelos mentales:

1. La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales.
2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los modelos mentales deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.
3. Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
4. Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos no a circunstancias cambiantes.
5. Los miembros del directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas. El papel de ellos consiste en ayudar al manager general mediante la verificación o afinamiento del modelo mental del manager general.
6. Los modelos mentales múltiples introducen perspectivas múltiples.
7. Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual.
8. El objetivo no es la congruencia dentro del grupo.
9. Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
10. La valía de los líderes se mide por su aportación a los modelos mentales de otros.

Pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo, algunos pueden estar en desacuerdo por lo que es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a las

situaciones que surgen, ello requiere un “compromiso con la verdad”, que es una derivación del dominio personal.

Aun después de examinar los modelos mentales, como dice “O’Brein (citado por Senge 2000, p. 243), “todos podríamos terminar en diversas posiciones. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible”.

Uno puede decir: “Por otras razones, yo no sigo tu rumbo”. Es asombroso, en cierto sentido; de este modo la gente se lleva mejor que si la impulsamos a llegar a un acuerdo. Por ejemplo, no existe la amargura que suele surgir cuando la gente cree que tenía mejores cosas que decir pero no tuvo la oportunidad de expresarse. O’Brein (citado por Fullan 2000, p. 243) lo describe de esta manera: “La gente puede convivir con una situación donde expone su parecer y luego se implementa otra perspectiva, mientras el proceso de aprendizaje sea abierto y todos actúen con integridad”.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también denominamos “indagación recíproca”. Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y los somete al examen público. Esto crea una atmósfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista; es decir, nadie los expone sin dejarlos abiertos al escrutinio. Por ejemplo, cuando la indagación y la persuasión están equilibradas, no sólo indagamos el razonamiento que respalda los puntos de vista ajenos sino que exponemos los nuestros de tal modo que revelamos nuestros supuestos y

razonamientos invitando a los demás a que los indaguen. Podemos decir: “He aquí mi opinión y he aquí como he llegado a ella. ¿Qué les parece?”.

Cuando explicamos nuestro razonamiento, exponemos sólo aquello que nos favorece, evitando zonas donde tenemos puntos débiles. En cambio, cuando se combinan la persuasión y la indagación estamos dispuestos a confirmar datos y a refutarlos, porque estamos genuinamente interesados en hallar los defectos de nuestra perspectiva. Asimismo, exponemos nuestro razonamiento y buscamos sus fallos, y tratamos de comprender el razonamiento de otros.

La práctica de la indagación y la persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores. De lo contrario, los demás no se arriesgarán a hacer lo mismo.

Construcción de una Visión Compartida

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: “¿Qué deseamos crear?”. Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en

la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común y derivan sus fuerzas de un interés común.

En la actualidad, “visión” es un concepto familiar en el liderazgo empresarial, pero un examen atento revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino la “nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

La visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales. Muchos líderes pasan por alto esta sencilla verdad y deciden que su organización tiene que desarrollar una visión para el día siguiente.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo “suscribirá” la visión del otro, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que yo/nosotros, quiero/queremos.

Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales, nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Como lo describe Senge (2000, p.268) “Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales”.

Cuando más personas comparten una visión común, quizás esta visión no cambie fundamentalmente pero, cobra más vida, más relieve, pues se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar. Ahora tienen socios “cocreadores”: la visión ya no reposa sólo sobre sus hombros. Cuando la gente cultiva una visión individual, puede decir “mi visión” pero cuando se desarrolla una visión compartida, se vuelve “mi visión” y “nuestra visión”.

El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia “desde arriba” o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización.

En última instancia, los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir continuamente su visión personal. También deben estar dispuestos a preguntar: “¿Qué opinas?” esto puede ser difícil. Una persona que ha fijado objetivos durante toda su carrera y se ha limitado a anunciarlos se puede sentir muy vulnerable pidiendo respaldo. Cuando la visión comienza en medio de una organización, el proceso de compartir y escuchar es esencialmente el mismo que cuando se origina arriba.

La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos.

Aprendizaje en Equipo

Senge (2000) se pregunta: ¿Cómo puede un equipo de managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aún en los negocios; hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción

coordinada. Cuando los equipos aprenden en verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones, los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan para tener menos desperdicio de energía.

Hay un propósito común, los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes; el mundo está lleno

de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo pero no logran aprender.

Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional; pero si los equipos aprenden se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ellos.

El diálogo acontece sólo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Es importante porque el pensamiento es colectivo.

La discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas.

Pensamiento Sistémico

Está basado en la dinámica de los sistemas, es altamente conceptual y provee de formas de entender los tópicos de negocios prácticos, aparece como sistemas en términos particulares de arquetipos e incluye sistemas de modelación explícita de temas complejos.

Aunque muchos consideran que el pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Los arquetipos son formas innatas de percepción, de intuición, que determinan nuestra manera de captación del mundo basada en las experiencias humanas, son contenidos universales, heredados, que están más allá de lo personal y se revelan como imágenes. El arquetipo por ser inconsciente, sólo puede ser inferido.

“El concepto de arquetipo, introducido por C. G. Jung como término dentro del campo de lo psíquico, alude al hecho de que los hombres compartimos una serie de experiencias, en el curso de nuestra evolución, que han quedado, por su grandeza colectiva, incorporadas en la memoria de la humanidad como patrones de comprensión de la realidad. Estos esquemas son pura energía inconsciente que busca realizarse y lo hace, por ejemplo, por medio de los símbolos. Expresan un orden de saber que la conciencia del hombre desconoce, pero que existe como verdad en las profundidades de su alma transpersonal” (Grecco, 1996, p.25).

Los arquetipos establecen cuál será nuestro modo de captación del mundo, a contenidos universales heredados que están más allá de lo personal o individual.

Este es pues el significado básico de “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, es decir un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Las dos disciplinas, pensamiento sistémico y modelos mentales, van de la mano porque una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas cruciales. Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico.

En última instancia, el fruto de la integración del pensamiento sistémico con los modelos mentales no consistirá sólo en el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales (lo que pensamos) sino en la modificación de nuestro modo de pensar: pasar de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones.

Seis Barreras para el Aprendizaje

Uno de los mayores problemas de las empresas es su capacidad de aprendizaje y sobreviven pero jamás desarrollan su potencial al cien por ciento. No es accidental que la mayoría de las organizaciones aprendan mal. Para Senge (2000, p.29) el primer paso para remediar el bajo aprendizaje de las organizaciones es comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje.

1. “Yo soy mi puesto”.

“¿Cómo podría hacer otra cosa? Yo soy tornero”.

Cuando les preguntan cómo se ganan la vida, las personas describen tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte. La mayoría se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no ejercen ninguna influencia. Hacen su trabajo, cumplen con su horario y tratan de apanárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió una falta”.

2. “El enemigo externo”.

Todos tenemos la propensión a culpar un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal.

El síndrome del “enemigo externo” es un subproducto de “Yo soy mi puesto”, y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta. Cuando nos concentramos

sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando estos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen origen externo. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos.

“Enemigo externo” no consiste sólo en echar culpas dentro de la organización. El “afuera” y el “adentro” suelen formar parte de un mismo sistema. Este problema de aprendizaje vuelve casi imposible detectar la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones “internas” que superan la frontera entre nosotros y lo “exterior”.

3. La ilusión de hacerse cargo.

Está de moda ser “proactivo”. Los managers a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas dificultosos. Esto suele significar que debemos enfrentar estos problemas, no esperar a que alguien más haga algo, resolver los problemas antes que estalle una crisis. La actitud proactiva se ve a menudo como un antídoto contra la actitud “reactiva”, la de esperar a que una situación se salga de control antes de tomar medidas.

4. La fijación en los hechos.

Estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia.

La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales. El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo

sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra para tener una reacción óptima pero no podemos aprender a crear.

5. La parábola de la rana hervida.

La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales que ha dado nacimiento a la parábola de la “rana hervida”. Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.

6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”.

He aquí un fundamental *dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.*

7. El mito del equipo administrativo.

“La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión – escribe Chris Argyris, profesor de Harvard y estudios del aprendizaje en los equipos administrativos: “el equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios, pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste”.

A excepción del tema sobre el liderazgo, no existe quizá otro tema en el reino de los gurús empresariales que ofrezca tanta fascinación a nuestros eruditos como el proceso, problemas, promesas y posibilidades de un relevante cambio organizacional.

“La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo”, dice F. Robert Jacobs, (citado por Boyett, 1999, p.56) asesor y tutor del *Real Times Strategic Change*, añade que “las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas”.

Por su puesto, el problema real de los programas de cambio es que la gente que se supone tiene que cambiar se resiste duramente a éste. Como apunta James O´Toole, (citado por Boyett 1999, p. 58), “parecía como si todo el mundo se resistiera a cambiar particularmente aquellos que más tenían que hacerlo”. Lo más asombroso de esta resistencia fue que la gente se resistía no sólo a los cambios malos o dañinos, sino también a aquellos que favorecían claramente sus intereses personales.

Factores que Influyen a la Resistencia al Cambio

Como lo menciona O´Toole, existen numerosos factores por los que la gente se opone al cambio. Sin embargo, los gurús coinciden en seis (Boyett, 1999, p. 60).

- Percepción de consecuencias negativas.

El individuo o el grupo que tiene que cambiar serán afectados negativamente por el cambio, o por lo menos cree que lo será.

Manfred F. R. Kets de Vries, (citado por Boyett, 1999, p.60) explica que “el cambio desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas”. Un ejemplo de esto es, los mecánicos de Treadwear se resistían a utilizar las nuevas llaves por una simple razón: explicaron que a pesar de lo buenas que eran las llaves, hacían mucho ruido. A los hombres les gustaba charlar mientras trabajaban, pero con el ruido de las llaves era imposible.

- Miedo a tener que trabajar más.

Los empleados creen que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensas.

Paul Strebel , (citado por Boyett ,1999, p.61) director del Programa “Cambio” para directivos internacionales del Instituto Internacional para el Desarrollo de Directivos de Lausana, Suiza, argumenta que los empleados se resisten al cambio principalmente por que los cambios importantes alteran los términos de sus contratos laborales que tienen con la organización. Un cambio organizacional importante puede afectar y a menudo afecta a alguna o a todas las dimensiones del contrato laboral (dimensión formal, dimensión psicológica y dimensión social). En la medida en que los empleados perciban negativamente los cambios de los contratos laborales, dice Strebel, se resistirán al cambio.

- Necesidad de romper hábitos.

Los cambios requieren que los empleados alteren los hábitos que han mantenido durante largos períodos. Los empleados son producto de una historia lo que hace que los cambios sean más difíciles. Las personas tienen docenas de hábitos interrelacionados que son los que llevan a un estilo de dirección; únicamente con que alterara uno de los aspectos de su conducta, todos los otros elementos interrelacionados tenderían a ejercer una presión enorme sobre él para que cambiara esa pieza del comportamiento a como estaba antes. Lo que realmente se necesita es cambiar todos los hábitos en bloque, pero esto puede ser tan duro como dejar de fumar, de beber o de comer en exceso.

- La falta de comunicación.

La organización no comunica eficazmente el qué, el porqué y el cómo del cambio y no explica detalladamente las expectativas de desempeño en el futuro.

En respuesta a estas preguntas, Kotter (citado por Boyett, 1999, p. 64) dice: que la mayoría de compañías dejan de responder a estas preguntas el 100%, 1,000% o 10,000% de las veces. Los directores ejecutivos dan unas pocas charlas sobre el cambio propuesto, el equipo de altos directivos reparte unos cuantos memorandos, y otras pocas notas optimistas se incluyen en los boletines para empleados. Eso es todo. Simplemente se deja que los empleados se pregunten y especulen sobre cuándo, dónde y cómo y, lo más importante, el porqué del cambio.

- No considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización.

La estructura de una organización, los programas empresariales, la tecnología, las competencias básicas, el conocimiento y las habilidades de los empleados y la cultura (principios, normas, creencias y presunciones) no están incluidos e integrados en el esfuerzo que supone un cambio.

- La sublevación de los empleados.

Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad.

En resumen, la gente no se resiste al cambio, sino a ser cambiada. William Pasmor, (citado por Boyett, 1999, p. 66) insinúa que “nuestro enfoque actual del cambio combina la enseñanza con la coacción. Probablemente por esta razón los programas no funcionan. Son cambiados desde fuera; alguien dice cómo debería producirse el cambio y cómo debería sentirse. A menudo, esta persona no es ni siquiera un miembro de la organización; es un autor o asesor que no sabe nada sobre la vida y las experiencias de la gente que intervendrá en el cambio. Sin embargo, a la gente se le pide que siga a ciegas el consejo del gurú. Dedicáte a seguir el programa y no preguntes”. Situaciones de este tipo significan *ser cambiado, o perder el control de la vida de uno mismo*. ¿Puede sorprendernos, entonces, que la gente se resista?

Consejos para el Cambio

Para Boyett (1999) estos son los consejos de los gurús para el éxito del cambio:

- Establecer una necesidad para cambiar.

Si quiere que la gente cambie no le de otra opción

- Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor.

Si no sabe perfectamente hacia dónde quiere llevar a su compañía, dicen los gurús, mejor no intente llevarla a ningún sitio.

- Buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.

Necesidad de mostrar resultados reales: “El cambio organizacional es cambiar el rendimiento de la organización. Cuando más claro sea el vínculo entre lo que hacemos y los resultados, más energía, compromiso y entusiasmo generaremos durante el proceso de cambio.

- Comunicar, comunicar, comunicar y más comunicar.

Todo lo que haga para informar a su gente nunca será suficiente. La comunicación pobre y/o inadecuada es una de las razones principales por las que, según nuestros gurús, fracasan los esfuerzos, y no son sólo nuestros gurús son quienes reconocen el papel que juega la comunicación en el cambio.

- Formar una coalición guía, resistente y comprometida en la que estén incluidos los altos directivos.

En resumen, Cahmpy, Psdmotr y Farson (citados por Boyett, 1999, p.78) y muchos otros de nuestros gurús votan a favor del cambio a gran escala. Reconocer que las organizaciones están formadas por partes independientes. Por consiguiente, si usted quiere cambiar algo de una organización, lo más frecuente es que tenga que cambiarlo casi todo. John Kotter, (citado por Boyett, 1999, p.78) utiliza la siguiente analogía para tratar este punto:

- La mayoría de los cambios se encuentran con algún tiempo de resistencia por parte de quienes deben cambiar.
- Los líderes de la organización definen y comunican una razón convincente para el cambio.
- Los líderes acuerdan y comunican una visión convincente para el futuro de la organización.

Las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de *todos* los miembros de la organización (sea cual sea su nivel) y su capacidad para aprender.

El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización.

Cuando empezamos a compartir con los demás nuestro conocimiento de saber-porqué y/o saber-cómo, es cuando se inicia el aprendizaje organizacional. La gente forma lo que nuestros gurús denominan “comunidades de la práctica”, y es a través de estas comunidades que se da el auténtico aprendizaje.

Recapitulando, el marco teórico desarrollado en el presente capítulo, las “organizaciones inteligentes” son aquellas que aprenden a aprender, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Dominio personal, visión compartida, aprendizaje en equipo, modelos mentales y pensamiento sistémico son las cinco disciplinas en las que se respaldó el cambio de la

forma de trabajo que se busca en los entrenadores de equipos representativos del campus Ciudad de México del ITESM y que este cambio organizacional tiene como objetivo ayudar a obtener mejores resultados deportivos de los equipos.

CAPÍTULO 3

Descripción del Contexto y de las Características más Distintivas de la Situación Central del Caso

Sobre la Institución en donde se Desarrolla el Caso

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es una institución educativa de carácter privado que cuenta con 62 años de experiencia como Sistema Tecnológico de Monterrey al fundarse en 1943 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y 32 años de presencia continua en el Distrito Federal (1973). Es una institución educativa conformada por sus egresados, directores, vicerrectores, rectores, consejeros académicos y operativos, miembros y consejeros de las asociaciones civiles que auspician sus diferentes campus, y por su consejo general.

El Tecnológico de Monterrey tiene por Decreto Presidencial la facultad de determinar libremente su estructura, forma de gobierno, áreas de servicios educativos y de investigación, la organización y política, el sistema de cuotas y de becas así como las operaciones presupuestales.

La misión del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es “Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales”.

El Sistema Tecnológico de Monterrey tiene actualmente 33 campus en México y una Universidad Virtual con presencia en México y otros países.

Dentro de su modelo educativo están las actividades extra-académicas como parte importante de la formación integral de los alumnos. Para lograr esto, es responsabilidad de la Dirección de Asuntos Estudiantiles fomentar en los estudiantes la práctica de actividades deportivas, el aprecio por la cultura, el ejercicio de los valores sociales y cívicos y el desarrollo del compromiso con el cuidado de su salud.

Para cumplir con este propósito la Dirección de Asuntos Estudiantiles cuenta con una amplia cantidad de alternativas propuestas por los diferentes programas que la conforman: Deportes, Difusión Cultural, Grupos Estudiantiles, Prevención, Asesoría y Consejería, Jaque y Concepto Radial.

Dentro del Programa de Deportes está el deporte representativo como un medio para coadyuvar a la formación integral de los alumnos-deportistas.

El campus Ciudad de México, lugar donde se realizó la investigación, ofrece los niveles académicos siguientes: preparatoria, profesional, maestrías y doctorados; actualmente da atención a más de 10,000 alumnos con más de 2,000 empleados (directivos, docentes, administrativos, de apoyo, etc.).

Antecedentes del Programa Deportivo

Hasta diciembre del 2000 el Programa Deportivo del ITESM Campus Ciudad de México tenía una estructura organizacional en donde cada disciplina deportiva de los equipos representativos contaba con un responsable técnico, esto generó que cada

deporte tuviera objetivos, políticas y procedimientos diferentes ya que cada coordinador manejaba su deporte de una manera independiente sin ver el proyecto de equipos representativos como uno sólo, esta forma de trabajo se reflejaba en una estructura organizacional muy grande. (Ver organigrama 2000 en el Apéndice A).

Los deportes que contemplaba el proyecto de equipos representativos hasta antes del 2001, eran: Atletismo, Aeróbics, Natación, Porras, Básquetbol, Fútbol, Tenis de Mesa, Esgrima, Voleibol, Tenis, Canotaje, Remo y Béisbol; eran 9 los coordinadores responsables de estos deportes; 29 entrenadores y se atendía a 561 alumnos de nivel profesional y preparatoria.

Después del análisis del proyecto de equipos representativos por parte de la Dirección Deportiva, en donde se evaluaron aspectos como resultados deportivos, total de alumnos atendidos, instalaciones deportivas, costo-beneficio y presupuesto; se tomó la decisión de cerrar algunos deportes con la finalidad de focalizar esfuerzos, quedando únicamente seis deportes de trece que conformaban los equipos representativos. (Ver estructura organizacional en el Apéndice B).

Aunado a esta decisión se determina que la estructura organizacional también cambiara, dejando un sólo coordinador para todos los equipos representativos lo que conlleva a crear la Coordinación de Equipos Representativos, esta nueva estructura entra en función en enero del 2001. (Ver organigrama 2001 en el Apéndice C).

A partir del 2001 la Coordinación de Equipos Representativos quedó integrada por un coordinador, 17 entrenadores deportivos, un metodólogo deportivo, 380 alumnos-deportistas de preparatoria, profesional y maestrías de 6 diferentes disciplinas

deportivas. Los seis deportes que contempla este proyecto son: atletismo, básquetbol, fútbol, tenis, grupo de animación y voleibol, todos ellos en la rama varonil y femenil.

Actualmente el deporte representativo del ITESM, Campus Ciudad de México está integrado por 26 equipos que representan al campus en eventos deportivos estudiantiles de carácter oficial a nivel nacional e internacional.

Los responsables de estos equipos representativos son 17 entrenadores con perfiles muy similares en cuanto a su preparación y experiencia deportiva, ellos son los responsables directos de la preparación y participación deportiva de los diferentes equipos con que cuenta el campus, además de diseñar los Programas Anuales de Entrenamiento (PAE) para cada uno de ellos.

Se cuenta con el apoyo de un metodólogo deportivo que asesora y da seguimiento a los PAE, el metodólogo es el especialista en el trabajo de confección de los programas y supervisión de las cargas de entrenamiento. García (2000) define el trabajo metodológico de la siguiente manera:

“El trabajo técnico metodológico en las actividades deportivas constituye la principal herramienta para propiciar el cumplimiento eficiente de los objetivos previstos en la preparación o enseñanza deportiva. Este proceso es integrado por un conjunto de acciones que se desarrollan en los diferentes niveles donde se desempeñan los especialistas del deporte con la finalidad de controlar y evaluar los logros e insuficiencias que en el orden pedagógico tienen lugar, durante la preparación o enseñanza del deporte con la finalidad estratégica de erradicar o al menos atenuar, las insuficiencias pedagógicas detectadas mediante el proceso y generalizar al resto de los especialistas las experiencias positivas derivadas de la introducción de la ciencia y la técnica para tributar finalmente a los resultados nacionales e internacionales del deporte”.

Las instalaciones deportivas con que se cuentan para la preparación técnica-deportiva de los alumnos-deportistas son las siguientes:

1. Pista de atletismo.
2. Cancha de fútbol.
3. Tres canchas de básquetbol.
4. Tres canchas de voleibol.
5. Cuatro canchas de tenis.
6. Salón de entrenamiento para el grupo de animación .
7. Gimnasio de pesas y acondicionamiento físico.

Los objetivos que se definieron para todos los equipos representativos son:

- I. Ubicarse dentro de los tres primeros lugares en el ámbito nacional en los foros de competencia en los que se participa.
- II. Fomentar los valores, aptitudes y habilidades descritas en la misión del Sistema Tecnológico de Monterrey, a través de la práctica sistemática del deporte.
- III. Fomentar el sentido de arraigo y pertenencia entre los integrantes de los equipos representativos.

Las políticas que rigen a todos los equipos representativos son:

1. Rendimiento académico (promedio igual o mayor a 80).

2. Rendimiento deportivo.
3. Asistencia a los entrenamientos (mínimo 80%).

Algunas Características de los Entrenadores

Los entrenadores estudiados fueron 17, de los cuales 15 son de sexo masculino y 2 de sexo femenino, todos con perfiles muy similares en cuanto a su preparación técnica-deportiva, dos de ellos de origen cubano y 15 de nacionalidad mexicana.

Dos entrenadores de atletismo, cuatro de básquetbol, cinco de fútbol, una de animación, uno de tenis y cuatro de voleibol. Diez de los 17 entrenadores (58.8%) desarrollaron una actividad deportiva de alto rendimiento, esto es, que practicaron un deporte a nivel de selección nacional y representaron a nuestro país en eventos internacionales. (Ver lista de entrenadores en el Apéndice D).

Seis de estos entrenadores (35.2%) han sido entrenadores de Selecciones Nacionales, esto significa que han sido responsables directos de atender a las selecciones mexicanas en eventos internacionales.

En promedio estos entrenadores tienen 4.4 años de antigüedad como entrenadores en el campus; ocho de los 17 entrenadores tienen nivel académico de preparatoria, siete nivel profesional y dos con maestría; 13 de estos entrenadores tienen más de 15 años de experiencia en su profesión; siete de estos entrenadores están contratados de tiempo completo y diez por hora/clase. (Ver más características de los entrenadores en el Apéndice E).

Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores Deportivos

A partir de enero del 2001 entra en función la nueva estructura del Programa Deportivo (Ver organigrama en el Apéndice C) y con ello se define la forma de trabajo de la Coordinación de Equipos Representativos iniciando un proceso de cambio en la forma de trabajar de los entrenadores responsables de los equipos, respaldado en las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes que plantea Senge (2000).

La nueva forma de trabajo integra siete puntos fundamentales:

1. Unificar objetivos, políticas y procesos.
2. Trabajo en equipo.
3. Visión compartida.
4. Uso de la tecnología como una herramienta fundamental.
5. Homogenizar el trabajo técnico-metodológico.
6. Desarrollo de habilidades administrativas.
7. Habilidad para mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas.

Hoy en día, las organizaciones necesitan aprender, estar en constante evolución y crecimiento. El término de organizaciones inteligentes se aplica en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto, por ello es que la nueva forma de trabajo se respalda en las cinco disciplinas de dichas organizaciones.

El término de organizaciones que aprenden se refiere a una nueva dinámica dentro de las mismas que involucra a la gente en todos los niveles que integran a la organización, buscando un cambio en la forma de trabajar, de comunicarse y de generar visiones que los lleven al aprendizaje en equipo.

En este caso los entrenadores exponen sus propios pensamientos eficazmente y logran que su pensamiento se mantenga abierto a la influencia de otros, en breves palabras aprender a aprender. “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge 2000, p.12).

Scott (citado por Jeffrey Pfeffer, 2000, p.6) dice que: “La mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”, esta definición de organización encaja perfectamente en el trabajo de los entrenadores deportivos ya que éstos buscan objetivos específicos en su trabajo cotidiano; por ello no podemos concebir a un entrenador exitoso sin un trabajo organizado y planeado.

Es común que el trabajo teórico y el empírico todavía presten más atención a las creencias e ideologías que a los datos; por ello la necesidad del cambio organizacional que ayude al logro de los objetivos buscados en la Coordinación de Equipos Representativos. Barnett y Carrol (citados por Jeffrey Pfeffer, 2000, p. 227) escribieron: “El cambio organizacional se logra en dos corrientes separadas, prácticamente aisladas una de otra: una hace hincapié en el contenido del cambio o lo que verdaderamente

cambia en una organización, y la otra se centra en el proceso del cambio o cómo ocurre”.

Cuando queremos hacer un cambio organizacional, puede darse por autoridad o bien por convencimiento. “El control de las organizaciones también se ejercita a través de la influencia individual e interpersonal, en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría”. (Jeffrey Pfeffer, 2000, p.171).

Los entrenadores deportivos en nuestro país, en general, son entrenadores empíricos en su área de especialidad (entrenamiento deportivo) y hablar del trabajo en equipo, trabajo administrativo, visión compartida, modelos mentales, como apoyo al logro de sus objetivos, es aún más ajeno a su desarrollo profesional.

El trabajo de un entrenador deportivo en nuestro país está considerado únicamente técnico y en la mayoría de los casos de forma empírica. Los entrenadores se forman en la práctica diaria en el proceso enseñanza-aprendizaje. Alfred North Whitehead (citado por Schon, 1998, p.32) hace una distinción entre vocación y profesión y dice que la vocación está basada en actividades de costumbre modificadas por el ensayo y el error en la práctica individual, mientras que una profesión implica la aplicación de principios generales a problemas específicos y que estos principios generales sean abundantes y en crecimiento, agrega que las profesiones son altamente especializadas en el campo del conocimiento que el especialista declara dominar y la técnica de producción o aplicación de conocimiento en la que el especialista reivindica su dominio.

Actualmente en nuestro país existen no más de veinte escuelas dedicadas a la formación de entrenadores deportivos entre las que destacan la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, la Escuela Superior de Educación Física del Distrito Federal, La Normal Superior de Educación Física del Estado de México, entre otras.

Las potencias mundiales en el deporte forman a sus entrenadores desde muchos aspectos, no solo el técnico y se ayudan de grupos multidisciplinarios, así como de las herramientas tecnológicas, por ello la Coordinación de Equipos Representativos del ITESM Campus Ciudad de México busca tener entrenadores capacitados no sólo en lo técnico sino en lo administrativo, al unificar objetivos, políticas y procesos, pero sobre todo al centrar los esfuerzos en el trabajo en equipo, así como al buscar una visión compartida, utilizando la tecnología como una herramienta fundamental, homogenizar el trabajo metodológico y fomentar la habilidad de mantener conversaciones abiertas.

Si se logra que los entrenadores trabajen como una “organización inteligente” seguramente el cambio de forma de trabajo tendrá más posibilidad de éxito.

Después de cuatro años y medio de haber iniciado este cambio de la forma de trabajo de los entrenadores deportivos es importante para el Programa Deportivo y principalmente para la Coordinación de Equipos Representativos analizar qué tanto esta nueva forma de trabajo ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos, en qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos y en qué medida esta nueva forma de trabajo impactó el clima organizacional de la Coordinación de Equipos Representativos.

CAPÍTULO 4

Descripción de la Metodología Utilizada

Para Stake (1999, pp. 16-17) existen diferentes estudios de casos: estudio intrínseco de casos, estudio instrumental de casos y estudio colectivo de casos. Es intrínseco cuando hay curiosidad por determinados procedimientos o cuando se asume la responsabilidad de evaluar un programa porque se necesita aprender sobre ese caso en particular. Hay un interés intrínseco en el caso. Se denomina instrumental cuando se investiga, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general por ejemplo una profesora como objeto de estudio se observa de forma general cómo enseña y de forma más particular como califica el trabajo de los alumnos. El estudio de caso instrumental busca algo diferente.

Por último, el estudio de caso colectivo es cuando se observa a varias personas como objeto de estudio, y no sólo a uno, pero debe existir una buena coordinación entre cada uno de los estudios individuales.

La distinción que se hace entre estos tres tipos de estudio de casos no se debe a su utilidad para poder asignar éstos últimos a esas tres categorías (asignación que no siempre es posible decidir) sino a que los métodos que se emplean son diferentes, y dependerán de que el interés sea intrínseco o instrumental. Cuando más intrínseco sea el interés de un caso, más deberemos de refrendar la curiosidad y los intereses especiales, y más se debe discernir y centrarse en los temas específicos.

La presente investigación es un estudio de caso colectivo ya que estudia la nueva forma de trabajar de 17 entrenadores deportivos que integra al staff de entrenadores de la Coordinación de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México. Estos entrenadores tienen una correlación entre ellos y el estudio de cada uno de ellos benefició el estudio colectivo.

Una vez definido el caso: “*Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México*” se procedió a la definición de las preguntas, como lo marca la metodología utilizada. El estudio está basado en una investigación con estudio de casos según Stake (1999).

Preguntas a Responder

Para el presente caso se diseñaron preguntas temáticas e informativas que nos dieron respuesta a nuestras interrogantes con respecto a la nueva forma de trabajo de los entrenadores, hay preguntas temáticas como las preguntas básicas de la investigación que ayudan a dirigir la complejidad y la conceptualización de caso. Las preguntas temáticas o las afirmaciones temáticas constituyeron una valiosa estructura para la organización de este estudio.

Al respecto Stake (1999) dice: “quizá lo más difícil del investigador de un caso es la de diseñar buenas preguntas, las preguntas de la investigación son las que dirigen la atención y el pensamiento del investigador”. El diseño de toda investigación requiere una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se necesitan puentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que

guíen la recogida de datos, y esquemas para presentar las interpretaciones a otras personas.

Una vez definido qué queríamos estudiar, se diseñaron y definieron las preguntas a responder:

1. ¿Qué tanto la nueva forma de trabajo de los entrenadores ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?
2. ¿En qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos?
3. ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó en el clima organizacional de la coordinación?

La definición de las preguntas ayudó a escoger las mejores fuentes de datos y las actividades a realizar para su recolección.

Selección de las fuentes de datos

Se definieron tres fuentes de datos: de entrenadores, del metodólogo deportivo y revisión de documentos.

Se trabajó con el 100% de los entrenadores, responsables directos de los Programas Anuales de Entrenamiento de los equipos. La oportunidad que se tuvo de trabajar con los 17 entrenadores asegura que los resultados serán de gran valor para la Coordinación de Equipos Representativos, el Programa Deportivo y para los mismos entrenadores.

Por acuerdo unánime de los entrenadores no se elaboraron las cartas de consentimiento para usar los nombres verdaderos, sin embargo se han cuidado todas las normas éticas y morales para la evaluación de personas (Valenzuela, 2004)

El metodólogo deportivo es el especialista que asesora y da seguimiento a los Programas Anuales de Entrenamiento de cada uno de los entrenadores, es el especialista en la Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo. García (2000) define el trabajo metodológico de la siguiente manera:

“El trabajo técnico metodológico en las actividades deportivas constituye la principal herramienta para propiciar el cumplimiento eficiente de los objetivos previstos en la preparación o enseñanza deportiva. Este proceso es integrado por un conjunto de acciones que se desarrollan en los diferentes niveles donde se desempeñan los especialistas del deporte con la finalidad de controlar y evaluar los logros e insuficiencias que en el orden pedagógico tienen lugar, durante la preparación o enseñanza del deporte con la finalidad estratégica de erradicar o al menos atenuar, las insuficiencias pedagógicas detectadas mediante el proceso y generalizar al resto de los especialistas las experiencias positivas derivadas de la introducción de la ciencia y la técnica para tributar finalmente a los resultados nacionales e internacionales del deporte”

La fuente de datos mediante el estudio de documentos sirvieron como sustitutos de registros de actividades que el investigador no pudo observar directamente, algunas veces, estos registros son observadores más expertos que el investigador. Se obtuvo la historia de los resultados deportivos de los equipos representativos desde el año 1992 hasta 2005 para poder comparar los resultados obtenidos antes y después del cambio en la forma de trabajo. Se revisaron documentos como: memorias de congresos, memorias de campeonatos nacionales, informes semestrales y anuales, carpetas de resultados deportivos, entre otros. El almacenamiento de datos se llevó a cabo en hojas tabulares.

Ya definido el problema, las preguntas a responder y las fuentes de datos se procedió a definir los instrumentos para la recolección de la información. (Ver cuadro de triple entrada para construir instrumentos en el Apéndice I).

Instrumentos Seleccionados

Para dar respuesta a nuestras preguntas se definieron los instrumentos más adecuados para poder obtener datos confiables:

1. La entrevista.

Conseguir entrevistas es quizá lo más fácil del estudio del caso, pero conseguir una buena entrevista no lo es tanto. Se elaboró una guía para la realización de la entrevista; raras veces el estudio de caso cualitativo utilizan una encuesta con idénticas preguntas para todos los encuestados, por el contrario, se espera que cada entrevistado haya tenido experiencias únicas, historias especiales que contar. Se trata de evitar respuestas simples de sí o no, formular preguntas y lanzar sondas para provocar buenas respuestas es todo un arte.

Se llevó un registro de las entrevistas así como de las respuestas dadas por los entrevistados, esto se hizo inmediatamente después de la misma. La entrevista se realizó al 100% de los entrenadores deportivos. (Ver guía de entrevista en el Apéndice J).

Con la entrevista se buscó conocer qué opinión tienen los entrenadores sobre la nueva forma de trabajo, si le ha ayudado o no a obtener mejores resultados deportivos y cómo se sienten con esta forma de trabajar, principalmente.

Fue importante presentarle al entrenador los textos de sus respuestas para que ellos pudieran corregir o mejorar la idea principal y estar seguros de poner en los resultados más confiables.

2. Revisión de documentos.

La recogida de datos mediante el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación y la entrevista. Se deben prever las preguntas de la investigación y establecer un sistema para que las cosas se desarrollen según lo previsto. Los documentos sirvieron como sustitutos de registros de actividades que el investigador no puede observar directamente, algunas veces, estos registros son observadores más expertos que el investigador. Se obtuvo la historia de los resultados deportivos de los equipos representativos desde el año 1992 hasta 2005 para poder comparar los resultados obtenidos antes y después del cambio organizacional. Se revisaron documentos como: memorias de congresos, memorias de campeonatos nacionales, informes semestrales y anuales, carpetas de resultados deportivos, entre otros.

3. Encuesta.

Se aplicaron dos encuestas al 100% de los entrenadores, una para conocer el clima organizacional que prevalece en la Coordinación de Equipos Representativos y la otra para conocer la importancia y tiempo que le dedican los entrenadores al trabajo administrativo. La finalidad de la aplicación de estas dos encuestas es la de recolectar datos para dar respuesta a la importancia que le dan los entrenadores al trabajo administrativo que realizan y conocer el clima organizacional que prevalece en la

Coordinación de Equipos Representativos a cuatro años de haber hecho un cambio en la forma de trabajo. (Ver encuestas en el Apéndices K y L).

La encuesta para conocer el clima organizacional es una encuesta con preguntas cerradas, en donde el entrenador elige opciones específicas de respuestas y para la encuesta de autoevaluación del trabajo administrativo es una combinación de tres preguntas cerradas y una abierta.

Se destinó un tiempo considerable para el diseño de las preguntas de cada encuesta con la finalidad de desarrollar un instrumento confiable, evitando aquellas preguntas que pudieran generar estados de ánimo adversos al contestarlas, no tuvieran elementos para contestarlas, o no aportaran datos importantes para dar respuesta a las preguntas del estudio. Se cuidó que el procedimiento de aplicación de las encuestas fuera igual para todos, también se estableció criterios de ponderación basados en respuestas establecidas para evitar las interpretaciones subjetivas del tesista.

Para cuidar la validez y confiabilidad de los instrumentos se buscó que las encuestas fueran claras para su llenado y de fácil comprensión para los entrenadores.

La encuesta es un instrumento eficiente para coleccionar datos ya que tienen la ventaja de que puede ser respondida en el momento en el que evaluador la aplica, o bien en una fecha posterior (Valenzuela, 2004).

4. Evaluación del Trabajo Metodológico.

El metodólogo deportivo fue el responsable de emitir una evaluación escrita del trabajo metodológico de cada uno de los entrenadores, esta evaluación arrojó información sobre el avance en el trabajo que están desarrollando los entrenadores.

Esta calificación está fundamentada principalmente en la observación directa que realizó el metodólogo a cada uno de los entrenadores y en la entrega, contenido, cumplimiento y seguimiento de los Programas Anuales de Entrenamiento.

La observación se realizó en sus lugares de trabajo, esto es en las diversas instalaciones deportivas (cuando el entrenador está en contacto con sus alumnos). La observación, registro de acontecimientos para ofrecer una descripción relativamente incuestionable para posteriores análisis y el informe final, trabaja con episodios de relación única para formar una historia o una descripción única del caso. Con la observación se buscó encontrar elementos que nos indiquen si los entrenadores han modificados su forma de comunicarse con sus alumnos, su capacidad de respuesta ante cuestionamientos directos, puntualidad y cumplimiento del Programa Anual de Entrenamiento (Ver guías de observación en los Apéndice F y G). Para esta observación se requirió del apoyo del metodólogo deportivo quién fue la persona que realizó la observación de los 17 entrenadores. (Ver currículum del metodólogo en el Apéndice H).

La observación directa fue un instrumento que utilizó el metodólogo, junto con el análisis de los Programas Anuales de Entrenamiento, para otorgar una calificación cuantitativa a la evaluación del trabajo metodológico que están desarrollando los entrenadores.

Como apunta Stake (1999): “Es muy importante generar el hábito de la observación y la reflexión del investigador sobre todo por que carece de experiencia en este tipo de investigaciones cualitativas de casos. Una de las cualidades principales de los investigadores cualitativos es la experiencia, además de la experiencia el hábito de la

observación y la reflexión, reconocer las buenas fuentes de datos y la de comprobar de forma consciente e inconsciente, la veracidad de lo que ve y la solidez de sus interpretaciones”.

Recolección de la Información

Para poder realizar la recolección de los datos fue necesario entregar al Director de del Departamento de Deportes del ITESM, Campus Ciudad de México un documento que contenía los objetivos académicos del estudio, tiempos, temas principales y cargar extras que tendrían los entrenadores y metodólogo deportivo al aplicarles las encuestas, entrevistas, así como solicitarle el permiso para la revisión de documentos necesarios.

Una vez reconociendo las mejores fuentes de datos se elaboró un calendario de actividades que ayudó a evitar desperdiciar tiempo, esta pudo ser flexible para una nueva distribución del tiempo y actividades. “La calendarización debe de ser un plan fundamentado en las preguntas de la investigación” (Stake, 1999, p. 53).

Para la recogida de datos fue importante considerar los siguientes aspectos: la definición del caso, la lista de las preguntas de la investigación, la identificación de los ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, el informe y un sistema de almacenamiento de datos (carpetas, cuaderno, archivos electrónicos, etc.) .

La información se obtuvo por medio de la observación directa de los 17 entrenadores en sus áreas de trabajo (instalaciones deportivas). Observar el trabajo en campo de los entrenadores deportivos dio elementos para analizar qué tanto éstos han

modificado su forma de trabajo según lo implementado hace más de cuatro años. La observación la realizó el metodólogo deportivo quien fue el responsable de registrarlas.

Se analizó información documental como memorias de eventos nacionales deportivos, minutas de congresos deportivos, informes anuales y semestrales, informes del departamento de deportes y de la Coordinación de Equipos Representativos para obtener los resultados deportivos del campus desde su creación (1991) y tener las comparaciones de estos resultados después del año 2001 que da inicio esta nueva forma de trabajo. Esta revisión de documentos se realizó en las oficinas de deportes del campus.

Por último se aplicaron dos encuestas a los entrenadores; una para conocer el clima organizacional de la Coordinación de Equipos Representativos, ésta se aplicó al 100% de los entrenadores. De igual forma se aplicó una encuesta de autoevaluación sobre el trabajo administrativo que actualmente están desarrollando.

Se elaboró un calendario de entrevistas, cada entrevista con una duración de una hora aproximadamente, la entrevista fue aplicada a los 17 entrenadores en sus áreas de trabajo.

Para garantizar la confiabilidad y precisión de la interpretación de los datos se utilizarán métodos cuantitativos tales como el uso de hojas tabulares y Excel (Valenzuela, 2004). Todos los datos fueron registrados y archivados en la Coordinación de Equipos Representativos.

Triangulación de la Información

Para el presente caso se buscó la estrategia de la triangulación entre entrenador - metodólogo deportivo - documentos, lo que nos llevó a la validación de la información y de resultados.

Para Stake (1999) “la triangulación en un estudio de caso es la búsqueda de explicaciones alternativas que no dependan de la simple intuición y de las buenas intenciones de hacerlo bien”.

Todo lo que se registra debe continuamente triangularse. La mayoría de los investigadores coinciden en que la información debe de ser validada y reconocen que es necesario no sólo ser exacto en la medición de las cosas, sino también lógico en la interpretación del significado de esas mediciones.

Sam Messick (citado por Stake, 1999, p.95) ha insistido repetidamente en la necesidad de que los investigadores aseguren la validez de resultados de sus mediciones. Dice Messick, como en el caso de los datos descriptivos, los usuarios deben advertir la posibilidad de que cualquier descripción determinada puede invalidar injustamente el caso y que esa descripción no es totalmente válida si no se advierte de tales consecuencias.

Se debe reducir al mínimo las falsas representaciones e interpretaciones, esfuerzos que van más allá de la simple repetición de la recogida de datos, y que tratan de descubrir la validez de los datos observados. Se asume que el significado de una observación es una cosa, pero las observaciones adicionales nos sirven de base para la revisión de nuestra interpretación.

Partiendo de lo mencionado por Sam Messick en el presente caso se validó la información obtenida de documentos, encuestas, entrevistas y observación para reducir al mínimo las equivocadas interpretaciones y poder validar los resultados.

En afirmaciones descriptivas e interpretativas fue necesaria la triangulación. La importancia de la triangulación depende de la intención de ofrecer una comprensión del caso, y del grado en que tal afirmación contribuye a aclarar la historia o a diferenciar significados opuestos. Es esencial para definir “el caso” cuando queremos estar más que seguros de “estar en lo cierto”. Cuando se tiene duda sobre la “cuestionabilidad” de la descripción o sobre la importancia de los asertos, es bueno someterlos a la prueba de unos pocos lectores que se ofrezcan para tal labor (Stake, 1999, pp.94-98).

Para Norman Denzin (citado por Stake, 1999, p. 98)) hay diversas estrategias para la triangulación. La estrategia para la triangulación de las fuentes de datos observados es el esfuerzo por ver si aquello que observamos y de lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias.

Las otras estrategias de Denzin son los cambios que los investigadores introducen en lo que hacen. Para la triangulación del investigador, hacemos que otros investigadores observen la misma escena o el mismo fenómeno. Normalmente no es posible conseguir que otros investigadores observen, pero una buena estrategia, aunque poco utilizada, consiste en presentar las observaciones (con nuestra interpretación o sin ella) a una comisión de investigadores o expertos para analizar interpretaciones alternativas. Sus reacciones no sólo sirven para confirmar o refutar la interpretación original, sino también para aportar datos adicionales para el estudio de casos. Al elegir

coobservadores, una comisión o revisores con puntos de vista teóricos alternativos, a Denzin llamó triangulación de la teoría. En realidad, dado que nunca dos investigadores interpretan las cosas de una forma completamente idéntica, siempre que varios investigadores comparan sus datos se produce algún tipo de triangulación de la teoría, sin embargo para este estudio no fue posible contar con el apoyo de coobservadores, tampoco se tuvo la posibilidad de dar a una comisión técnica la información para que pudiera alimentar la investigación con interpretaciones alternativas que el observador no pudo ver o que aportara datos adicionales al caso.

En el presente trabajo se trianguló la información obtenida de los entrenadores-metodólogo deportivo- revisión de documentos. La triangulación para conocer el avance del trabajo metodológico fue a través de la entrevista al entrenador- observación directa en campo - evaluación de sus Programas Anuales de Entrenamiento.

También se utilizó la estrategia de triangulación para determinar el trabajo en equipo y visión compartida, ésta se sustenta en la encuesta de clima organizacional que tiene un apartado de trabajo en equipo y su relación con sus compañeros, la entrevista y la observación directa.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Por último se analizaron e interpretaron los datos recogidos, esto es, dar sentido a las primeras impresiones y empezar a la redacción de resúmenes finales. Análisis e interpretación consiste en dar sentido a todo, para ello fue necesario hacer varios esbozos de documentos hasta llegar a un análisis e interpretación final de datos.

La investigación del presente caso fue un estudio cualitativo, donde la observación y entrevistas cobran gran relevancia ya que a través de estas dos fuentes de datos se pudieron describir las cosas que están ocurriendo casi al mismo momento y poder transmitirle al lector lo que realmente está pasando en cada uno de los entrenadores.

Stake (1999) utiliza la investigación cualitativa para el estudio de un caso. En ésta los investigadores destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe, una descripción de las cosas que ocurren más o menos al mismo momento, sin esperar una explicación casual. Estas descripciones contingentes no casuales son el objetivo habitual de las preguntas temáticas del estudio cualitativo de casos. La investigación cualitativa intenta establecer una comprensión empática para el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma transmite.

Los defensores de lo cualitativo otorgan mayor prioridad a la interpretación directa de los acontecimientos, y menor a la interpretación de los datos de las mediciones. Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios, analizando y resumiendo, el investigador no pierde nunca el contacto con el desarrollo de los acontecimientos y con lo que se va revelando, en parte para reorientar las observaciones y proseguir con los temas que afloran. La dependencia de instrumentos cuidadosamente desarrollados y de observaciones redundantes controladas se puede sustituir por investigadores más capacitados y con juicios muchos más subjetivos sobre el significado de los datos.

Los investigadores cualitativos intentan ver lo que hubiera ocurrido si ellos no hubieran estado presentes, tratan de no llamar la atención , ni hacia sí mismos ni hacia su trabajo, una vez en sus sitios se esfuerzan por evitar crear situaciones para comprobar sus hipótesis. Cuando no saben ver por sí mismos preguntan a otros que sepan; una vez que han registrado datos formales, los vierten en documentos. Pero la mayoría de ellos favorecen una visión personal de la experiencia con el fin de que, desde su propia participación la puedan interpretar, reconocer sus contextos, indagar en los diferentes significados mientras están presentes, y transmitir un relato naturalista, basado en la experiencia, para que sus lectores participen en una reflexión similar.

En resumen el presente caso recabará información cualitativa y cuantitativa (Observación, entrevistas, encuestas, revisión de documentos y análisis de evaluación metodológica).

Los estudios de casos según Stake (1999) no estudian un problema de una entidad, es algo que no entendemos suficientemente, que queremos comprender, un programa quizá. Partiendo de esto, un estudio de caso se adecuó perfectamente para dar respuesta a las preguntas que queremos responder. La definición de las preguntas nos ayudó a definir las fuentes de datos y las actividades a realizar para su recogida. El hecho de que se observe a los entrenadores en sus actividades y lugares habituales nos “garantiza” la veracidad de la información a pesar de que es subjetivo, que se apoya mucho en la experiencia del investigador y en el valor personal de las cosas. La triangulación es una actividad que asegura la buena interpretación de los datos y evitar falsas percepciones y error en las conclusiones.

El estudio cualitativo de casos es una investigación de carácter muy personal, se hace un estudio de las personas, en este caso de los entrenadores deportivos del ITESM, Campus Ciudad de México para conocer si el cambio de forma de trabajar de cada uno de ellos ha ayudado a mejorar los resultados deportivos.

Duración del Estudio

Como lo apunta Stake (1999, p.15): “el caso puede estudiar a una persona o a un grupo de personas. En cualquier estudio dado, se concentra en ese uno. Se puede pasar un día o un año analizando el caso, pero mientras estamos concentrados en él se está realizando estudio de casos”.

El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento. El presente caso: *“Nueva Forma de Trabajo de los Entrenadores de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México”* la duración fue de un año contemplado todas las etapas del plan de trabajo descritas en la sección logística.

Stake (1999, p.12) organiza el estudio de caso en torno a temas, que pueden requerir unas pocas semanas de trabajo de campo y unos meses de planificación, gestión, análisis y redacción. Pero también piensa en estudios que pueden extenderse durante todo un año o menos de una semana, en su opinión, la conceptualización del estudio del caso es casi siempre la misma, con independencia del tiempo que ocupe el trabajo y la extensión del informe.

La metodología planteada por Stake (1999) para el presente estudio sirvió para dar respuesta a nuestras preguntas: ¿Qué tanto el cambio organizacional de la

Coordinación de Equipos Representativos ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?, ¿En qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos? y ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó el clima organizacional de la coordinación?

CAPÍTULO 5

Presentación de Resultados

En este capítulo se muestra un resumen de los datos colectados. Para ello se van presentando los resultados en bloques de acuerdo con los temas para dar un orden, se ha cuidado no emitir juicios personales sino tratar de mostrar al lector la información obtenida para que él saque sus propias conclusiones. La información que servirá de base es la emitida por los entrenadores, metodólogo deportivo y revisión de documentos.

Resultados de la Evaluación del Trabajo Metodológico

Esta evaluación está basada en dos instrumentos: la observación directa de los entrenadores y la evaluación técnica del metodólogo a los Programas Anuales de Entrenamiento.

En el cuadro 1 se pueden observar los resultados cuantitativos de la evaluación del trabajo metodológico a los Programas Anuales de Entrenamiento (PAE), sólo 12 entrenadores fueron evaluados ya que los otros cinco no entregaron sus PAE y la sola observación en sus áreas de entrenamiento no es suficiente para otorgarles una calificación, estos son los puntos que se evaluaron del Programa Anual:

- Objetivos.
- Plan gráfico y escrito.
- Fecha de entrega.

- Mesociclos, microciclos y macrociclos.
- Test.
- Sistema de evaluación.
- Pruebas físicas.
- Seguimiento del programa.

El metodólogo deportivo evaluó cada uno los de puntos anteriormente enunciados y otorgó una calificación del 1 al 10 a cada entrenador, donde 10 es excelente y 1 pésimo. La evaluación técnica por parte del metodólogo está apoyada en la observación directa que realizó en las áreas de entrenamiento a cada entrenador. (Ver más información de esta evaluación en el Apéndice M).

CUADRO 1

Resumen del Análisis de los Planes Anuales de Entrenamiento de los Entrenadores del ITESM, Campus Ciudad de México

No.	Entrenador	Deporte	Categoría	Calificación
1	A	Atletismo	Juvenil y mayor varonil	9.5
2	B	Voleibol	Juvenil femenil	9.5
3	C	Voleibol	Mayor varonil	9.0
4	D	Atletismo	Juvenil y mayor femenil	9.0
5	E	Básquetbol	Mayor varonil	8.5
6	F	Animación	Única femenil	8.5
7	G	Fútbol	Juvenil y mayor femenil	8.5
8	H	Voleibol	Mayor femenil	8.5
9	I	Fútbol	Juvenil varonil	8.5
10	J	Voleibol	Juvenil varonil	8.5
11	K	Básquetbol	Juvenil femenil	8.5
12	L	Básquetbol	Juvenil varonil	8.5

Resultados de la Encuesta de Autoevaluación del Trabajo Administrativo

Para poder valorar cómo evalúan los entrenadores su trabajo administrativo se aplicó una encuesta de autoevaluación a los 17 entrenadores, se hicieron cuatro preguntas:

1. ¿Cómo entrenador, qué tiempo le dedicas al trabajo administrativo?
2. ¿Cómo entrenador, qué importancia le das al trabajo administrativo?

3. ¿Cómo entrenador, el trabajo administrativo te sirve para el logro de tus objetivos y metas?

4. ¿Cómo entrenador, por qué consideras importante el trabajo administrativo que actualmente estás desarrollando?

Es importante mencionar que de los 17 entrenadores solamente uno no contestó la encuesta por estar de incapacidad (hospitalizado) al momento de aplicarla.

Los resultados obtenidos de esta encuesta son los siguientes:

1. El 37.5% de los entrenadores (6) dedican tres horas al día al trabajo administrativo, mientras que un 18.7% (3 entrenadores) dedican una hora al día, otro 18.7% (3 entrenadores) dedican 2 horas al día y otro 18.7% (3 entrenadores) dedican 4 horas diarias. Solamente uno dedica más de cuatro horas diarias al trabajo administrativo. (Ver tabla de resultados en el Apéndice N).
2. El 87.5% de los entrenadores (14 entrenadores) dan mucha importancia al trabajo administrativo que actualmente están realizando, solamente 2 de los 16 entrenadores encuestados consideran poca la importancia al trabajo administrativo. (Ver tabla de resultados en el Apéndice O).
3. Los 15 de los 16 entrenadores consideran importante el trabajo administrativo para el logro de sus objetivos y metas. Solamente uno no lo considera de utilidad. (Ver tabla de resultados en el Apéndice P).
4. Con respecto a la cuarta pregunta: ¿Cómo entrenador, por qué consideras importante el trabajo administrativo? , estas fueron las

respuestas de algunos entrenadores: El entrenador “A” de básquetbol dijo: “Para mi es importante porque me preocupa el no saber trabajar con fórmulas en Excel. Tomé un curso básico y sé que me falta mucho. Me ayuda a ser más profesional en toda la papelería que maneja un entrenador. Es más práctico para realizar planes de entrenamiento, sesiones de entrenamiento, gráficas de estadísticas. Me ayuda a perfeccionar mis presentaciones semestrales y me siento más capaz. He crecido como entrenador y lo más importante es que me gusta hacerlo y cada día trato de mejorar el mismo”; otro, entrenador “B” de voleibol dijo: “Después de haber cumplido un año de realizar trabajos administrativos en relación con mi deporte y de otros, el trabajo administrativo es de gran importancia por el orden que se le pueden dar a los seguimientos de”X” trabajo al igual de que se puede llevar un mejor control para encontrar y sacar información. El trabajo administrativo es una herramienta fundamental para que el entrenador sea cada día mejor”.

El entrenador “C” de voleibol dijo: “Es importante porque pienso que actualmente el entrenador debe saber no sólo aspectos de planes de entrenamiento, sistemas de entrenamiento, juegos oficiales, etc., también debe conocer y saber cómo se cotizan los hoteles, autobuses, comidas. Mientras más conocimiento tengamos de la administración del equipo es mejor”; otro, entrenador “D” de básquetbol, dijo: “El

trabajo administrativo entra dentro de la planeación del trabajo, o de la preparación ya que puedes saber qué campamentos hacer, etc. además de controlar asistencias y cuestiones técnicas. Es bueno que se haga aunque lo ideal es tener a alguien encargado de esto”; entrenador “F” de fútbol dijo, “Es importante ya que los alumnos deben de estar registrados, tenemos que detectar a los alumnos con bajos promedios, observar muy bien la tarjeta plan, estoy seguro de que es muy importante pero la verdad es una de mis carencias”. El entrenador “G” de tenis, dijo:”Considero que el trabajo administrativo tiene su lugar en el trabajo de un entrenador. La proporción debe de ser mínima concentrándose principalmente al seguimiento de su programa (Plan de entrenamiento). Yo considero lo administrativo todo lo que está afuera del trabajo técnico-físico-psicológico, fuera del plan de entrenamiento y fuera del aspecto de capacitación. Por lo que un entrenador debe de ser asistido en lo administrativo” Es importante para conocer mejor los mecanismos de trabajo del TEC.; para mi superación personal; para tener mayor relación de trabajo con mis compañeros; para tener bien actualizado todos los documentos de los alumnos y equipos con vistas a su participación en competencias y otras actividades del Tec.”

El entrenador “H”de porras, dice: “Hace que tenga en orden mi trabajo y gracias a este pueda cumplir con mis objetivos”.

EL entrenador “I” de fútbol, comenta: “Es importante por que me ayuda a requisitar documentación que se requiere y planear mis actividades”.

El entrenador “J” de básquetbol, respondió lo siguiente: “Ayuda a llevar a la acción tus planes de entrenamiento o cualquier otro proyecto del que tomes parte, pues es parte fundamental para el seguimiento de todo”.

Resultados de la Revisión de Documentos

La revisión de documentos se realizó a través de memorias de congresos, informes semestrales y anuales del Programa Deportivo, así como revisión de carpetas de resultados. Ésta se realizó fundamentalmente para conocer los resultados deportivos de los equipos representativos del campus del año 1992 al 2005 como se presenta en el cuadro 2. (Ver la historia deportiva del campus en el Apéndice Q).

CUADRO 2

Resultados Deportivos de los Equipos Representativos del ITESM Campus Ciudad de México 1992 - 2005

Año	1er Lugar Nacional	2do Lugar Nacional	3er Lugar Nacional
1992	Ninguno	Ninguno	1
1993	Ninguno	Ninguno	Ninguno
1994	Ninguno	Ninguno	Ninguno
1995	Ninguno	Ninguno	Ninguno
1996	Ninguno	2	1
1997	2	1	1
1998	2	1	2
1999	3	Ninguno	Ninguno
2000	6	2	2
2001	3	4	3
2002	5	3	6
2003	5	4	4
2004	3	4	2
Hasta mayo 2005	2	4	1

Resultados de Entrevistas a Entrenadores

Se realizó la entrevista a cada uno de los entrenadores deportivos, fue desarrollada con base en una guía previamente elaborada. Se aplicó únicamente a 16 entrenadores ya que uno de ellos se encontraba incapacitado.

Los resultados obtenidos se describen de acuerdo con cada una de las preguntas que contempló la entrevista:

Con lo que respecta a si conocen los objetivos de la Coordinación de Equipos Representativos, 9 de 16 entrenadores conocen los objetivos que busca la coordinación y 7 de estos no tienen claro los objetivos.

Además, 13 de los 16 entrenadores consideran buena la forma de trabajo que están realizando, sólo 3 de ellos la consideran excelente.

Los 16 entrenadores (100%) manifiestan que la forma en que se está trabajando en la Coordinación de Equipos Representativos les ha ayudado a tener mejores resultados deportivos. Un entrenador dijo: “Por tener planificadas las cosas y los entrenamientos”, otro más comento: “Porque me ha ayudado a darle más seguimiento al trabajo, se planean los entrenamientos y a corregir éstos, buscando alcanzar el objetivo”, uno más dijo: “Si, porque el programa de supervisión a los planes de entrenamiento que se está llevando en cualquier momento, revisan que trabajes conforme al plan de trabajo , que lleves lista de asistencia, tengas tu semana y día hecho para no improvisar. Además administrativamente la ayuda que nos brindan nos ayuda a tener un orden en toda la papelería”. Otro más comenta: “Tengo mejor organización y planeación de mis entrenamientos con vista a mi competencia fundamental”.

Con relación a cómo ellos evalúan su trabajo metodológico, 2 de los 16 entrenadores lo consideran excelente, mientras que 12 de ellos lo consideran bueno. Sólo 1 lo califica de regular y otro más de malo.

Con lo que respecta a estar trabajando en equipo y con una visión compartida 12 de los 16 entrenadores consideran que si lo están haciendo, los otros 4 entrenadores consideran que no. Un entrenador comentó: “Desde el inicio hasta el final de cada ciclo deportivo hay retroalimentación de todos mis compañeros, dándonos consejos entre todos para mejorar”, otro más dijo: “Porque en las juntas mensuales se habla de las problemáticas y jalamos todos parejos, al mismo lado, es decir la visión de nuestros directores es comunicada a tiempo, y así se comete un mínimo de error”. Otro más dijo: “Creo que estamos en evolución, ya trabajamos en equipo pero podemos mejorar más”.

Uno más comentó: “Hay cooperación entre los entrenadores, se analizan y se discuten los Planes Anuales de Entrenamiento, se intercambian ideas de trabajo y se piensa mejor, en como obtener mejores resultados con los alumnos”.

El comentario de uno de los entrenadores que considera que no se está trabajando en equipo y con una visión compartida fue: “Porque cada entrenador ve sus intereses particulares y se olvida de que estamos en una institución donde todos somos una familia”, otro más comentó: “Yo no sé como trabajan los otros deportes”.

Así también, 13 de los 16 entrenadores contestaron que han cambiado su forma de trabajar en los últimos años, los otros 3 entrenadores contestaron que no lo han hecho. Un entrenador comentó: “Antes no usaba la computadora para hacer todo mi trabajo escrito, esto es: jugadas ofensivas y defensivas, ejercicios, hojas de estadísticas, etc. Me

siento más profesional”, otro comentó: “He aprendido, leído, tomado cursos, he visto videos. Pienso que soy mejor entrenador porque he aprendido muchas cosas de mis compañeros entrenadores”, uno más dijo: “Si. Más profesionalmente ya que a fin de semestre hacemos una presentación de todo lo que se trabajó, así en el aspecto metodológico nos forzamos todos por aplicar adecuadamente nuestro trabajo”.

Uno más comentó: “Al llevar un trabajo más metodológico y con seguimiento hace mejorar tus entrenamientos”, otro más comentó: “Si, mucho. En el aspecto metodológico y tratando de estar siempre actualizada en lo mío”.

Además, 15 de los 16 entrenadores consideran que esta forma de trabajo ha favorecido las relaciones interpersonales entre los entrenadores. Al respecto sólo un entrenador comento: “No, porque no hay comunidad”.

También, 15 de los 16 entrenadores consideran que favoreció la comunicación entre ellos. Sólo uno comentó: “No, porque hay favoritismos”.

Con respecto a que si se sienten bien profesionalmente con esta forma de trabajo, 15 de los 16 entrenadores manifiestan sentir bien. Uno de ellos dijo: “Estamos obteniendo un mayor conocimiento del deporte en general y estamos aprendiendo a valorar otros deportes y cuestiones de trabajo”, otro más comentó: “Te da un lugar a la par de todas las demás áreas del campus, pues existe planeación, organización, seguimiento y evaluación de todo lo que hacemos”. Uno comentó: “Es una forma de superación continua, así como de competitividad diaria”.

Otro más dijo: “Es un orgullo pertenecer a esta institución ya que tiene el renombre de buenos y excelentes jugadores y alumnos, así que todos realizamos nuestro trabajo

profesionalmente”. Otro manifestó: “Porque trato de que mi punto de vista sea para bien no en lo particular sino para la institución y para cada jugador”. El comentario del entrenador que no se siente bien profesionalmente con esta forma de trabajo dijo: “Porque falta comunicación, unión”.

Con lo que respecta a que esta forma de trabajo los hace sentir estar bajo una supervisión permanente, 7 de los 16 entrenadores contestaron que si y 9 entrenadores que no.

El 100% de los entrenadores están convencidos sobre los beneficios de trabajar con un Programa Anual de Entrenamiento (Teoría y metodología del entrenamiento deportivo). Algunas respuestas fueron: “Si no trabajamos planificados estaremos cayendo de nuevo en el empirismo y en la mediocridad como profesores”, “Nos ayuda a llevar una planeación y un antecedente para mejorar el programa del siguiente año”, “Estoy al 100% convencido ya que es una manera de trabajar científica y profesionalmente, siguiendo el plan anual se logran los objetivos trazados durante el semestre y año”, “Totalmente porque trato de cumplirlo al máximo, “Es bueno porque debe de existir una planificación y respetar los principios del entrenamiento”, “Muy convencido, es excelente y nos obliga cada día a ser más profesional”.

13 de los 16 entrenadores consideran la capacitación como un aspecto necesario para ser mejores entrenadores deportivos. Los otros 3 entrenadores dieron diversas respuestas como: mejor lugar físico para trabajar, mejor sueldo, estímulos económicos, ser más comprometidos con el trabajo, contar con un preparador físico, retroalimentación constante.

Resultados de la Encuesta del Clima Laboral

Se aplicó una encuesta con 47 preguntas al 100% de los entrenadores, esta encuesta contempla los siguientes aspectos: trabajo personal; supervisión; comunicación; orgullo de pertenencia; trabajo en equipo y relación con sus compañeros de trabajo; capacitación y desarrollo; sueldos y prestaciones. (Ver resultados completos en el Apéndice R).

La escala de valores utilizada en esta encuesta fue: Muy malo (1), Malo (2), Regular (3), Muy Bien (4) y Excelente (5).

Los resultados obtenidos de esta encuesta son:

Con lo que respecta a su desarrollo profesional, tienen claro sus objetivos, sienten libertad para hacer su trabajo, pero sobre todo están convencidos de que lo que hacen es trascendental e importante para la institución. Algo significativo en este rubro es que se sienten estresados por sus responsabilidades. El valor promedio obtenido es de 4.4 de la escala de valores.

En relación a la supervisión de su jefe inmediato sienten que su coordinador les tiene confianza para delegarles responsabilidades, se sienten orientados y sienten que su jefe tiene la capacidad de realizar bien sus funciones. En general consideran que desarrollan actividades no propias del puesto de entrenador. El valor promedio obtenido en este rubro es de 4.2 de la escala de valores. El valor más bajo obtenido fue de 3.8 resultado de la pregunta: ¿mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo?

La comunicación la consideran muy buena, sin embargo mencionan que hay veces en que ésta es incongruente. El valor promedio obtenido en este aspecto es de 4.

Con respecto al trabajo en equipo y su relación con los compañeros de trabajo, consideran que tienen metas comunes y que hay una cultura de ayuda mutua y de servicio. Manifiestan haber generado buenas amistades y que las relaciones con sus compañeros de trabajo y el trabajo en equipo son excelentes y que esto ha ayudado al logro de sus objetivos y metas institucionales. El valor promedio obtenido es de 4.2

Sobre las preguntas de Capacitación y Desarrollo, tienen la percepción de que la institución no toma en cuenta sus intereses y necesidades de capacitación, así como que no destina los recursos suficientes para capacitarlos, sin embargo están satisfechos con los cursos que reciben internamente y de que la institución promueve el mejor desempeño de su trabajo. El valor promedio obtenido es de 4 de la escala de valores. El valor más bajo es de 3.6 de la pregunta: ¿La institución me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación?

Orgullo de pertenencia. Los entrenadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución y del reconocimiento que esta tiene en la sociedad, se sienten identificados con los valores de la institución. El valor promedio obtenido es de 4.7 de la escala de valores, resultado más alto de toda la encuesta.

Con lo que respecta a sueldos y prestaciones se sienten insatisfechos con sus sueldos y consideran que no existe un programa de incentivos económicos cuando realizan un buen trabajo. Consideran que su sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia. El valor promedio obtenido en este rubro es de 2.8 de la

escala de valores. El valor más bajo obtenido es de 2.1 en la pregunta: ¿Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional?

CAPÍTULO 6

Análisis de los Resultados

Para el análisis de los resultados obtenidos se hace necesario enunciar nuevamente en que consistió la nueva forma de trabajo de los entrenadores y las preguntas a responder.

La nueva forma de trabajo contempla los siguientes aspectos:

1. Unificar objetivos, políticas y procesos.
2. Trabajo en equipo.
3. Visión compartida.
4. Uso de la tecnología como una herramienta fundamental.
5. Homogenizar el trabajo técnico-metodológico.
6. Desarrollo de habilidades administrativas.
7. Habilidad para mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas.

Las preguntas a responder fueron:

1. ¿Qué tanto esta nueva forma de trabajo ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?
2. ¿En qué deporte se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos?

3. ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó el clima organizacional de la coordinación?

Es importante retomar la teoría y contrastarla con la práctica para tener un análisis real de lo que sucedió y de lo que no sucedió en esta nueva forma de trabajo de los entrenadores deportivos del ITESM, Campus Ciudad de México, respaldada en las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes.

A partir del año 2001 da inicio una nueva forma de trabajo con los entrenadores respaldada en las cinco disciplinas de la organización inteligente que contempla Senge (2000). Aunque se desarrollan por separado, cada cual resulta decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre en cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico son las cinco disciplinas en las que se respaldó el trabajo de los entrenadores deportivos con el objetivo principal de coadyuvar a tener mejores resultados deportivos.

Con lo que respecta al trabajo administrativo, considerando éste la unificación de objetivos, políticas y procesos; el uso de la tecnología como una herramienta fundamental para su trabajo diario y el desarrollo de habilidades administrativas, es importante mencionar que éste es un aspecto que los entrenadores no contemplan dentro de sus funciones de entrenador ya que para ellos el trabajo de un entrenador es únicamente en cancha y cambiar estos modelos mentales fue uno de los puntos más

importantes a trabajar. Como apunta Senge (2000, p.17), “Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

Nuestros “modelos mentales” no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas. Pero lo más importante es que los modelos mentales son activos pues moldean nuestros actos.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aún a los mejores conceptos sistémicos. Ésta ha sido una amarga lección para muchos autores de nuevas herramientas de administración.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes.

La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de su gente. Las políticas y las reglas no crean los problemas de las organizaciones ni tampoco las van a resolver. Si se quiere mejorar una organización antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente, pues de lo contrario las nuevas políticas y estructuras sencillamente se esfumarán y la organización volverá después de un tiempo a sus viejos hábitos. (Senge, 2000).

Cambiar nuestro modo de pensar significa cambiar continuamente de orientación. Tenemos que mirar al interior, tomar conciencia y estudiar las “verdades” que siempre hemos tenido por sabidas. Pero también tenemos que mirar al exterior, explorar ideas

nuevas y modos diferentes de pensar, y aclarar nuestra visión para la organización y para la comunidad. Cambiar nuestras maneras de interactuar significa rediseñar no sólo la estructura formal de la organización sino también los patrones difíciles de ver de las relaciones entre las personas y otros aspectos del sistema.

A cuatro años y medio de iniciar esta nueva forma de trabajo administrativo los entrenadores están concientes de la importancia que éste tiene para el logro de sus objetivos y están dedicándole entre 2 y 4 horas diarias. Algunos entrenadores reconocen la importancia pero consideran que es necesario el apoyo de un administrador para que ellos se dediquen cien por ciento al trabajo técnico metodológico de los Planes Anuales de Entrenamientos.

A pesar de que el entrenador le está dedicando tiempo al trabajo administrativo y que lo consideran importante para el logro de sus objetivos aún falta mucho por hacer para erradicar el modelo mental de que los entrenadores son sólo de cancha.

En relación al trabajo técnico metodológico de los entrenadores; la capacitación, seguimiento y supervisión del metodólogo deportivo es fundamental. 12 de los 17 entrenadores están evaluados por arriba de una calificación igual o mayor a 8.5, donde 1 es la calificación más bajo y 10 la más alta.

En este punto es importante resaltar que 5 entrenadores no tuvieron evaluación por que el metodólogo no tuvo suficientes elementos para evaluarlos, esto es, el Programa Anual de Entrenamiento (PAE) y la sola observación en sus áreas de trabajo no era suficiente para dar una calificación.

El dominio personal, como dice Kazuo Inamori, citado por Senge (2000), fundador y presidente de Kyocera, es “la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina de crecimiento y aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”.

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo una *disciplina*, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Así como alguien llega a dominar un arte mediante la práctica continua, los siguientes principios y prácticas sientan las bases para expandir continuamente el dominio personal.

Alude a un nivel muy especial de habilidad. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Los entrenadores están convencidos de los beneficios del trabajo técnico metodológico a través de los Programas Anuales de Entrenamiento (PAE) y consideran necesario la capacitación continua para ser mejores entrenadores.

Con lo que respecta a tener una visión compartida y trabajo en equipo, el 56 % de entrenadores (9 entrenadores) manifiestan conocer los objetivos que busca la Coordinación de Equipos Representativos, los otros 7 no tienen claro los objetivos.

Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una

organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común.

En la actualidad, “visión” es un concepto familiar en el liderazgo empresarial, pero un examen atento revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales. Muchos líderes pasan por alto esta sencilla verdad y deciden que su organización tiene que desarrollar una visión para el día siguiente.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo “suscribirá” la visión del otro, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que yo/nosotros, quiero/queremos.

La mayoría de los entrenadores consideran estar trabajando en equipo, sin embargo no todos comparten esta opinión, ya que cuatro de ellos manifiestan que no se trabaja en equipo y que no hay una visión compartida en el equipo de entrenadores deportivos.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se encausa en diversas direcciones. La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía.

Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

Las relaciones interpersonales así como la comunicación son dos aspectos que han mejorado significativamente con la nueva forma de trabajo de los entrenadores generando confianza para expresar sus opiniones y estar abiertos a las opiniones de sus

colegas. La habilidad de mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas es un aspecto que se ha logrado, los entrenadores deben exponer sus propios pensamientos eficazmente y hacen que su pensamiento se mantenga abierto a la influencia de otros, en otras palabras aprenden a aprender.

Los entrenadores se sienten bien profesionalmente con la forma de trabajar y esto ha generado una sinergia en el equipo de trabajo.

A cuatro años y medio de haber iniciado este cambio los resultados obtenidos sugieren que existe una relación entre la nueva forma de trabajar de los entrenadores y los resultados deportivos, lo cual se sustenta en el análisis cuantitativo de la historia deportiva del campus, no sin antes aclarar que los resultados dependen de muchos otros factores como ya se mencionó.

Aunado a estos resultados se puede decir que la disciplina en donde se ha visto mayores y mejores resultados deportivos es en la disciplina del Voleibol y esto está íntimamente relacionado a que los entrenadores de voleibol son de los colaboradores con más antigüedad en el campus, situación que les permitió estar desde el inicio del cambio de forma de trabajo en el año 2001, aunado al excelente proceso de reclutamiento de talentos deportivos y de la experiencia y preparación de los entrenadores de esta disciplina.

La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo, F. Robert Jacobs, (citado por Boyett,

1999, p.56) asesor y tutor del *Real Times Strategic Change*. Añade que “las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas”.

Por su puesto, el problema real de los programas de cambio es que la gente se resiste al cambio. Como apunta James O´Toole (citado por Boyett, 1999, p. 58), parecía como si todo el mundo se resistiera a cambiar particularmente aquellos que más tenían que hacerlo. Y el aspecto más asombroso de esta resistencia fue que la gente se resistía no sólo a los cambios malos o dañinos, sino también a aquellos que favorecían claramente sus intereses personales.

Para Boyett (1999) existen una serie de factores que influyen a la resistencia al cambio, en los que están: La gente cree que un cambio traerá consecuencias negativas o por lo menos cree que lo será. Manfred F. R. Kets de Vries (citado por Boyett ,1998), explica que “el cambio desencadena multitud de temores: a lo desconocido, a la pérdida de libertad, a la pérdida de status o de posición, a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas”.

Otro factor es el miedo a tener que trabajar más. Los empleados creen que el cambio ocasionará un incremento en la cantidad de trabajo y menos oportunidades de recompensas, tienen miedo a romper hábitos.

Otro factor que contribuye a la resistencia al cambio: La sublevación de los empleados. Aquellos que se resisten al cambio lo hacen porque creen que se les está obligando más allá de su capacidad.

En resumen, la gente no se resiste al cambio, sino a ser cambiada. William Pasmor, (citado por Boyett, 1999, p. 66) insinúa que “nuestro enfoque actual del cambio combina la enseñanza con la coacción”.

Por todos estos factores que influyen en la resistencia al cambio es importante conocer el clima organizacional que prevalece en la Coordinación de Equipos Representativos a cuatro años y medio de haber iniciado un cambio en la forma de trabajar de los entrenadores.

El análisis de los resultados de la encuesta de Clima Laboral aplicada a los 17 entrenadores deportivos arroja que el clima organizacional es muy bueno, de una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy malo y 5 excelente), la calificación obtenida en promedio es de 4.1 lo que refleja que a pesar de la resistencia que pudo haber existido al cambio en la forma de trabajo de los entrenadores deportivos el clima laboral se encuentra muy bien.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, es la disciplina que integra las demás disciplinas. Aunque muchos consideran que el pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. La esencia de la disciplina recae en un cambio de mentalidad que se fundamenta en ver relaciones en lugar de ver cadenas lineales causa-efecto y ver procesos de cambio en lugar de observaciones aisladas, al respecto Senge (2000) va más allá, el proceso no es de arriba abajo ni viceversa, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Esto es posible gracias al establecimiento de

patrones estudiados por medio de arquetipos y otras herramientas sistémicas como los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores los cuales ayudan a observar consecuencias a largo plazo alejándonos de las soluciones fáciles a corto plazo y han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en la mano de los equipos, donde puedan alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

El análisis de los resultados nos demuestra el avance que hay en el trabajo en equipo, visiones compartidas, modelos mentales y dominio personal, pero la disciplina de pensamiento sistémico aún esta muy lejos de alcanzarse. Este es el significado básico de “organización inteligente”, una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El “aprendizaje para la supervivencia”, lo que a menudo se llama “aprendizaje adaptativo” es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo”, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Aunque se desarrollan por separado, cada una de las cinco disciplinas resulta decisiva para el éxito de las demás. Por ello, se trabajó de manera simultánea estas disciplinas para respaldar del cambio de la forma de trabajo de los entrenadores responsables de los equipos representativos del ITESM, Campus Ciudad de México y tener más posibilidad de éxito.

CAPÍTULO 7

Conclusiones y Recomendaciones

La sociedad del siglo XXI representa un escenario intelectual y social radicalmente distinto al del siglo pasado, por lo que todos los involucrados en la educación deben de buscar alternativas innovadoras que respondan a esas exigencias de una sociedad en un contexto dominado por las tecnologías de la información, globalización, interculturalidad, religión, emigración, problemas sociales. ¿Cómo formar al profesor para asumir estos retos que nos demanda la administración educativa del siglo XXI?

“Organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender, en conjunto, serán las organizaciones que tengan una ventaja competitiva sostenible, Senge (2000).

Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización.

Por ello, la Coordinación de Equipos Representativos del ITESM, Campus Ciudad de México inició en el año 2001 una nueva forma de trabajo de los 17 entrenadores

deportivos, buscando obtener mejores resultados deportivos, esta nueva forma de trabajar está respaldada en las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes.

A cuatro años y medio de haber iniciado un cambio de la forma de trabajo de los entrenadores; al unificar políticas y procesos, pero sobre todo al centrar los esfuerzos en el trabajo en equipo, así como al buscar tener una visión compartida, utilizando la tecnología como una herramienta fundamental, homogenizar el trabajo metodológico, desarrollar habilidades administrativas y fomentar la habilidad de mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas, estas son las conclusiones más importantes a las que se llegó después de realizar un estudio de caso colectivo, según Stake (1999).

Conclusiones

Uno de los objetivos que se tienen en Equipos Representativos es estar dentro de los tres primeros lugares a nivel nacional en los eventos deportivos estudiantiles en los que participan. Partiendo de esta premisa, los resultados deportivos de los equipos representativos mejoraron significativamente a partir del año 2001, año en que se inicia la nueva forma de trabajo de los entrenadores, lo que sugiere que existe una relación entre la nueva forma de trabajar y los resultados obtenidos.

En este periodo se lograron obtener los siguientes resultados deportivos a nivel nacional: 18 primeros lugares, 19 segundos lugares y 16 terceros lugares. Estos resultados comparados con los obtenidos del año 1992 al 2000 refieren un avance

significativo, sin embargo los resultados deportivos no dependen exclusivamente de la nueva forma de trabajo pero si se puede concluir que puede contribuir a esto.

Es importante mencionar que los entrenadores manifiestan en las entrevistas que la nueva forma de trabajar les ha ayudado a tener mejores resultados; el metodólogo deportivo reporta un avance significativo en el trabajo técnico-metodológico, aspecto fundamental en la preparación y resultados de los atletas y los resultados cuantitativos que nos reporta el análisis de documentos nos permite concluir que la nueva forma de trabajo ha favorecido a mejorar los resultados deportivos de los equipos pero no es la razón principal, como ya se mencionó en el resumen del presente trabajo, los resultados deportivos de los atletas dependen de muchos factores como son: la preparación física, técnica, táctica y psicológica, fundamentada en la Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo; el apoyo de disciplinas como la nutrición, medicina del deporte, psicología deportiva; la genética del atleta y su experiencia en el deporte; así como el contexto social e infraestructura para llevar a cabo el proceso de entrenamiento, entre otros más, incluyendo la capacidad, experiencia y conocimiento del entrenador.

El deporte en que se ha visto mejores resultados deportivos es el voleibol en sus dos ramas, varonil y femenino, disciplina que en la actualidad está considerada como el deporte estandarte del campus a nivel nacional. Los entrenadores responsables de estos equipos son entrenadores que han estado laborando en el campus desde el inicio de este cambio, ingresaron a la institución el año 2001, año en que da inicio este cambio organizacional, sin embargo tampoco se puede concluir que la nueva forma de trabajo es el único factor para que el voleibol haya tenido estos resultados. Específicamente en este

deporte se ha visto que el reclutamiento de talentos deportivos ha sido un factor muy importante para los logros obtenidos, aunado a la experiencia de los entrenadores.

Es indudable que esta nueva forma de trabajo ha motivado y enriquecido el trabajo de los entrenadores sin embargo falta mucho por hacer. Llegar a trabajar como una organización inteligente es un proceso largo y de mucho compromiso tanto de la organización como para cada una de las personas que la integran. Modelos mentales, trabajo en equipo, visión compartida y dominio personal son disciplinas que para ser modificadas requieren de un compromiso permanente y a largo plazo. Dominio personal y pensamiento sistémico son las dos disciplinas en donde menos alcances se lograron a pesar de tener ya más de cuatro años de haber iniciado el trabajo con las cinco disciplinas.

La esencia del pensamiento sistémico recae en un cambio de mentalidad que se fundamenta en ver relaciones en lugar de ver cadenas lineales causa-efecto y ver procesos de cambio en lugar de observaciones aisladas, es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un todo. Esto es posible gracias al establecimiento de patrones estudiados por medio de arquetipos y otras herramientas sistémicas como los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores los cuales ayudan a observar consecuencias a largo plazo. A pesar de que ya se tiene trabajando más de cuatro años en la implementación de estas disciplinas, en el grupo de entrenadores, no ha sido posible estudiar y registrar los patrones de comportamiento de cada uno de ellos para poder estar satisfechos con los resultados.

Para llegar al pensamiento sistémico se debe empezar por la reestructuración de nuestro pensamiento, ver totalidades y proyectarnos al futuro.

Los avances más significativos se dieron en el trabajo en equipo y visión compartida, quizá debido a las características propias de la actividad deportiva, estos resultados se refleja en las entrevistas y encuestas aplicadas a los entrenadores

Los entrenadores manifiestan trabajar en equipo y sentirse bien profesionalmente. Comparten sus programas anuales de entrenamiento, resultados deportivos, preocupaciones y éxitos, lo que ha permitido fomentar la habilidad de mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de los demás entrenadores, los entrenadores exponen sus propios pensamientos eficazmente y hacen que su pensamiento se mantenga abierto a la influencia de otros.

El trabajo técnico metodológico que actualmente están desarrollando los entrenadores deportivos es bueno y ha contribuido significativamente al trabajo y resultados deportivos de aquellos entrenadores que se han capacitado y preocupado por este aspecto. En este punto es importante resaltar que aún falta mucho por hacer ya que hay entrenadores que carecen del conocimiento básico para desarrollar un Programa Anual y por lo tanto su trabajo técnico metodológico es deficiente. La calificación emitida por el metodólogo deportivo, la cual estuvo basada en dos aspectos (observación directa y análisis de los Programas Anuales de Entrenamiento) nos dio la pauta para concluir sobre el trabajo técnico de los entrenadores.

Los resultados de la encuesta de Clima Laboral arrojan datos para concluir que el clima laboral que prevalece actualmente en la Coordinación de Equipos Representativos

en muy bueno. Un aspecto a considerar es lo relacionado a sueldos y prestaciones. Los entrenadores se sienten insatisfechos con sus sueldos y consideran que no existe un programa de incentivos económicos cuando realizan un buen trabajo. Consideran que su sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia.

Como conclusión general se puede decir que las organizaciones que aspiran a trabajar como una “organización inteligente” tienen más posibilidades de tener éxito en sus objetivos. Modelos mentales, aprendizaje en equipo, construcción de una visión compartida, dominio personal y pensamiento sistémico, son disciplinas que se tienen que trabajar de manera simultánea.

El cambio de forma de trabajar de los entrenadores deportivos del ITESM, Campus Ciudad de México respaldada en las cinco disciplinas de las llamadas “organizaciones inteligentes” favoreció para mejorar los resultados deportivos de los equipos pero aún falta mucho hacer, lo realizado hasta el día de hoy es sólo el inicio de una larga carrera que hay que continuar con trabajo, disciplina y compromiso de todos.

Los resultados y conclusiones obtenidas de este estudio pueden servir de sustento para que otras organizaciones la retomen y las adecuen a sus necesidades particulares, siempre buscando el perfeccionamiento y mejoramiento del deporte estudiantil nacional.

Para los entrenadores investigados seguramente será un elemento más para conocer cómo están trabajando, los logros obtenidos y las oportunidades de mejora que tienen para profesionalizar cada día su trabajo.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones del presente trabajo estas son las recomendaciones que se hacen y que se consideran viables para su ejecución:

1. Elaborar y presentar a los directivos una propuesta de tabulador de sueldos que incluya reconocimientos e incentivos para entrenadores de equipos representativos del ITESM, Campus Ciudad de México. Esta propuesta debe sustentarse en un estudio de mercado investigando los sueldos de entrenadores en instituciones educativas públicas y privadas, así como los sueldos de entrenadores nacionales para poder tener un parámetro de comparación y poder hacer una propuesta congruente con el mercado y viable con las posibilidades de la institución.

Este tabulador debe estar fundamentado principalmente en tres aspectos: experiencia del entrenador, nivel académico y resultados deportivos. Podría definirse en categorías de entrenadores: Entrenador “A”, Entrenador “AA” y Entrenador “AAA”.

2. Con lo que respecta a reconocimientos e incentivos sería importante asesorarse de la Dirección de Recursos Humanos del campus para ver que tiene implementado que pueda aplicarse a los entrenadores.

Una alternativa más para dar reconocimiento e incentivos a los entrenadores es a través de buscar patrocinadores que apoyen esta iniciativa.

3. No descuidar el clima organizacional que actualmente prevalece en la Coordinación de Equipos Representativos y buscar nuevas formas para que éste mejore, fomentando un ambiente agradable entre los integrantes; dando a conocer los objetivos

que se buscan; trabajar bajo un marco de respeto, confianza y colaboración mutua; buscar mejores sueldos e incentivos, fortalecer la comunicación eficiente y efectiva.

4. Buscar mejores y más opciones de capacitación para los entrenadores deportivos, no sólo en su especialidad deportiva sino en otras áreas que fortalezcan y refuercen el trabajo que se esta haciendo.

Elaborar una propuesta de capacitación acorde a las necesidades e intereses de los entrenadores y proponerla al área de recursos humanos para que la considere en el programa de capacitación semestral. Aunado a esta iniciativa buscar opciones en el extranjero a través del departamento de Programas Internacionales que es el área que maneja los convenios institucionales con otros países y ver la posibilidad de becar y/o buscar intercambios académicos.

5. Consolidar el trabajo metodológico de los entrenadores a través del apoyo y coordinación del metodólogo deportivo que se tiene para equipos representativos; reforzando la supervisión y seguimiento de los Programas Anuales de Entrenamiento, evaluaciones semestrales y análisis de resultados deportivos. Para los entrenadores de nuevo ingreso a la institución implementar el curso-taller de Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.

Buscar la posibilidad de contratar a un supervisor que apoye al metodólogo deportivo en esta función de supervisión.

6. Comunicar permanentemente a los entrenadores y directivos sobre esta forma de trabajo, sus objetivos, por qué se busca y los beneficios que trae consigo.

7. Realizar una inducción a todos los entrenadores de nuevo ingreso a la institución para que conozcan esta forma de trabajo y reforzarlo con una comunicación adecuada y permanente. (Ver Programa de Inducción para Entrenadores en el Apéndice S).

8. Trabajar más en este cambio de forma de trabajo respaldada en las cinco disciplinas de las “organizaciones inteligentes”.

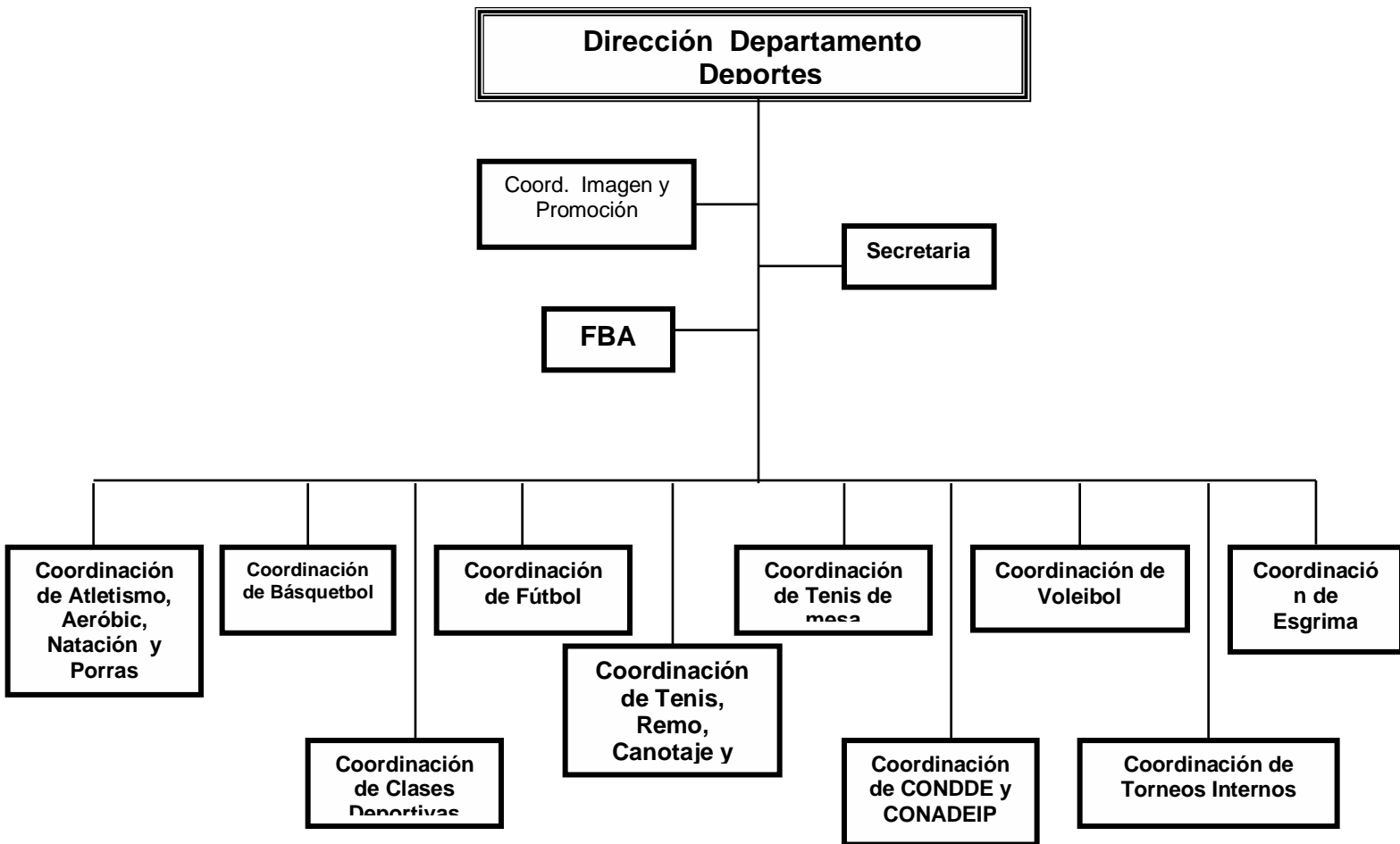
9. Realizar evaluaciones semestrales para determinar el avance, errores y oportunidades que se puedan tener para corregir el camino en busca de los objetivos planteados.

Es importante aclarar que todas estas recomendaciones tienen como objetivo principal coadyuvar a la profesionalización de los entrenadores en su trabajo diario para buscar tener mejores resultados deportivos pero que se requiere de desarrollar cada una de ellas para ser presentadas a las autoridades del campus para su aprobación.

APÉNDICES

Apéndice A

Organigrama 2000



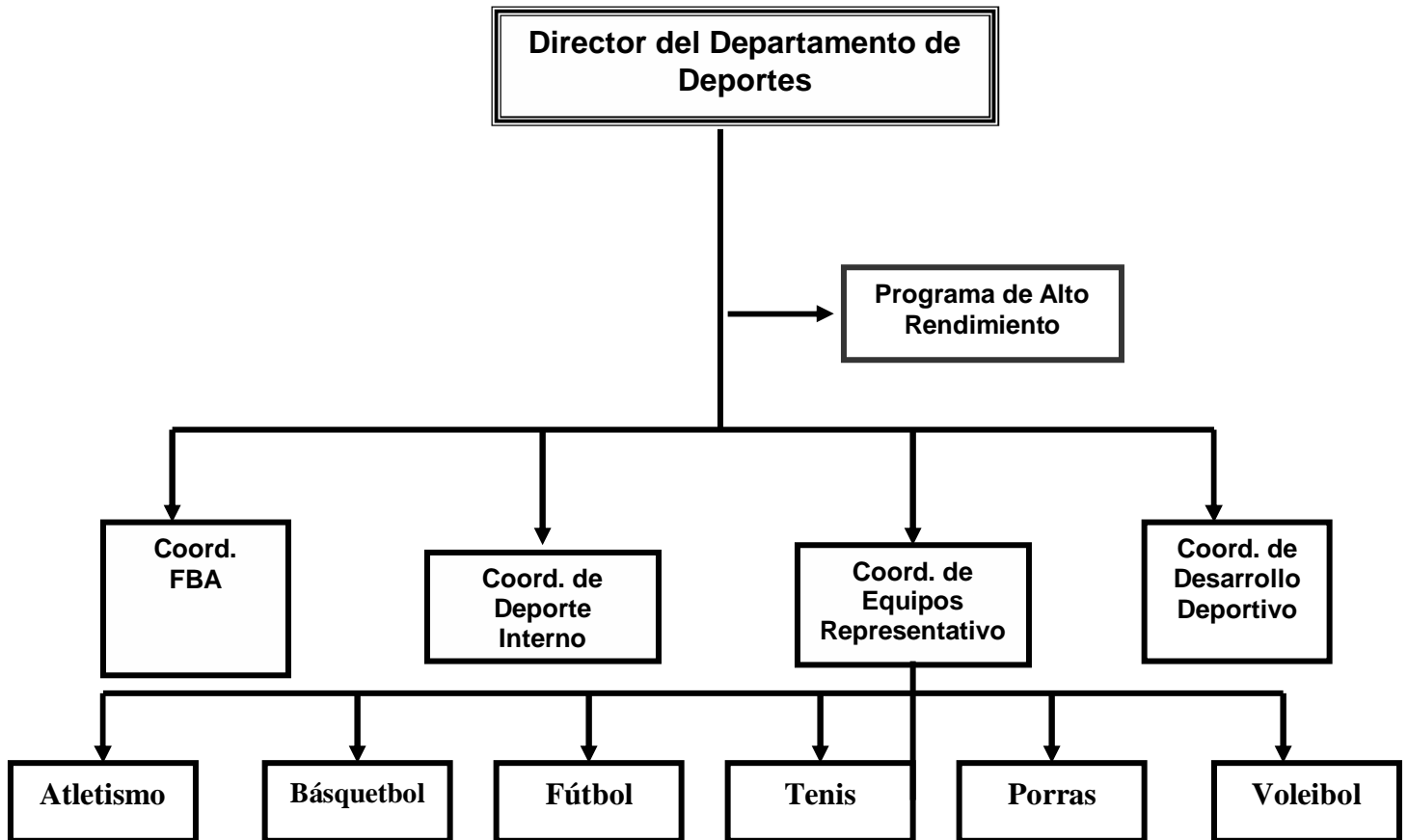
Apéndice B

Estructura Organizacional de Equipos Representativos

Estructura organizacional	Año 2000	Año 2001-2005
<i>Deportes</i>	<i>13</i>	<i>6</i>
<i>Coordinadores</i>	<i>9</i>	<i>1</i> <i>Se elimina el concepto de coordinador por disciplina</i>
<i>Entrenadores</i>	<i>29</i>	<i>17</i>
<i>Alumnos integrantes de ER</i>	<i>561</i>	<i>380</i>
<i>Metodólogo deportivo</i>		<i>1</i>

Apéndice C

Organigrama 2001



Apéndice D

1	Raúl Sánchez López	Atletismo
2	Pedro Antonio García Montero	Atletismo
3	Cecilia Manzo Orañegui	Básquetbol
4	Martín Villegas Segura	Básquetbol
5	Elías Villalobos Zurroza	Básquetbol
6	Enrique Gurrusquieta Baza	Básquetbol
7	José Antonio Roca García	Fútbol
8	Juan de Dios Ramírez Perales	Fútbol
9	Rodolfo Sánchez Caballos	Fútbol
10	Moisés Garduño Bastida	Fútbol
11	Miguel Meza Miranda	Fútbol
12	Cristina Pacheco Ruiz	Porras
13	Alejandro Herrera Gómez	Tenis
14	Roberto Vilches	Voleibol
15	José Luis Salas Rosales	Voleibol
16	Juan Revuelta Lara	Voleibol
17	Adrián Mendoza Campión	Voleibol

Apéndice E

Características de los Entrenadores.

AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CAMPUS

3 Entrenadores tienen menos de 1 año
6 Entrenadores tienen entre 1-5 años
6 entrenadores tienen entre 5-10 años
2 entrenadores tienen entre 10 – 15 años
En promedio 4.4 años de antigüedad

NIVEL ACADÉMICO DE ENTRENADORES

8 de **17** Entrenadores tienen nivel preparatoria
7 tienen nivel profesional
2 con maestría

EXPERIENCIA COMO ENTRENADOR

5 de los **17** Entrenadores tienen más de 20 años
8 entrenadores entre 15 – 20 años
2 entrenadores entre 10 -15 años
1 entrenador de 5 - 10 años
1 entrenador entre 1- 5 años

TIPO DE CONTRATACIÓN

7 Tiempo completo
10 horas/semana

Apéndice F

Guía de Observación 1

DEPORTE:	MACROCICLO:
CATEGORIA:	PERIODO:
RAMA:	MESOCICLO:
ENTRENADOR:	MICROCICLO:
FECHA:	LISTA DE ASISTENCIA AL DÍA : SI NO
HORA DE ENTRENAMIENTO :	

HORA DE LLEGADA DEL ENTRENADOR:	
HORA DE INICIO DEL ENTRENAMIENTO:	NUMERO DE ALUMNOS:
HORA DE TÉRMINO DEL ENTRENAMIENTO:	

ENTRENADOR:

PRESENTE:	AUSENTE:	JUSTIFICADO:	
-----------	----------	--------------	--

IMAGEN	BUENA	REGULAR	MALA
COMUNICACIÓN	BUENA	REGULAR	MALA

ESTA PLANIFICADA LA UNIDAD DE ENTRENAMIENTO	SI	NO
---	----	----

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE ENTRENAMIENTO:

CORRESPONDENCIA DEL PLAN ESCRITO Y LO REALIZADO EN EL ENTRENAMIENTO: SI NO

OBSERVACIONES:

RECOMENDACIONES:

OPINION DEL ENTRENADOR SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA PREPARACION:

SUPERVISOR VISITADOR

METODOLOGO COORDINADOR

Apéndice G
Guía de Observación 2

TEC. DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
COORDINACIÓN DE EQUIPOS REPRESENTATIVOS
PLAN SEMANAL DE ENTRENAMIENTO

DEPORTE:
CATEGORIA :
RAMA :
ENTRENADOR :

MACROCICLO :
PERIODO:
MESOCICLO :
MICROCICLO # :

FECHA :

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO
AJUSTES	AJUSTES	AJUSTES	AJUSTES	AJUSTES	AJUSTES
OBSERVACIONES					

Apéndice H

Currículo del metodólogo



SÍNTESIS DE CURRICULUM

PEDRO ANTONIO GARCIA MONTERO

1.- FORMACIÓN ACADEMICA

- Licenciado en Cultura Física, Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”.
- Maestría en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo, Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”.
- Instructor de Preparación Física, Instituto de Leningrado, URSS.
- Varios diplomados y post-grados en organización deportiva, masaje, nutrición y rehabilitación deportiva.

2.- EXPERIENCIA PROFESIONAL

Laboro desde 1980 como preparador físico, entrenador de atletismo, jefe del colectivo de entrenadores, metodólogo deportivo, y dirigente deportivo. Llevo más de 20 años de trabajo a todos los niveles de la educación y formación deportiva de un atleta.

- Entrenador de atletismo del equipo representativo del ITESM-CCM con resultados destacados a nivel nacional (actual)
- Asesor técnico-metodológico de la Dirección de Programas Deportivos del ITESM-CCM (actual)
- Entrenador de atletismo del equipo representativo del Centro Deportivo Israelita con resultados destacados a nivel nacional e internacional (actual)
- Coordinador de Atletismo del Centro Deportivo Israelita (actual)
- Profesor de teoría y metodología del entrenamiento deportivo del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Medicina, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación de Medicina Deportiva (actual)
- Profesor conferencista de Teoría y Metodología del entrenamiento deportivo de la Universidad del Deporte (actual)

- Profesor conferencista de Teoría y Metodología del entrenamiento deportivo y de atletismo del Consejo Nacional del Deporte Estudiantil (actual)
- Preparador físico del equipo Nacional de Fútbol en los meses de febrero a mayo, el cual obtuvo el subcampeonato en Estados Unidos (2002).
- Metodólogo Asesor del Instituto del Deporte y la Juventud del Estado de Morelos (2001)
- Metodólogo Asesor de la Dirección de Talentos Deportivos CONADE MÉXICO (2000)
- Miembro de la Federación Cubana de Atletismo (1992/2000)
- Jefe de Departamento del Grupo de Deportes de Fuerza Rápida en el Centro de Alto Rendimiento "Giraldo Córdova Cardín". Metodólogo de los siguientes equipos: Equipo Nacional de Atletismo de Mayores, Equipo Nacional de Atletismo Juvenil, Equipo Nacional de Levantamiento de Pesas Juvenil, Equipo Nacional de Ciclismo de Mayores, Equipo Nacional de Ciclismo Juvenil y Equipo Nacional de Tiro con Arco Mayores y Juvenil. (Hasta febrero del 2000)
- Director Técnico del Equipo Nacional Juvenil de Atletismo de Cuba.
 - Campeón Centroamericano 1996, 1997 y 1998.
 - Subcampeón Panamericano 1997(13 oro, 13 plata y 21 bronce)
 - Primeros Juegos Mundiales Deportivos Sub-17 MOSCU 1998 (4 oro y 2 plata)
 - Noveno Campeonato Mundial Juvenil FRANCIA 1998 (2 oro, 4 plata, 3 bronce) 8° lugar
 - Primer Campeonato Mundial Sub-17 POLONIA 1999 (1 oro, 5 plata, 3 bronce) 10° lugar.
 - Campeonato Iberoamericano PORTUGAL- 1999 (3 oro, 6 plata, 4 bronce) 2° lugar
- Entrenador del Equipo Nacional de Triatlón Militarizado y de Eventos de Medio Fondo con resultados destacados a nivel nacional e internacional

3.- ACTIVIDAD COMO ATLETA

Durante más de 10 años dedicados al deporte de Alto Rendimiento; obtuve más de 100 medallas y viaje a diferentes países de los 4 continentes.

- Atleta destacado de Triatlón Militarizado a Nivel Internacional, con más de 80 medallas
- Atleta destacado de 800 y 1500 metros, Miembro del Equipo Nacional de Cuba, con más de 30 medallas

Natal de la Ciudad de Matanzas, Cuba, nació el 20 de septiembre de 1953.

Apéndice I

CUADRO DE TRIPLE ENTRADA PARA CONSTRUIR INSTRUMENTOS

El siguiente cuadro pretende ayudarte en la selección de los indicadores y las preguntas que acercarán hacia el conocimiento de lo que se quiere estudiar. Para ello se te solicita que, con base en la pregunta de investigación, la hipótesis de trabajo y la revisión de la literatura, delimitar lo siguiente:

- Incorporar cuáles son los **indicadores** que te ayudarán a conocer cada categoría.
- Después de mencionar los indicadores, redactar **preguntas** que se desprendan de los indicadores.
- Una vez que se tengan los indicadores y las preguntas, resolver ¿quién es la **fuentes** indicada para que nos responda cada pregunta?
- Posterior a las fuentes seleccionar ¿con qué **instrumento** la fuente nos puede dar la información?

Finalmente, los instrumentos se construyen tomando verticalmente todas las preguntas que hemos señalado en cada indicador y categoría.

<u>Fuentes e Instrumentos</u>	<u>ENTRENADOR</u>		<u>DOCUMENTOS</u>	<u>METODOLOGO DEPORTIVO</u>	
	<i>Encuesta</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Revisión de Documentos</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Observación Directa</i>
Categorías e indicadores Pregunta • <i>Pregunta</i> 1. <u>¿Qué tanto la nueva forma de trabajo de los entrenadores ha favorecido a obtener mejores resultados deportivos de nuestros equipos representativos?</u>					
Evaluación del trabajo metodológico • <i>Objetivos</i> • <i>Plan gráfico y escrito</i> • <i>Fecha de entrega</i> • <i>Mesociclos, microciclos macrociclos</i> • <i>Test</i> • <i>Sistema de evaluación</i> • <i>Pruebas físicas</i> • <i>Seguimiento del programa anual de entrenamiento</i>				X X X X X X X X	X X X X X X X X

Categorías e <i>indicadores</i> •Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
<p>Autoevaluación del trabajo administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cómo entrenador qué tiempo le dedicas al trabajo administrativo •Cómo entrenador qué importancia le das al trabajo administrativo? •Cómo entrenador el trabajo administrativo te sirve para el logro de tus objetivos y metas? •Cómo entrenador, porqué consideras importante el trabajo administrativo que actualmente estas desarrollando? 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>				

Categorías e indicadores •Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
Resultados deportivos del campus 1992-2005 •Por año •Por deporte •Por categoría •Por evento (CONADEIP y CONDDE) •Lugar obtenido			X X X X X		
Organizaciones inteligentes como una herramienta para mejorar los resultados deportivos (dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) •Cuáles son los objetivos que busca la Coordinación de Equipos Representativos?		X			X
•Cómo considera la forma en que se está trabajando actualmente?		X			X

Categorías e indicadores • Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La forma es que se está trabajando actualmente en la Coordinación de Equipos Representativos le ha ayudado a tener mejores resultados deportivos? ¿Por qué?</i> • <i>Cómo evaluaría su trabajo metodológico que esta realizando actualmente?</i> • <i>Cree que los entrenadores están trabajando en equipo y con una visión compartida? ¿Por qué?</i> • <i>A cambiado tu forma de trabajar en los últimos años, y de qué forma?</i> • <i>La forma de trabajo ha favorecido las relaciones interpersonales entre los entrenadores deportivos? ¿Por qué?</i> • <i>Esta nueva forma de trabajo favoreció la comunicación? ¿Por qué?</i> 		X			X
		X			X
		X			X
		X			X
		X			X
		X			X

Categorías e indicadores • Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esta forma de trabajo le hace sentir bien profesionalmente? ¿Por qué?</i> • <i>Esta forma de trabajo hace sentir a los entrenadores bajo una supervisión permanente? ¿Por qué?</i> • <i>Qué tanto está convencido sobre los beneficios del PAE?</i> 	X				X
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Esta forma de trabajo hace sentir a los entrenadores bajo una supervisión permanente? ¿Por qué?</i> • <i>Qué tanto está convencido sobre los beneficios del PAE?</i> 	X				X
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qué tanto está convencido sobre los beneficios del PAE?</i> 	X				X
<p>2. ¿En qué deportes se ha visto más avance en la mejora de los resultados deportivos?</p> <p>Resultados deportivos del campus 1992-2005</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Por deporte</i> 			X		

Categorías e indicadores • Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
<p>3. ¿En qué medida esta nueva forma de trabajo impactó en el clima organizacional de la coordinación?</p> <p>Trabajo personal</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p> <p>Orgullo de pertenencia</p> <p>Trabajo en equipo y relación con sus compañeros</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Sueldos y prestaciones</p>	X				
	X				
	X				
	X				
	X				
	X				
	X				

Categorías e indicadores • Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL					
Historia Institucional					
• Año en que se fundó la institución			X		
• Ubicación de la institución			X		
• Crecimiento de la institución (campus, alumnos y carreras)			X		
• Niveles académicos que ofrece			X		
• Total de alumnos que atiende			X		
Filosofía de la institución					
• Misión			X		
• Visión			X		
• Modelo educativo de la institución			X		

Categorías e indicadores • Pregunta	Encuesta	Entrevista	Revisión de Documentos	Evaluación	Observación Directa
Organización					
• Estructura orgánica de Deportes			X		
• Estructura organizacional de equipos representativos			X		
• Normativas para el entrenador			X		
• Sistemas de evaluación de profesores			X		
• Políticas de equipos representativos			X		
• Instalaciones deportivas			X		
•					
Dimensión personal					
Perfil del entrenador					
• Cuantos años tiene como entrenador			X		
• Antigüedad en el campus			X		
• Nivel máximo de estudios			X		
• Tipo de contrato			X		

Apéndice J

Guía de la Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA PARA ENTRENADORES

1. ¿Cuáles son los objetivos que busca la coordinación de equipos representativos?
2. ¿Cómo considera la forma en que está trabajando actualmente?
3. ¿La forma en que se está trabajando actualmente en la coordinación de equipos representativos le ha ayudado a tener mejores resultados deportivos? ¿Por qué?
4. ¿Cómo evaluaría su trabajo metodológico que está realizando actualmente?
5. ¿Cree que los entrenadores están trabajando en equipo y con una visión compartida? ¿Por qué?
6. ¿Ha cambiado su forma de trabajar en los últimos años? ¿De qué forma?
7. ¿La forma de trabajo ha favorecido las relaciones interpersonales entre los entrenadores deportivos? ¿Por qué?
9. ¿Esta nueva forma de trabajo favoreció la comunicación? ¿Por qué?
10. ¿Esta forma de trabajo le hace sentir bien profesionalmente? ¿Por qué?
11. ¿Esta forma de trabajo hace sentir a los entrenadores deportivos estar bajo una supervisión permanente? ¿Por qué?
12. ¿Qué tanto está convencido sobre los beneficios del PAE?

Apéndice K

Encuesta de Clima Laboral

Escuela de Graduados en Educación de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey Encuesta de clima laboral

El propósito de este instrumento es proporcionar información acerca del clima laboral que priva en la coordinación de Equipos Representativos, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la coordinación.

Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Para promover que esto se cumpla, se le garantiza al trabajador que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que solo se reportaran resultados globales de las diversas áreas. **El objetivo de esta encuesta es estrictamente académico ya que los resultados serán publicados en el trabajo de tesis para obtener el grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas.**

Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

Trate de responder cada reactivo rápidamente pero en forma cuidadosa, poniendo una “X” en la posición en la que, según su opinión, se encuentra en el presente y no en términos de lo que usted piensa que debería de ser o en términos de los que otros contentarían.

Escala de valores: 1= Muy malo 2= Malo 3= Regular 4= Muy bien 5= Excelente

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo Personal	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer son ambiguos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
	El trabajo es aburrido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El trabajo es interesante
	Me siento estresado y ansioso con las responsabilidades que tengo a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo
	No tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo
	Creo que el trabajo que estoy realizando es totalmente intrascendente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente
	En general, siento que soy muy improductivo para a institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general siento que soy muy productivo en esta institución

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución
	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma coordinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada
	No sabemos como trabajar en equipo, por lo que preferimos trabajar de manera individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sabemos como trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta
	Hay mucha competitividad entre los trabajadores de la coordinación, que hace que no queramos trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la coordinación
	No existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la coordinación
	No tengo amistades, entre mis diversos compañeros, que trasciendan el ámbito de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo
	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo del equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Sueldos y Prestaciones	Mi sueldo es insuficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.
	Mi sueldo es inferior al que pagan en otras instituciones de la entidad que ocupan puestos similares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.
	Mi sueldo es muy inferior al que mis compañeros reciben, en puestos similares, reciben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.
	La institución no ofrece siquiera las prestaciones de ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.
	No existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.
	En general, no existe un sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución.

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Capacitación y desarrollo	La capacitación que la institución ofrece no va de acuerdo con su misión y objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos
	La institución nunca me ha preguntado mis intereses y necesidades de capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación
	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal
	La capacitación que se ofrecen al personal es obsoleta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La capacitación que se ofrece al personal esta a la vanguardia
	Mis responsabilidades de trabajo me impiden recibir la capacitación que yo requiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero
	La institución sólo ofrece cursos de adiestramiento básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas
	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La institución si destina los recursos suficientes para capacitar a su personal
	En general, la capacitación que la institución ofrece es de poca calidad y no ayuda a que mejoremos en el desempeño de nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Comunicación	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área es ambigua o inexistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa
	Con frecuencia se escuchan órdenes e información contradictoria que provocan duda en los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Las órdenes e información que se da a los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones
	Los directores no favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta
	En la comunicación informal, hay muchos chismes en la institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución
	En general, la comunicación que se tiene en la institución es deficiente, lo cual crea un mal ambiente laboral y una falta de productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad

Supervision	Mi jefe no me tiene confianza para delegarme responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades
	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar
	Mi jefe no valora mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sí valora mi trabajo
	Mi jefe es muy dado a criticar, en forma negativa, mi trabajo o mi persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona
	Mi jefe nunca me felicita cuando realizo bien mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe siempre me felicita, cuando realizo bien mi trabajo
	Mi jefe no me trata con respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me trata con respeto absoluto
	Mi jefe me pone a hacer cosas que no son propias del puesto que tengo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo
	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden

Escala	Características Negativas	1	2	3	4	5	Característica Positiva
Orgullo de pertenencia	Me da pena decir que trabajo en esta institución por la imagen negativa que ella tiene en la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.
	Me da pena trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de pésima calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.
	Creo que la misión que la institución tiene es totalmente intrascendente para la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.
	Me siento muy apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.
	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.
	No me siento identificado con los valores de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.
	En general, no me siento orgulloso de trabajar en esta institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.

Apéndice L

Encuesta de Trabajo Administrativo

ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

AUTOEVALUACIÓN

Para poder valorar como evalúan los entrenadores su trabajo administrativo se aplicó una encuesta a los 17 entrenadores, con el apoyo de personas ajenas a la institución, en esta encuesta se les hicieron cuatro preguntas:

1. ¿Cómo entrenador, que tiempo le dedicas al trabajo administrativo?

() Una hora al día

() Dos horas al día

() Tres horas al día

() Cuatro horas al día

() Más de cuatro horas al día

2. ¿Cómo entrenador, que importancia le das al trabajo administrativo?

() Nada

() Poca

() Mucha

3. ¿Cómo entrenador, el trabajo administrativo te sirve para el logro de tus objetivos y metas?

() SI

() NO

4. ¿cómo entrenador, porque consideras importante el trabajo administrativos que actualmente estas desarrollando?

Apéndice M

Resumen del Análisis de los Planes Anuales de Entrenamiento

Resultados de la Evaluación del Trabajo Metodológico.

Con respecto a la evaluación hecha por el metodólogo deportivo a los Programas Anuales de Entrenamiento (PAE) de los 17 entrenadores, estos son los puntos que se evaluaron:

- Objetivos
- Plan gráfico y escrito
- Fecha de entrega
- Mesociclos, microciclos y macrociclos
- Test
- Sistema de evaluación
- Pruebas físicas
- Seguimiento del programa

El metodólogo deportivo evaluó cada uno de los puntos anteriormente enunciados y otorgó una calificación del 1 al 10 a cada entrenador, donde 10 es excelente y 1 pésimo. Por ser una evaluación meramente técnica por parte del metodólogo, apoyado en aspectos de supervisión directa en las áreas de entrenamiento de cada equipo, se consideró importante transcribir el documento presentado por el especialista.

Resumen del Análisis de los Planes Anuales de Entrenamiento de los Entrenadores del ITESM Campus Ciudad de México

No.	Nombre	Deporte	Categoría	Evaluación	Observaciones
1	Pedro A. García	Atletismo	Juvenil y mayor varonil	9.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. Entregó tarde los planes. En las tareas fundamentales de plan escrito debe incluir algunas tareas docentes y grupales.
2	Roberto Vilches	Voleibol	Juvenil femenil	9.5	Cumplió todos los parámetros previstos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: Enmarcar los objetivos específicos del plan, ¿Cuándo realiza evaluaciones técnico-táctico?, ¿Qué va a estudiar en la prueba física?, ¿Cuáles son los métodos que va a utilizar? Profundizar en las características generales de grupo.
3	Adrián Mendoza	Voleibol	Mayor varonil	9.0	Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: Debe profundizar más en los objetivos específicos y los objetivos de los mesociclos deben ser medibles. En el <u>plan gráfico</u> le señalamos: No debe darse o ponerse en periodo de tránsito cuando hay una doble periodización (semana de alivio). Al finalizar cada mesociclo debe haber un microciclo de recuperación (semanas 11 y 12 de la PFG y 15 y 16). ¿Por qué hacer evaluaciones en periodo de tránsito? ¿Por qué la preparación especial es de tan solo cuatro semanas y la competitiva de 8?. ¿Porque en el segundo macrociclo tiene 5 semanas de preparación física general, 3 semanas de preparación especial y 7 semanas de competitiva?
4	Raúl Sánchez	Atletismo	Juvenil y mayor femenil	9.0	Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan gráfico</u> le señalamos: Corregir la fecha y terminación de los mesociclos con respecto a los microciclos (debe concluir cada mesociclo con un microciclo de recuperación). Poner las competencias preparatorias en microciclos de recuperación. Faltó etapa de preparación especial. Las fechas de todas las evaluaciones están corridas, no coinciden con los microciclos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: En las tareas fundamentales del plan faltaron las tareas deportivas. La proyección del trabajo individual o grupos afines no está relacionada al trabajo técnico, táctico ni a los planes individuales de los atletas. ¿El plan mayor dónde está?
5	Enrique Gurrusquieta	Básquetbol	Mayor varonil	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: No aparecen los objetivos de las competencias preparatorias. No aparecen los objetivos de los mesociclos. No aparecen las tareas fundamentales del plan. No aparece la proyección del trabajo individual o por grupos afines. No aparecen los objetivos generales y específicos. En el <u>plan gráfico</u> le señalamos: El cronograma del plan gráfico no concuerda con los periódicos preparatorios de 20 semanas y competitivo de 25 semanas. No aparecen las fechas de la semana. No hay planificación de los mesociclos. Los microciclos están mal planteados. ¿Por qué hay competencia preparatoria después de la competencia fundamental? ¿Por qué quitar la fuerza y velocidad de la preparación especial? ¿Por qué hay preparación técnica -táctica después del campeonato nacional?
6	Cristina	Animación	Única	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: La síntesis

	Pacheco	n	femenil		del macro anterior fue muy breve. Especificar los objetivos de las competencias preparatorias. ¿Cómo va a medir los aspectos al final de cada mesociclo? Falta especificar más aspectos técnico-tácticos, gimnásticos, coreográficos y acrobáticos. En el <u>plan gráfico</u> le señalamos lo siguiente: No debe haber período de tránsito cuando hay doble periodización (solo semanas de alivio). Hay errores conceptuales sobre: microciclo donde deben estar los mesociclos, etapa de preparación competitiva y debe ser preparación especial, período competitivo que abarca (competencia fundamental, transición, competencia especial y competencia principal) no deben existir estos conceptos. No aparecen el en pan gráfico los términos de mesociclo, días de prueba física, técnica, teórica y médica.
7	Moisés Garduño	Fútbol	Juvenil y mayor femenino	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En <u>el plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: Profundizar más en la caracterización del equipo. Hacer un mejor planteamiento de los objetivos para la competencia fundamental. Faltó plantear los objetivos generales y específicos. Mejorar el planteamiento de los objetivos para las competencias preparatorias. Faltaron las tareas fundamentales del plan. Faltaron los medios y métodos que se van a trabajar. Cumplió con todos los parámetros previstos. En <u>el plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: Debe haber una coincidencia en la terminación de los períodos, las etapas, los microciclos y los mesociclos, ya que estos no coinciden. Faltó enmarcar en fechas las etapas de preparación física general y la especial. Las pruebas físicas están clasificadas en microciclos ordinarios. No debe ponerse período de tránsito cuando hay doble ponderación (solo semanas de alivio).
8	Juan Revuelta	Voleibol	Mayor femenino	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En <u>el plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: El análisis del marco anterior no debe ser tan breve. En los objetivos específicos, ¿cuál es la preparación óptima? En los objetivos generales debe especificar algo sobre la formación y educación integral de los alumnos (misión del TEC). No aparecen los objetivos en los mesociclos. No aparecen los métodos y medios que van a emplear. En las tareas del plan ¿Cuáles son el complejo 1 y el complejo 2? En <u>el plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: Debe haber en el periodo preparatorio una etapa de preparación física general y una etapa de preparación especial. No debe ser todo preparación especial. Si compete en Intercampus en noviembre y hay nacional CONADEIP en marzo, no debe haber período de tránsito. No aparecen los test pedagógicos, físicos, evaluación médica, psicológica y teórica. Los mesociclos no deben estar divididos en la forma que están. No existen los microciclos de recuperación para evaluar el comportamiento de la preparación. Las pruebas físicas están clasificadas en microciclos ordinarios. El voleibol de playa tiene los mismos errores.
9	Miguel Meza	Fútbol	Juvenil varonil	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En <u>el plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: Profundizar más en la caracterización de su equipo. Hacer un mejor planteamiento de los objetivos para la competencia fundamental. Faltó plantear los objetivos generales y específicos. Mejorar el planteamiento de los objetivos para las competencias preparatorias. Faltaron las tareas fundamentales del plan. Faltaron los medios y métodos con los que va a trabajar. En <u>el plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: Debe haber una coincidencia en la terminación de los períodos, las etapas, los mesociclos y los microciclos, éstos no coinciden. Faltó enmarcar en fechas las etapas de preparación física general y la especial. Las pruebas físicas están clasificadas en microciclos ordinarios. No debe ponerse período de tránsito cuando hay doble periodización (solo semanas de alivio).
10	José Luis Salas	Voleibol	Juvenil	8.5	Cumplió con todos los parámetros previstos. En <u>el plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: Faltó el

			varonil		<p>análisis del marco anterior. Profundizar en la caracterización del equipo. Modificar y adecuar los objetivos expresados para la competencia fundamental, tanto como los generales y específicos del plan. ¿Cuándo es la competencia fundamental? En las tareas fundamentales del plan faltó la parte deportiva. No aparecen los métodos orales y visuales con los que se va a trabajar. En la proyección del plan de trabajo individual y por grupos afines debe especificar el trabajo individual por trío y en grupo desde el punto de vista deportivo.</p> <p>En el <u>plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: No debe ponerse periodo de transito cuando hay doble periodización (solo semanas de alivio). Arreglar la fecha de los tests físicos de la semana 5 y 29, no están en orden. Faltaron los días y fechas de las semanas de los microciclos. ¿Porqué juego de práctica en periodo de transito? Faltó la clasificación de los microciclos.</p>
11	Cecilia Manzo	Básquetbol	Juvenil femenil	8.5	<p>Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: No debe ponerse periodo de transito cuando hay doble periodización (solo semanas de alivio). Los test pedagógicos físicos no deben ponerse en semana de choque intensivo u ordinario, debe ser en semana de recuperación. No existe correspondencia entre los periodos, las etapas, los mesociclos y los microciclos. ¿Qué se va a evaluar en los test pedagógicos al final de cada mesociclo?. No aparecen los días de la semana. El plan C tiene los mismos errores.</p>
12	Martín Villegas	Básquetbol	Juvenil varonil	8.5	<p>Cumplió con todos los parámetros previstos. En el <u>plan escrito</u> le señalamos los siguientes aspectos: especificar mejor el objetivo de la competencia fundamental. Poner más énfasis en los objetivos específicos sobre la base de las deficiencias que marcó en el macro anterior. Hacer una mejor caracterización de los atletas. En el periodo preparatorio no se obtiene la forma deportiva, es la base de la preparación. No aparecen los objetivos de las competencias preparatorias. No aparecen las tareas fundamentales del plan. No aparece la proyección de trabajo individual y por grupos afines. ¿Cómo se van a medir Los objetivos de los mesociclos?</p> <p>En el <u>plan gráfico</u> le señalamos los siguientes aspectos: Debe haber una coincidencia en la terminación de los periodos, las etapas, los mesociclos y los microciclos, pues estos no coinciden. No deben expresar microciclos tan grandes (10 semanas). En el periodo preparatorio los microciclos de desarrollo son para desarrollar capacidades físicas y no para proceso de enseñanza (mesociclo ordinario).</p>

Apéndice N

Tabla 1

Pregunta 1

¿Cómo entrenador qué tiempo le dedica al trabajo administrativo?

	Total de encuestados	Respuestas	Porcentaje
1 hora	16	3	18.7%
2 horas	16	3	18.7%
3 horas	16	6	37.5%
4 horas	16	3	18.7%
Más de 4 horas	16	1	6.25%

Apéndice O

Tabla 2

Pregunta 2

¿Cómo entrenador qué importancia le das al trabajo administrativo?

	Total de encuestados	Respuestas	Porcentaje
Nada	16	0	0%
Poca	16	2	12.5%
Mucha	16	14	87.5%

Apéndice P

Tabla 3

Pregunta 3

¿Cómo entrenador el trabajo administrativo te sirve para el logro de tus objetivos y metas?

	Total de encuestados	Respuestas	Porcentaje
SI	16	15	93.75%
NO	16	1	6.25%

Apéndice Q

Resultados Deportivos 1992-2005

COORDINACIÓN DE EQUIPOS REPRESENTATIVOS HISTORIA DEPORTIVA DEL CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO 1992 – 2005

RESULTADOS DEPORTIVOS

AÑO	DEPORTE	CATEGORÍA	EVENTO	LUGAR
1992	Básquetbol	Juvenil Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1992	Canotaje	Única Varonil	Copa de las América	Participación destacada
1992	Tenis de Mesa	Única Varonil	CONADEIP	3er. Lugar por equipos
1994	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1994	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1994	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1994	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1994	Canotaje	Única Varonil	Campeonato Panamericano	Participación destacada
1995	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1995	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1995	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1995	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No Clasifica
1995	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	No Clasifica
1996	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	Califica al Nacional
1996	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	Califica al Nacional
1996	Básquetbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	No clasifican
1996	Básquetbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No clasifican
1996	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	2do. Lugar Nacional
1996	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	No Clasifica
1996	Fútbol	Mayor Varonil	Corona Universitaria (Condde)	2do. Lugar Nacional
1997	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	Califica al Nacional
1997	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No Califica
1997	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	2do. Lugar Nacional
1997	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
1997	Tenis de Mesa	Única Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
1997	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
1998	Básquetbol	Mayor Femenil 2da Div.	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
1998	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No clasifican
1998	Esgrima	Mayor Varonil	CONDDE	2do. Lugar Nacional
1998	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	No Califica
1998	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	4to. Lugar Nacional
1998	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional

1998	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	3er. Lugar Nacional
1998	Tenis de Mesa	Única Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
1999	Básquetbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	Califica al Nacional
1999	Fútbol	Mayor Varonil	Corona Universitaria (Condde)	1er. Lugar Nacional
1999	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	No clasifican
1999	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	No Clasifican
1999	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
1999	Tenis de mesa	Única Varonil	CONDDE	
1999	Tenis de mesa	Única Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2000	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	4to. Lugar 100 mts.
2000	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2000	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2000	Básquetbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2000	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	2da. División
2000	Básquetbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2000	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	2da. División
2000	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2000	Básquetbol	Juvenil Femenil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2000	Béisbol	Mayor Varonil	CONDDE	8vo. Lugar Nacional
2000	Béisbol	Mayor Varonil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2000	Esgrima		CONDDE	1er. Lugar Nacional
2000	Esgrima	Única Femenil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Mayor Varonil	Corona Universitaria (Condde)	1er. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2000	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	12vo. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	4to. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2000	Fútbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No clasifican
2000	Porras	Única	ONP	1er. Lugar Nacional
2000	Remo/canotaje	Mayor Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2000	Tenis	Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2000	Tenis	Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional X equipo
2000	tenis de mesa	Única Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2000	Voleibol	Mayor Varonil	CONDDE	10mo Lugar Nacional
2000	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2000	Voleibol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2000	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	3er. Lugar nacional
2000	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	Eliminatoria
2000	Voleibol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	Eliminatoria
2000	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No participó
2000	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional

CAMBIO ORGANIZACIONAL				
2001	Atletismo	Mayor Varonil	CONDDE	4to. Lugar salto triple
2001	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	1er. Lug. Salto triple, 3er. Lug. 100mts., 3ero. En relevos 4 x 100
2001	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	2do. 400mts. , 6to. Salto de long.
2001	Atletismo	Juvenil B	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2001	Atletismo	Juvenil C	CONADEIP	18vo. Lugar Nacional
2001	Atletismo	Mayor	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2001	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	2da. Division
2001	Básquetbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2001	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	2da. Division
2001	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	No clasifican
2001	Básquetbol	Juvenil Femenil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2001	Béisbol	Mayor Varonil	CONDDE	8vo. Lugar Nacional
2001	Béisbol	Mayor Varonil	CONADEIP	No clasifican
2001	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2001	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2001	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2001	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2001	Fútbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2001	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2001	Fútbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	2do Lugar Nacional
2001	Porras	Única	ANP	2do. Lugar Metropolitano
2001	Tenis	Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional X Equipos
2001	Tenis	Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional X Equipos
2001	Voleibol	Mayor Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2001	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2001	Voleibol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2001	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2001	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	Eliminatoria
2001	Voleibol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	Eliminatoria
2001	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No participó
2001	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	Eliminatoria
2001	Voleibol de Playa	Juvenil C Femenil Promocional.	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2002	Atletismo	Mayor Varonil	CONDDE	No participó
2002	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	4to. Lugar Nac. 5000 mts.
2002	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	5to. Lugar Nac. 400 mts.
2002	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	3er. Lugar Nac. 800 mts. Marcela Muñoz de la Concha
2002	Atletismo	Juvenil B Femenil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional 100 mts. Planos Atenea Rodriguez
2002	Atletismo	Juvenil B Varonil	CONADEIP	3er Lugar Nacional 3000 mts. Carlos Escamilla Hernández
2002	Atletismo	Juvenil B	CONADEIP	8vo. Lugar Nacional por equipos
2002	Atletismo	Juvenil C	CONADEIP	11vo. Lugar Nacional por equipos

2002	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	No participó
2002	Básquetbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2002	Básquetbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2002	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional 2da. División
2002	Básquetbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2002	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	No clasifican
2002	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	No clasifican
2002	Básquetbol	Juvenil Femenil	CONADEIP	No clasifican
2002	Béisbol	Mayor Varonil	CONDDE	8vo. Lugar Nacional
2002	Béisbol	Mayor Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2002	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2002	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2002	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	4to. Lugar Nacional
2002	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2002	Fútbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2002	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar nacional
2002	Fútbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2002	Porras	Única	ONP	1er. Lugar Nacional
2002	Porras	Única	ANP	2do. Lugar Nacional y 1er. Lugar Metropolitano
2002	Tenis	Varonil	CONADEIP	2do. Indiv. 6to. Por equipos
2002	Tenis	Femenil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional X equipos
2002	Voleibol	Mayor Varonil	CONDDE	1er. Lugar Nacional
2002	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2002	Voleibol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2002	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	6to. Lugar nacional
2002	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	Eliminatoria
2002	Voleibol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2002	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	Eliminatoria
2002	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2002	Voleibol de Playa	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2002	Voleibol de Playa	Mayor Varonil	CONDDE	3er Lugar Nacional
2002	Voleibol de Playa	Mayor Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2003	Atletismo	Mayor Varonil	CONDDE	4to. Lug. Nac. 100 mts.
2003	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	1er. Lug. 100 mts. 3er. Lug. 100 mts. 1er. Lug. 200 mts. 4to. Lug. 200 mts. 3er. Lug. Relevo 4 x 100, 4 lug. 4 x 100.
2003	Atletismo	Mayor Varonil	CONDDE	4to. 100 mts.
2003	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	1ero. 100 mts. , 3ero. 100 mts., 1ero. 200 mts., 4 to. 200 mts., 3ero. Relevo 4x100, 4to. Releva 4x100.
2003	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	9no. Salto de longitud, 11vo. Salto triple
2003	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	11vo. Lugar Nacional
2003	Atletismo	Juvenil B	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2003	Atletismo	Juvenil C	CONADEIP	11vo. Lugar Nacional

2003	Atletismo	Juvenil Varonil	CONADEIP	3=2do. 1=4to. 1=2do. 1=3ero. 1=1ero. 1=3ero.
2003	Básquetbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2003	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	1ra. División Penúltimo Lugar
2003	Básquetbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2003	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	4to. Lug. Nacional 2da. Div.
2003	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	No clasifican
2003	Básquetbol	Juvenil Femenil	CONADEIP	No clasifican
2003	Béisbol	Mayor Varonil	CONDDE	7mo. Lugar Nacional
2003	Béisbol	Mayor Varonil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2003	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2003	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	13vo. Lugar Nacional
2003	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2003	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2003	Fútbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2003	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	2do. Lugar nacional
2003	Fútbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No clasifican
2003	Porras	Única	ONP	2do. Lugar Nacional
2003	Porras	Única	ANP	1er. Lugar Metropolitano
2003	Tenis	Varonil	CONDDE	3er. Lugar Nacional indiv.
2003	Tenis	Varonil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional X equipos
2003	Tenis	Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional X Equipos
2003	Voleibol	Mayor Varonil	CONDDE	2do. Lugar nacional
2003	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	1er. Lugar nacional
2003	Voleibol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2003	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	1er. Lugar nacional 2da. Fuerza
2003	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	No participó
2003	Voleibol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2003	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2003	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2003	Voleibol de Playa	Juvenil C Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2003	Voleibol de Playa	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2004	Atletismo	Mayor Varonil	CONDDE	Clasifican Lanz. De Bala 100, 200, 400mts.
2004	Atletismo	Mayor Varonil	CONADEIP	1ro. 200 mts. 4to. 100mts.
2004	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	Clasifican s. Long. Y 100mts. Planos
2004	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	7mo. Lugar Nacional
2004	Atletismo	Juvenil B Femenil	CONADEIP	11vo. Lugar Nacional
2004	Atletismo	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No participó
2004	Atletismo	Juvenil Varonil	CONADEIP	1=1° ; 3=3° ; 1=5° ; 3=2° ; 1=4° ; 3=6°
2004	Básquetbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2004	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	1ra. División Penúltimo Lugar descenso a 2da. Div.
2004	Básquetbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2004	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	Primera División

2004	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	No clasifican
2004	Básquetbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2004	Fútbol	Mayor Varonil	CONDDE	Regional
2004	Fútbol	Mayor Varonil	CONADEIP	9no. Lugar Nacional
2004	Fútbol	Mayor Femenil	CONDDE	Regional
2004	Fútbol	Mayor Femenil	CONADEIP	2do. Lugar nacional
2004	Fútbol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2004	Fútbol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	No Participó
2004	Fútbol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No clasifican
2004	Porras	Única	ONP	Pendiente
2004	Porras	Única	ANP	1er. Lugar metropolitano
2004	Tenis	Varonil	CONDDE	Se clasificó en singles
2004	Tenis	Varonil	CONADEIP	Descalificado
2004	Tenis	Femenil	CONDDE	Se clasificó en singles
2004	Tenis	Femenil	CONADEIP	No participó
2004	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Mayor Varonil	CONDDE	Clasificación Nacional
2004	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	6to. Lugar Nacional Conferencia
2004	Voleibol	Mayor Femenil	CONDDE	Clasificación Nacional
2004	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	No participó
2004	Voleibol	Juvenil C Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2004	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	2do. Lugar nacional
2004	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	2do. Lugar nacional
2004	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	6to. Lugar
2004	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	No clasifican
2004	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	No clasifican
2004	Voleibol	Juvenil C Varonil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2004	Voleibol de Playa	Juvenil C Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2004	Voleibol de Playa	Juvenil C Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional
2004	Voleibol de Playa	Mayor Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2004	Voleibol de Playa	Mayor Varonil	CONADEIP	5to. Lugar Nacional
2005	Básquetbol	Mayor Femenil	CONADEIP	10mo. Lugar Nacional
2005	Básquetbol	Mayor Varonil	CONADEIP	No clasifican
2005	Básquetbol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	No clasifican
2005	Básquetbol	Juvenil Varonil	CONADEIP	No clasifican
2005	Porras	Única Femenil	ONP	1er. Lugar Nacional
2005	Voleibol	Mayor Femenil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional
2005	Voleibol	Juvenil B Femenil	CONADEIP	4to. Lugar Nacional
2005	Voleibol	Juvenil B Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional
2005	Voleibol	Mayor Varonil	CONADEIP	4to. Lugar Conferencia

2005	Voleibol Playa	Mayor Femenil	CONDDE	2do. Lugar Nacional
2005	Voleibol Playa	Mayor Varonil	CONDDE	2do. Lugar Nacional
2005	Atletismo	Mayor Femenil	CONDDE	3er. Lugar Nacional 100 mts. Planos Daniela Carrillo
2005	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional 100 mts. Planos Daniela Carrillo; 2do. Lugar 400 mts. Planos Daniela Carrillo
2005	Atletismo	Mayor Femenil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional relevos 4X400 mts. Planos Su Hirugame, Ana Rodríguez, Juan Lidia, Daniela Carrillo.
2005	Atletismo	Juvenil B Varonil	CONADEIP	3er. Lugar Nacional 200mts. Planos Javier Baquera
2005	Atletismo	Juvenil B Varonil	CONADEIP	2do. Lugar Nacional 400 mts. Planos Javier Baquera
2005	Atletismo	Juvenil B Varonil	CONADEIP	1er. Lugar Nacional 800 mts. Planos; 1er. Lugar Nacional 1500 mts. Planos; 1er. Lugar Nacional 3000 mts. Planos Pablo Ferrusquía.
2005	Atletismo	Juvenil B Femenil	CONADEIP	2do. Lugar por equipos
2005	Atletismo	Juvenil B Varonil	CONADEIP	2do. Lugar por equipo

Apéndice R

Resultados de la encuesta de clima laboral

Encuesta de clima laboral

Encuesta		Resultados																	Promedio	
Fecha																				
Aspecto	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Trabajo personal	Objetivos	5	5	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4.529	
	Interés	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	4	4.647	
	Estrés	1	4	5	5	5		5	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3	3.882
	Libertad	1	5	4	5	1	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4.118
	Trasendencia	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4.765
	General	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4.529
PROMEDIO																			4.4	
Supervisión	Confianza	2	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.471	
	Orientación	4	5	5	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4.353
	Valoración	1	5	5	4	2	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	3	4.059	
	Crítica	1	5	5	4	2	4	5	2	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4.059	
	Motivación	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3	5		4	4	
	Respeto	3	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.588
	Actividades	1	4	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5		5	3.765	
	General	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.706
PROMEDIO																			4.2	
Comunicación	Com. Códitiana	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	2	4.235	
	Congruencia	4	5	5	4	2	5	5	3	3	4	5	5	3	4	3		3	3.706	
	Favorece comunicación	3	4	5	3	4	5	5	1	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4.176	
	Com. Informal	4	5	5	4	3	4	5	1	5	4	5	5	3	5	2	5	4	4.059	
	General	2	5	5	4	4	4	5	2	3	5	5	4	4	5	4	5	1	3.941	
PROMEDIO																			4	
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo	Cultura de ayuda	3	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	1	4.176	
	Metas	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4.353	
	Aplicar estrategias	3	4	5	3	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4.118	
	Competitividad	4	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	4	4	2	5	3	4.118	
	Espíritu de cordialidad	4	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4.235	
	Amistad	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4.471	
	General	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4.471	

PROMEDIO																			4.2
Capacitación y desarrollo	Misión y objetivos	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4.412
	Intereses y necesidades	2	5	5	4	2	5	5	1	5	4	5	5	4	1	3	5	1	3.647
	Cursos	3	5	5	4	2	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	1	4.118
	Actual	2	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	2	5	4	1	4
	Asistencia a cursos	2	5	5	4	4	5	5	1	5	3	5	4	4	1	5	5	5	4
	Adiestramiento	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	1	4.176
	Recursos destinados	3	5	5	4	3	5	5	1	5	5	4	4	4	1	4	5	1	3.765
	General	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	4	5	1	4.118
PROMEDIO																			4
Orgullo de pertenencia	Imagen ante la sociedad	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.882
	Servicios que ofrece	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.824
	Trasendencia de la misión	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.882
	Conflictos internos	4	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4.412
	Opinión de mi familia	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.588
	Identificación c/valores	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.941
	General	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.765
PROMEDIO																			4.7
Sueldos y prestaciones	Cubrir necesidades	Falta hoja	4	4	2	3	2	5	1	3	4	3	3	3	1	2	3	1	2.588
	Comparado a otras inst.		4	5	3	3	3	5	1	3	3	4	3	4	2	3	3	1	2.941
	Comparado a compañeros		5	5	2	4	5	4	1	5	3	4	3	4	1	3	3	1	3.118
	Prestaciones de ley		5	5	3	5	4	5	1	4	5	4	4	3	1	2	3	1	3.235
	Incentivos económicos		4	5	2	1	3	1	1	3	3	2	1	3	1	2	3	1	2.118
	General		4	5	3	5	4	5	1	3	4	3	2	3	3	3	3	1	3.059
PROMEDIO																			2.8
Promedio Gral.																		4.151	

Escala de valores:

- 1= Muy malo**
- 2= Malo**
- 3= Regular**
- 4= Muy bien**
- 5= Excelente**

Apéndice S

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA ENTRENADORES DEL ITESM, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO

Introducción

El presente trabajo es un Programa de Inducción dirigido a los entrenadores deportivos de Equipos Representativos de nuevo ingreso del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Campus Ciudad de México, que tiene como objetivo que estos; de forma sistemática, rápida y efectiva se incorporen a la forma de trabajo que se está llevando a cabo en la Coordinación de Equipos Representativos y su proceso de adaptación sea lo más rápido, eficiente y con el menor grado de ansiedad posible para que se convierta en un integrante productivo dentro de la organización. Esta propuesta de desarrollo esta basada principalmente en dos autores Knowles (2001) y Schön (1998).

Es importante mencionar que el ITESM, Campus Ciudad de México tiene un programa permanente de inducción de interés relevante para todos o casi todos los empleados no importando el departamento al que se incorporarán. Este programa esta a cargo de la Dirección de Recursos Humanos y no se contrapone con el presente trabajo, por el contrario, se complementan ya que en este se ven aspectos como visión y misión, historia del ITESM, estructura organizacional, tipos de contratación, prestaciones, instalaciones dentro del campus, servicio de transporte, normas de seguridad, etc.

El Programa de Inducción para entrenadores esta dividido en dos fases y organizado para que se lleve a cabo en un solo día durante cuatro horas seguidas; el coordinador de equipos representativos es el responsable de su desarrollo y cumplimiento y deberá de realizarse durante la primera semana de labor del entrenador.

La primera fase de la inducción inicia con una “bienvenida al barco” por parte del coordinador de equipos representativos; posteriormente una serie de presentaciones con el personal con el que el nuevo entrenador deberá de relacionarse inmediatamente para el cumplimiento de sus labores y por último un recorrido por las instalaciones deportivas del campus. Esta parte de la inducción se realiza únicamente con el coordinador y el nuevo entrenador.

La segunda fase se desarrolla en un salón/aula en presencia de todo el staff de entrenadores que laboran en el campus, esta fase es más teórica y tiene dos objetivos; el objetivo principal es que el nuevo entrenador conozca la visión y misión del Sistema Tecnológico; a sus compañeros directos de trabajo (entrenadores); la estructura organizacional de la coordinación; objetivos y políticas de equipos representativos; el trabajo técnico-metodológico que se esta llevando a cabo; el sistema de evaluación de desempeño; el trabajo administrativo que desarrollan los entrenadores; y una breve explicación de los que está buscando la coordinación al trabajar como una organización inteligente (Senge,2000) en donde todos aprendemos a aprender a través de dominio de las cinco disciplinas de este tipo de organizaciones: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

En segundo objetivo, secundario, es el de reforzar en los entrenadores que laboran en la institución toda la información que sustenta la labor de equipos representativos y aprovechar la oportunidad de seguir sensibilizándolos ante la forma de trabajar de una organización inteligente.

Se hace entrega de una carpeta con documentos (reglamentos, folletos, formatos, etc.) y del uniforme deportivo que representa el orgullo de pertenecer al ITESM, Campus Ciudad de México.

Por último se presenta la forma de evaluación en que se medirá los resultados del Programa de Inducción para conocer si se está o no alcanzando los objetivos del mismo.

Propuesta de Desarrollo Académico

Diagnostico

A partir de enero del 2001 inicia un proceso de cambio en la forma de trabajar de los entrenadores responsables de los equipos apoyado en las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes (Senge, 2000). Por ello, la Coordinación de Equipos Representativos implementó cambios en la forma de trabajo de los entrenadores, estos cambios se enuncian a continuación:

1. Unificar objetivos, políticas y procesos
2. Trabajo en equipo
3. Visión compartida
4. Uso de la tecnología como una herramienta fundamental
5. Homogenizar el trabajo técnico-metodológico

6. Desarrollo de habilidades administrativas
7. Habilidad para mantener conversaciones llenas de conocimiento que equilibran la crítica y el apoyo al argumento de las demás personas.

Los entrenadores deben exponer sus propios pensamientos eficazmente y hacer que su pensamiento se mantenga abierto a la influencia de otros, en otras palabras aprender a aprender. “Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge 2000, p.12).

Es precisamente por este proceso de cambio que esta viviendo la Coordinación de Equipos Representativos, desde hace casi cinco años, que se hace necesario este programa de inducción dirigido a los nuevos entrenadores ya que la experiencia ha comprobado que el tiempo que se tarda un entrenador en entender, adaptarse y conocer la nueva forma de trabajo es lento y muchas veces estresante tanto para el entrenador como para los directivos.

Programa de Inducción para Entrenadores

El Programa de Inducción para entrenadores esta dividido en dos fases y organizado para que se lleve a cabo en un solo día durante cuatro horas seguidas; la primera y segunda fase tiene una duración de dos horas cada una. El coordinador de equipos representativos es el responsable de su desarrollo y cumplimiento y deberá de realizarse durante la primera semana de labor del entrenador.

El programa de inducción se aplica cada vez que se integra un nuevo entrenador a la Coordinación de Equipos Representativos.

**Programa de Inducción para Entrenadores de Equipos Representativos del
ITESM, Campus Ciudad de México.**

FASE I (2 horas de tiempo aproximadamente)

Bienvenida

La bienvenida siempre estará a cargo del Coordinador de Equipos Representativos y cuando sea posible, esta puede ser por el Director de Deportes. Esta bienvenida es personal y tiene el objetivo de hacer sentir al nuevo entrenador parte del equipo de entrenadores y de que forma parte de una gran institución.

Presentación con el personal de deportes

Esta presentación deberá hacerla el Coordinador de Equipos Representativos en los lugares físicos en donde se encuentra cada persona. (Secretarias, asistentes, almacenistas, responsable de almacén deportivo, coordinadores, etc.).

Recorrido por las instalaciones deportivas

Este recorrido puede hacerlo el Coordinador Equipos Representativos y/o entrenador que tenga tiempo laborando en la institución. (Canchas de básquetbol, canchas de voleibol, Centro Deportivo, gimnasio de pesas, almacenes deportivos, etc.)

FASE II (2 horas de tiempo)

A partir de este momento todo se realiza en un salón/aula

Presentación de los entrenadores de Equipos Representativos

Cada uno de los entrenadores deberá de presentarse con el nuevo entrenador haciendo una presentación amena y amistosa para que el nuevo entrenador se sienta acogido por sus compañeros.

Es importante que cada entrenador haga su presentación incluyendo la siguiente información:

1. Información personal (edad, estado civil, procedencia, familia, etc.)
2. Deporte, rama y categoría bajo su responsabilidad.
3. Resultados más sobresalientes como entrenador.
4. Alguna anécdota que quisiera compartir con el nuevo entrenador.

Presentación del nuevo entrenador ante sus colegas

Esta presentación queda a libertad del nuevo entrenador.

Misión y Visión del Sistema Tecnológico de Monterrey

Se hará entrega al nuevo entrenador de un folleto que contiene la visión y misión del Sistema Tecnológico de Monterrey al 2015.

Visión

En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privados, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Misión

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey tiene como misión: “Formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales”

Presentación de la estructura organizacional de la coordinación de equipos representativos

(Organigrama de E.R.)

Objetivos y políticas de equipos representativos

Objetivos:

1. Estar dentro de los tres primeros lugares en el ámbito nacional en los foros de competencia en los que participamos.

2. A través de la práctica del deporte fomentar los valores, aptitudes y habilidades descritas en la misión del Sistema Tecnológico de Monterrey.
3. Fomentar el sentido de arraigo y pertenencia entre los integrantes de los equipos representativos.

Las políticas que rigen a todos los equipos representativos son:

1. Rendimiento académico (promedio igual o mayor a 80)
2. Rendimiento deportivo.
3. 80% de asistencia a sus entrenamientos.

Trabajo metodológico

El trabajo técnico-metodológico que se están desarrollando los entrenadores de equipos representativos sustenta todo el proceso de enseñanza-aprendizaje del deporte en específico, por ello la Coordinación de gran importancia a este. Para lograr que todos los entrenadores trabajen bajo un sistema metodológico homogéneo se cuenta con un metodólogo deportivo que asesora, guía, supervisa y evalúa este trabajo a cada uno de los entrenadores.

El metodólogo deportivo es el especialista en el trabajo técnico-metodológico de los diferentes deportes. García (2000) define el trabajo metodológico de la siguiente manera:

“El trabajo técnico metodológico en las actividades deportivas constituye la principal herramienta para propiciar el cumplimiento eficiente de los objetivos previstos en la

preparación o enseñanza deportiva. Este proceso es integrado por un conjunto de acciones que se desarrollan en los diferentes niveles donde se desempeñan los especialistas del deporte con la finalidad de controlar y evaluar los logros e insuficiencias que en el orden pedagógico tienen lugar, durante la preparación o enseñanza del deporte con la finalidad estratégica de erradicar o al menos atenuar, las insuficiencias pedagógicas detectadas mediante el proceso y generalizar al resto de los especialistas las experiencias positivas derivadas de la introducción de la ciencia y la técnica para tributar finalmente a los resultados nacionales e internacionales del deporte”

Sistema de evaluación de desempeño de entrenadores de equipos representativos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE ENTRENADORES DE EQUIPOS REPRESENTATIVOS

Nombre del entrenador:

Deporte:

Categoría:

Rama:

Semestre a evaluar:

Fecha de evaluación:

1.- ECOEN (Encuesta Cualitativa de Opinión para Entrenadores). Evaluación cualitativa que hacen los alumnos a sus entrenadores semestralmente. En ella se evalúan los siguientes aspectos: responsabilidad del entrenador, desempeño del entrenador, calidad del entrenamiento y fomento de actitudes y valores.

La escala es de 1 a 7 (1= excelente 7= pésimo).

20% del valor total de la evaluación	20 puntos
---	------------------

2.- Cantidad de alumnos atendidos en el semestre. Este dato se sacará de las listas de asistencias mensuales y se comparará con el número ideal que se debe de tener por deporte, categoría y rama. Cada deporte tiene una meta cuantitativa.

10% del valor total de la evaluación	10 puntos
---	------------------

3.- Resultados deportivos obtenidos. Estos resultados serán evaluados con los objetivos y metas que cada uno de los entrenadores entregó al inicio del semestre y con el objetivo principal de equipos representativos.

20% del valor total de la evaluación

20 puntos

4.-Contenido y presentación de la evaluación por equipo (Campeonatos Nacionales, regionales y estatales). Se evaluará el contenido y presentación de cada exposición de los entrenadores de equipos representativos, en su presentación de evaluación semestral de su (s) equipo (s). Para ello se les hará llegar un índice, sin que este límite su ampliación.

Cada punto del índice tendrá una puntuación a calificar, dando un total de 10 puntos al mejor calificado.

5% del valor total de la evaluación
--

5 puntos

5.-Trabajo administrativo. Se evaluará el cumplimiento a sus responsabilidades administrativas, las cuales les fueron entregadas al inicio del semestre, en forma escrita.

15% del valor total de la evaluación

15 puntos

6.- Imagen.- Presentación personal, lenguaje, comportamiento social, comportamiento frente al grupo, vestido.

5% del valor total de la evaluación
--

5 puntos

7.- Capacitación. La coordinación de vínculo académico será la responsable de la evaluación en forma individual a cada uno de los entrenadores en base a los cursos impartidos en el semestre (específicos para entrenadores), tomados por iniciativa propia (PCDAE) y cursos externos.

10% del valor total de la evaluación

10 puntos

8.-.- Evaluación del Programa Anual de Entrenamiento. Seguimiento y actualización. Esta evaluación la hará el metodólogo de la coordinación de equipos representativos.

15% del valor total de la evaluación

15 puntos

Trabajo administrativo

El trabajo administrativo es un aspecto al que se le da gran importancia en la forma de trabajar de los entrenadores, por lo que se hace necesario explicar al nuevo entrenador cuales son las responsabilidades administrativas que deberá de cumplir para el buen desarrollo de sus funciones. Se anexa copia en la carpeta que se le entrega al nuevo entrenador de las funciones administrativas.

Reglamentos de Conadeip y Condde

Se le entregará una copia fotostática de los reglamentos actualizados de la Conadeip y Condde, organizaciones deportivas estudiantiles en las que participan nuestros alumnos- deportistas.

Las cinco disciplinas de las organizaciones inteligentes

Es importante explicar y comunicar al nuevo entrenador la forma en que se está trabajando en la Coordinación de Equipos Representativos.

La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de su gente. Como lo describe Senge (2000), “Las políticas y las reglas no crean los problemas de las organizaciones ni tampoco las van a resolver. Si se quiere mejorar una organización antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente, pues de lo contrario las nuevas políticas y estructuras sencillamente se esfumarán y la organización volverá después de un tiempo a sus viejos hábitos”.

Al respecto, Senge (2000) habla sobre las “Organizaciones Inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento,

donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización.

Disciplinas de la Organización Inteligente

En la actualidad, cinco nuevas disciplinas convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Senge (2000) las define como: Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, dice Senge: aunque se desarrollaron por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Dominio Personal

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2000, p.179)

Algunos directivos reconocen que un compromiso con el aprendizaje individual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial. Kazuo Inamori, (citado por Senge 2000, p. 179), fundador y presidente de Kyocera (líder mundial en tecnología avanzada de cerámica, utilizada en componentes electrónicos, materiales médicos y su propia línea de equipos de oficina y comunicaciones), declara: “Dominio personal es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”.

En este contexto, “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Y las organizaciones inteligentes no son posibles de esto a menos que, en todos los niveles, haya personas dispuestas a practicar esta forma de aprendizaje.

Las gentes con alto nivel de dominio personal comparten varias características: tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas, para estas personas una visión es una vocación y no sólo una buena idea; han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas; son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión; se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma, sin embargo, no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

Pero el dominio personal no es algo que se posee, es un proceso, es una disciplina que dura toda la vida. Las gentes con alto nivel de dominio personal son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento; sienten una profunda confianza en sí mismas. ¿Una paradoja? Sólo para quienes no ven que “la recompensa es el viaje”.

Tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden con mayor rapidez. Por todas estas razones, muchas organizaciones abrazan un compromiso con el crecimiento personal de sus empleados, pues creen que ello fortalecerá la organización.

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar nuestras energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender.

La tensión creativa constituye el principio central del dominio personal e integra todos los elementos de la disciplina. Aun así es muy mal comprendida. Por ejemplo, el término “tensión” sugiere angustia o estrés. Pero la tensión creativa no implica ninguna sensación en especial. Es la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual.

Por otra parte, cuando comprendemos la tensión creativa y la dejamos operar sin rebajar nuestra visión, la visión se transforma en una fuerza activa. Robert Fritz, (citado

por Senge 2000, p. 196) afirma: “No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra”.

Modelos Mentales

Al respecto, Senge (2000) define los “modelos mentales” como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indignación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Son profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar los modelos mentales promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Nuestros “modelos mentales” no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas, pero lo más importante es que los modelos mentales son activos pues moldean nuestros actos.

Pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo, algunos pueden estar en desacuerdo por lo que es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a las situaciones que surgen. Ello requiere un “compromiso con la verdad”, que es una derivación del dominio personal.

Aun después de examinar los modelos mentales, como dice “O’Brein (citado por Senge 2000, p. 243), “todos podríamos terminar en diversas posiciones. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible”.

Uno puede decir: “Por otras razones, yo no sigo tu rumbo”. Es asombroso, en cierto sentido; de este modo la gente se lleva mejor que si la impulsamos a llegar a un acuerdo. Por ejemplo, no existe la amargura que suele surgir cuando la gente cree que tenía mejores cosas que decir pero no tuvo la oportunidad de expresarse. O’Brein (citado por Fullan 2000, p. 243) lo describe de esta manera: “La gente puede convivir con una situación donde expone su parecer y luego se implementa otra perspectiva, mientras el proceso de aprendizaje sea abierto y todos actúen con integridad”

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan la indagación con la persuasión, algo que también denominamos “indagación recíproca”. Queremos decir que cada cual explicita su pensamiento y los somete al examen público. Esto crea una atmósfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista; es decir, nadie los expone sin dejarlos abiertos al escrutinio. Por ejemplo, cuando la indagación y la persuasión

están equilibradas, no sólo indagamos el razonamiento que respalda los puntos de vista ajenos sino que exponemos los nuestros de tal modo que revelamos nuestros supuestos y razonamientos invitando a los demás a que los indaguen. Podemos decir: “He aquí mi opinión y he aquí como he llegado a ella. ¿Qué les parece?”.

Cuando explicamos nuestro razonamiento, exponemos sólo aquello que nos favorece, evitando zonas donde hallamos puntos débiles. En cambio, cuando se combinan la persuasión y la indagación estamos dispuestos a confirmar datos y a refutarlos, porque estamos genuinamente interesados en hallar los defectos de nuestra perspectiva. Asimismo, exponemos nuestro razonamiento y buscamos sus fallos, y tratamos de comprender el razonamiento de otros.

La práctica de la indagación y la persuasión significa la voluntad de exponer las limitaciones de nuestro razonamiento y de admitir nuestros errores. De lo contrario, los demás no se arriesgarán a hacer lo mismo.

Construcción de una Visión Compartida

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: “¿Qué deseamos crear?” Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común y derivan sus fuerzas de un interés común.

En la actualidad, “visión” es un concepto familiar en el liderazgo empresarial, pero un examen atento revela que la mayoría de las “visiones” son de una persona (o grupo) y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino la “nuestra”. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

La visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser dificultoso, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a

exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales. Muchos líderes pasan por alto esta sencilla verdad y deciden que su organización tiene que desarrollar una visión para el día siguiente.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo “suscribirá” la visión del otro, el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que yo/nosotros, quiero/queremos.

Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales, nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Como lo describe Senge (2000, p.268): “Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales”.

Cuando más personas comparten una visión común, quizás esta visión no cambie fundamentalmente pero, cobra más vida, más relieve, pues se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar. Ahora tienen socios “cocreadores”: la visión ya no reposa sólo sobre sus hombros. Cuando la gente cultiva una visión

individual, puede decir “mi visión”. Pero cuando se desarrolla una visión compartida, se vuelve “mi visión” y “nuestra visión”,

El primer paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia “desde arriba” o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización.

La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos.

Aprendizaje en Equipo

Senge (2000) se pregunta: ¿Cómo puede un equipo de managers talentosos con un cociente intelectual de 120 tener un cociente intelectual colectivo de 63? La disciplina del aprendizaje en equipo aborda esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aún en los negocios; hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden en verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones, los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan hay menos desperdicio de energía.

Hay un propósito común, los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender.

Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ellos.

El diálogo acontece sólo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Es importante porque el pensamiento es colectivo.

La discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas.

Pensamiento Sistémico

Está basado en la dinámica de los sistemas, es altamente conceptual y provee de formas de entender los tópicos de negocios prácticos, aparece como sistemas en

términos particulares de arquetipos e incluye sistemas de modelación explícita de temas complejos.

Aunque muchos consideran que el pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. La esencia de la disciplina recae en un cambio de mentalidad que se fundamenta en ver relaciones en lugar de ver cadenas lineales causa-efecto y ver procesos de cambio en lugar de observaciones aisladas, al respecto Senge (2000) va más allá, el proceso no es de arriba abajo ni viceversa, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Esto es posible gracias al establecimiento de patrones estudiados por medio de arquetipos y otras herramientas sistémicas como los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores los cuales ayudan a observar consecuencias a largo plazo alejándonos de las soluciones fáciles a corto plazo y han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en la mano de los equipos, donde puedan alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Entrega de carpeta y uniforme

El coordinador de equipos representativo entrega al nuevo entrenador una carpeta que incluye copia del reglamento de equipos representativos, reglamentos actualizados de Conadeip y CONDDE, folleto de visión y misión y formatos administrativos así como el uniforme que simboliza el orgullo de pertenece al Sistema Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.

Se le solicita al entrenador se ponga su camiseta de “Borrego Salvaje” y se le brinda un fuerte aplauso.

Presentación del video “Vuelo de Gansos”

Este video tiene una duración de tres minutos y aborda el tema de trabajo en equipo y visión compartida.

Habilidades, conocimientos, actitudes y beneficios que se obtendrán con la implementación del programa

La vida de los profesionales en nuestra sociedad se encuentra vinculada con la vida de las organizaciones burocráticas oficiales a través de las cuales se realiza la mayor parte del trabajo. Los miembros individuales de estas organizaciones contribuyen a la acumulación de reservas de conocimiento sobre el ambiente, de estrategias de acción y de experiencias que a veces se convierten en ejemplos para la acción futura. Por esto es importante el desarrollo del aprendizaje organizativo que aporta las ideas individuales y procesadas en grupo al banco de información disponible. La transmisión eficiente de conocimiento requiere un sistema de controles en el cual se transfiere una serie de conocimientos y se dan ciertos estímulos para fomentar la asimilación de éstos.

Es por ello que como profesionistas debemos buscar reflexionar desde la acción e indagar mas allá de nuestro campo profesional, tomando en cuenta el contexto que

rodea nuestro trabajo para así lograr ser profesionales íntegros y mejorar la calidad de nuestro trabajo.

En la actualidad existe una crisis de confianza hacia los profesionales debido a un sin fin de escándalos y testimonios de profesionistas que han abusado de su autonomía profesional así como de fracasos de acción profesional que han tenido consecuencias graves e incluso peores al problema que pretendían resolver. Como resultado esto se culpa a las profesiones por sus fracasos y existe una pérdida de fe en el juicio del profesional, incluso en las profesiones más sagradas como la medicina y derecho.

Además de la pérdida pública de confianza señalada antes, hay un ataque ideológico sobre las profesiones. Algunos críticos, como Ivan Illich (citado por Schon, 1998. p.16), se han empeñado en desacreditar al profesionista desde un punto de vista de su conocimiento técnicos especiales. Otros han encaminado sus criticas hacia que los profesionales llevan a cabo una malversación del conocimiento especializado en su propio interés y el interés de un grupo poderoso de personas para dominar al resto de la sociedad; de modo más significativo el mismo profesionista ha mostrado signos de una pérdida de confianza en la posesión de un conocimiento excepcional.

Pareciera ser como si los profesionistas son los “villanos” de lo malo que pasa en una sociedad. Las profesiones están en una crisis de confianza y legitimidad en clamor público, ante la sociedad y en las quejas de los mismos profesionistas , primero porque los profesionistas no viven con arreglo a los valores y las normas que lo predicán y, segundo , porque son ineficaces; anteponiendo las necesidades de sus clientes a las

propias y manteniéndose responsables ante las normas de la competencia y la moralidad ignorando sus obligaciones respecto al servicio público y fracasando en la vigilancia efectiva de sí mismos,

En profesiones como ingeniería, educación, músicos, científicos, médicos y estadísticos, ha habido una disminución en el mercado de trabajo y un declive en el estatus económico y en las condiciones de trabajo (burocratización, industrialización o proletarización de las profesiones).

Harvey Brooks (citado por Schon, 1998, p. 26), sostiene que las profesiones se enfrentan ahora con una “exigencia de adaptabilidad sin precedente”: el cuerpo de conocimientos que debe de utilizar y las expectativas de la sociedad a la que debe servir, estos dos cambios tienen su origen en un mismo factor común: El cambio tecnológico. La medicina, ingeniería, gestión de empresas y educación son las profesiones para generar y conducir el cambio; esto plantea al profesional una exigencia de adaptabilidad sin precedente.

Complejidad, incertidumbre, inestabilidad, carácter único y conflictos de valores en algunas profesiones ha llevado a la emergencia de un pluralismo profesional de cuya importancia se han hecho cada vez más concientes.

La racionalidad técnica esta inmersa en varios conflictos: cuando los fines son fijos y claros entonces puede presentarse como un problema instrumental, pero cuando los fines son confusos y conflictivos, no hay un problema que resolver. Con esto podemos comprender no solamente por qué la incertidumbre, el carácter único, la

inestabilidad, el conflicto de valores son tan molestos para la epistemología positivista de la práctica sino también para los profesionales limitados en la epistemología.

La actividad profesional consiste en la resolución de problemas instrumentales que se han hecho rigurosos por la aplicación de la teoría científica y de la técnica. Sólo los profesionales practican rigurosamente la resolución técnica de los problemas basados en un conocimiento científico especializado. Alfred North Whitehead (citado por Schon, 1998, p.32) hace una distinción entre vocación y profesión y dice que la vocación esta basada en actividades de costumbre modificadas por el ensayo y el error en la práctica individual, mientras que una profesión implica la aplicación de principios generales a problemas específico y que estos principio generales sean abundantes y en crecimiento, agrega que las profesiones son altamente especializadas en el campo de conocimiento que el especialista declara dominar y la técnica de producción o aplicación de conocimiento en la que el especialista reivindica su dominio.

Hay tres componentes de conocimiento profesional: ciencia básica en la cual descansa la práctica, una ciencia aplicada de la cual se deriva muchos de los conocimientos de diagnostico cotidianos y las soluciones a los problemas y un componente de habilidad y actitud hacia el servicio al cliente, utilizando la ciencia básica y la ciencia aplicada.

**Ciencia básica = Ciencia aplicada = Diagnostico y solución de problemas =
Suministro de servicios**

La racionalidad técnica es la herencia del positivismo, la poderosa doctrina filosófica que arraigó en el siglo XIX como resultado del surgimiento de la ciencia y la

tecnología y como un movimiento social para el bienestar de la humanidad. La racionalidad técnica es la epistemología positivista de la práctica.

La conciencia emergente de los límites de la racionalidad técnica.

Durante la segunda guerra mundial se impulsó significativamente el Programa Tecnológico como a la epistemología positivista de la práctica, se dio también un reforzamiento de la investigación científica como base de la práctica profesional. Se incrementó el gasto del gobierno para la investigación y proliferaron las instituciones de investigación todas en torno a la producción de nuevo conocimiento científico en beneficio de mejorar la vida humana y solucionar problemas sociales. La medicina y la ingeniería se convirtieron en las instituciones modelos a seguir por las otras profesiones del sector social, las cuales trataron de hacer investigación, aplicarla y educar a los profesionales.

Con la creciente necesidad en la construcción de una sociedad basada en la ciencia se vislumbró la necesidad de profesionales necesarios para el desarrollo y la aplicación del conocimiento científico, lo que dio como resultado al triunfo del profesionalismo en los años sesenta.

La vida cotidiana del profesional depende del conocimiento tácito de la acción, normalmente la reflexión sobre el conocimiento en las acciones se acompaña de la reflexión sobre las cosas que están a la mano, comprensiones que han estado implícitas en su acción, comprensiones que hace emerger, critica, reestructura, y encarna en una acción adicional.

La reflexión desde la acción debe de tomar en cuenta los siguientes puntos: conocer desde la acción, la reflexión desde la acción y la reflexión desde la práctica. Esto es, a partir de la reflexión sobre la práctica real de profesionales experimentados y competentes que reflexionan desde la acción.

Para resolver un problema, las profesiones basadas en la ciencia como son la medicina, ingeniería o biología, entre muchas otras, recurren a la manipulación de técnicas disponibles basados en el modelo de “racionalidad técnica”. En este modelo los investigadores trabajan conjuntamente con los demás profesionales para darles nuevas teorías y técnicas para la solución de alguna necesidad; sin embargo no todos los problemas son resueltos fácilmente con investigación y se requiere trascender más allá de los límites de la profesión, combinando la resolución del problema técnico y la reflexión desde la acción, es decir, evaluar el contexto que rodea al problema. Es necesario que el buen profesionista sepa combinar estos dos conceptos, de lo contrario se convierte en un técnico incompleto.

Por eso es importante saber trabajar en equipo con otros profesionistas para que cuando se presenten distintos problemas durante la realización del proyecto, todos se pongan de acuerdo en una misma solución y no se creen disyuntivas que obstaculicen el proceso.

Límites del sistema de aprendizaje organizativo

Muchas veces los involucrados en un problema no son capaces de trabajar juntos. El juego de desarrollo de un producto tiene que ver principalmente con cuatro

variables para que tenga éxito: compromiso colectivo, credibilidad, confianza y competencia.

La reflexión desde la acción de los directivos es característica ya que operan en un contexto organizativo y tratan con fenómenos organizativos, funcionan como agentes de aprendizaje organizativo a raíz de la reflexión desde la acción.

Los investigadores tienen que apoyarse en teorías abarcadoras. Una teoría abarcadora no proporciona una regla que pueda aplicarse para predecir o controlar un acontecimiento particular, pero proporciona el lenguaje con el que construir descripciones concretas, y temas con los que desarrollar interpretaciones particulares.

La naturaleza de la conversación reflexiva varía, de una profesión a otra y de un profesional a otro, dependiendo de la presencia o ausencia, y el contenido, de una teoría abarcadora.

El marco de referencia permite al profesional construir un repertorio acumulativo de ejemplares, hechos y descripciones que lo ayudan a resolver el problema. El marco de referencia ayuda a determinar qué conocimientos son útiles en la práctica y qué tipos de reflexión se acometen en la acción, ejemplo de un marco de referencia son los contextos institucionales.

Medios de comunicación, lenguaje, repertorio, sistema apreciativo, teoría abarcadora y marco de referencia están sujetos a cambios, esto significa que son variables dinámicas que dan diferentes alternativas a la solución de problemas.

Los investigadores y profesionales de todo tipo deben apoyarse entre sí y comprender que cada uno tiene una participación importante en el planteamiento de

soluciones para situaciones presentadas y se deben evitar las ideas de superioridad o autosuficiencia que solo truncan el enriquecedor proceso de reflexión e investigación desde la acción. Es por esto que no se debe estereotipar a los investigadores como teóricos y a los profesionistas como prácticos ya que para un mejor desarrollo de la fuerza laboral de un país, Schön (1998) propone que se inculque la aplicación de ambos métodos en la formación profesional.

Con frecuencia las personas recién llegadas a un organización se hacen pregunta como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado?, ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe? Para Werther y Davis (2000, p.215) esta “ansiedad puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda reduce el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Los psicólogos nos enseñan que las primeras impresiones son muy fuertes y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón es importante que las primeras impresiones sean positivas”.

Un programa de inducción contribuye a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho dentro de la organización y para que esto suceda depende en gran medida del proceso de inducción que reciba.

En la mayoría de los casos los procesos de inducción se enfocan no sólo a un individuo, sino también en el fomento de una cultura corporativa. Ejemplo del fomento de una cultura corporativa están: aumentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización; disminuir la ansiedad a nivel de toda la organización; aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño y establecer que la

responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

La aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. (Werther y Davis, 2000, p.218).

Dentro de los beneficios de un programa de inducción están los siguientes: las personas aprenden sus funciones de manera más rápida; el nivel de ansiedad disminuye; acelera la socialización de los nuevos empleados, entre otros.

La socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas, y convicciones de una organización. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la inducción y la capacitación.

A medida que una persona se expone a la inducción, capacitación e influencia de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual -de objetivos múltiples- se

utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: Los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

La técnica de hacer que un compañero de trabajo acompañe al recién llegado es un complemento (y nada más) de la labor de orientación del supervisor. Si el supervisor sustituye su orientación por la que proporciona un compañero, pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador. Es muy probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor, en algunos casos esto incluso puede desviarse hacia una situación de antagonismo.

Para que el programa de inducción obtenga éxito hay que cuidar los siguientes aspectos:

- ✓ El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
- ✓ Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
- ✓ Es negativo empezar con la parte desagradable de su labor.
- ✓ Nunca se debe pedir al de nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

En general puede afirmarse que el éxito del programa de inducción dependerá directamente del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.

Así como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa e innecesaria, sumergir al recién llegado en su puesto para que “aprenda viendo” sin ninguna orientación es el mejor camino al fracaso.

Los profesionales que laboran en el área de recursos humanos tienen como objetivo aumentar el desempeño de sus organizaciones mediante la capacitación de personal, sin embargo, hay quienes consideran que se deben centrar en el desempeño de cada individuo en particular dentro de la empresa y no centrarse en el desarrollo de dicha organización como un todo. Es muy marcada la diferencia entre los que consideran que los recursos humanos deben de buscar la máxima explotación del personal para el pleno desarrollo de la empresa y lo que da mayor importancia a un trato más humanista, donde el profesional se siente cómodo con la empresa y arroja resultados favorables en reciprocidad.

El profesional conoce la importancia de su puesto dentro de la empresa y está consciente de que debe optimizar al máximo su potencial para cumplir con los estándares establecidos, sin embargo en ocasiones el profesional no conoce los métodos adecuados para hacerlo.

Un modelo para fomentar la eficacia del trabajador en actividades y ambientes nuevos

Para definir este modelo se estudian tres cuestiones: 1. Qué contenidos de aprendizaje deben incluirse en un programa para el empleado nuevo; 2. Qué estrategias

de aprendizaje son las más eficaces para facilitar tal aprendizaje y 3. Cuál debe ser la función de las instituciones educativas.

La taxonomía de aprendizaje del empleado nuevo contempla cuatro dominios de contenidos para el aprendizaje de los empleados nuevos: el individual, el de la gente, el de la organización y el del trabajo. Los primeros tres dominios es lo que llamamos tradicionalmente socialización, el último (trabajo) se denomina capacitación para el trabajo. Cada dominio tiene tres labores de aprendizaje.

Individual: Actitudes, expectativas e introducción

Personas: Manejo de la impresión, relaciones y supervisor.

Tareas: Comprensión del trabajo; conocimiento de las labores y conocimientos, destrezas y habilidades.

Organización: Cultura, comprensión y funciones.

Evaluación del programa

Un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. Es muy probable que sean estos puntos en los que el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario de verificación puede usarse también para ayudar al departamento a identificar las partes fuertes del programa. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más importante.

REFERENCIAS

- Boyett, Joseph. (1999). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Norma. Colombia, Bogotá.
- Cardona Osa, Guillermo. (2002). Tendencias educativas para el siglo XXI. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. Núm. 15.
http://www.uib.es/depart/gte/edutece/revelec15/car.htm#_Tol519250788
- Consejo Nacional Técnico de la Educación. (1991). *Hacia una visión del modelo educativo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Delors, J., (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO: Santillana.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Trillas
- García, M. P. (2000). *Instrumentación para el cumplimiento de los objetivos, control y supervisión técnico-metodológico de la preparación deportiva*. Habana, Cuba.
- Grecco, E. H. (1996). *Interpretación iniciática de la décima revelación*. Ediciones Continentes. Buenos Aires, Argentina.
http://www.geocities.com/sitioculto/03_01_03-arquetipo.htm?200617
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2005). *Visión, Misión, Estrategias y Perfiles 2015*. [Folleto]. Monterrey, Nuevo León.
- Jeffrey Pfeffer. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Oxford. México, D.F.
- Senge, P.M. (2000). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. (C. Gardini, Trad.). Barcelona, España: Granica.
- Shon, D.A. (1998). *El profesional Reflexivo: Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, España: Paidós.
- Stake., R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata, S.L.
- Valenzuela, G. J. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Editorial Trillas. México, D.F.

CURRICULUM

Originaria de Tapachula, Chiapas, Elsa Hayashi Villagrán realizó sus estudios profesionales en Dietética y Nutrición. Ha realizado los siguientes diplomados: Diplomado en Composición Corporal y Somatotipología en la Universidad Autónoma de México en el año de 1985; Diplomado en Administración Deportiva en Berlín, Alemania en el año de 1989, Diplomado en Directivos para el Deporte en la Confederación Mexicana Deportiva en el año de 1992 y Diplomado en Administración en el ITESM Campus Ciudad de México en el año 2000.

Su experiencia de trabajo ha girado, primordialmente alrededor del campo de la administración deportiva.

Ha desempeñado las siguientes responsabilidades laborales: Nutrióloga del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte. Subsecretaria del Deporte. SEP; Coordinadora para el Distrito Federal, proyecto: Determinación de los Parámetros Morfofuncionales de la niñez mexicana y escolar. Subsecretaria del Deporte. SEP; Nutrióloga del club de Fútbol profesional Cruz Azul; Subsecretaria Técnica. Comisión de integración de la Mujer al desarrollo del País. Subcomisión del deporte para el programa de Gobierno. Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales; Jefe del Departamento de Apoyos a Selecciones Nacionales, Comisión Nacional del Deporte; Directora de Becas Estímulos y Reconocimientos, Comisión Nacional del Deporte; Subdirectora Técnica de la Delegación Olímpica Mexicana. XXV Juegos Olímpicos. Barcelona España; Secretaria Ejecutiva de Acción Femenil.

Federación Mexicana de Baloncesto; Presidenta Suplente del Consejo de Premiación del Premio Nacional del Deporte. SEP; Miembro del Consejo Editorial del Periódico El Reforma.

Formó parte de la Selección Nacional de Básquetbol durante 18 años consecutivos, de los cuales 16 años fue nombrada capitana de la Selección Nacional Mexicana.

Como deportista participo en los siguientes eventos internacionales: Campeonato Panamericano Juvenil, Asunción, Paraguay. 1980

- Campeonato Centrobásquet. San Juan, Puerto Rico. 1981
- Juegos Centroamericanos y del Caribe, La Habana, Cuba. 1982
- Copa Cuba, La Habana, Cuba. 1983
- Campeonato Preolímpico, La Habana, Cuba. 1984
- Campeonato Centrobásquet, México, D.F. 1985
- Copa Panamericana Cristóbal Colón, Jujuy, Argentina. 1986
- Juegos Centroamericanos y del Caribe, Santiago de los Caballeros, Republica Dominicana. 1986
- Copa Cuba, Varadero, Cuba. 1986
- Juegos Panamericanos, Indianápolis; Indiana, USA. 1987
- Campeonato Centrobásquet, San Juan, Puerto Rico, 1987
- Campeonato Centrobásquet. 1989
- Juegos Centroamericanos y del Caribe, México, D.F. 1990
- Campeonato Centrobásquet. 1993

- Torneo Panamericano de Clubes, Tegucigalpa, Honduras. 1997
- Campeonato Centrobásquet, La Habana, Cuba.1999
- Primera jugadora Mexicana en participar en el Circuito Profesional de Básquetbol en Barcelona, España 1985.

Designada “Integrante del Cuadro Ideal Panamericano”.

Su experiencia como entrenadora internacional es:

Entrenadora de la Selección Nacional Femenil 1ra. Fuerza de Básquetbol en el Torneo Clasificatorio al Preolímpico Sydney 2000 y Torneo Preolímpico Sydney 2000. La Habana Cuba, Mayo de 1999.

Entrenadora de la Selección Nacional Femenil Juvenil de Básquetbol en el torneo Centro Americano y Selección Nacional Femenil Juvenil de Básquetbol en el Torneo Panamericano de Básquetbol, Mar de Plata, Argentina en el año 2000.