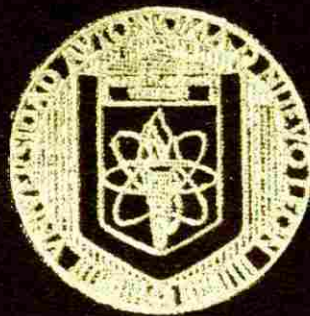


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACION DEPORTIVA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**"EL IMPACTO GENERADO POR LA MODIFICACION DE
LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA MEJORA
DE LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE
DEPORTES DE HIGH SCHOOL DEL
LICEO DE MONTERREY"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DEL EJERCICIO CON ESPECIALIDAD EN
DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**

PRESENTA

L.E.F. JOSE TRINIDAD QUEZADA CHACON

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. MEXICO, MAYO 2004



CALLED IN HIGH SCHOOL

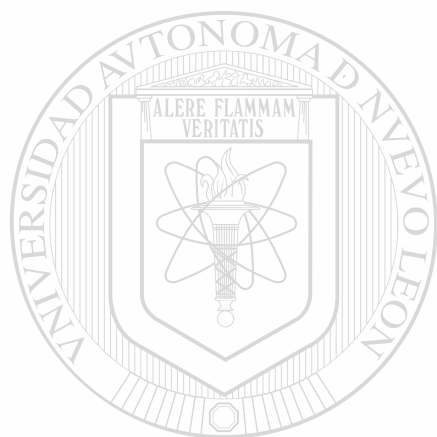
J. T. O. CHL

SERVING HIGH SCHOOL

J. T. O. CHL

2004

2004



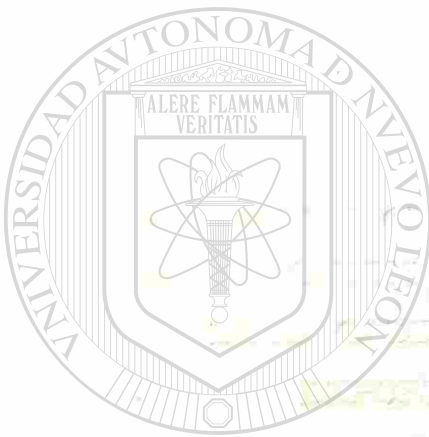
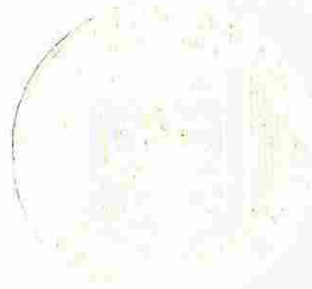
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DEPORTIVAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DEPORTIVAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
T E S I S [®]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DEL EJERCICIO CON ESPECIALIDAD EN
DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

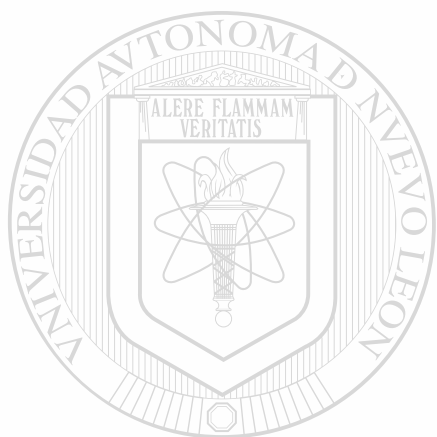
PRESENTA

L.F.F. JOSE TRINIDAD QUEZADA CHACÓN

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DEPORTIVAS, D. I. MÉXICO, MÉXICO



TM
GV443
-Q4
2004



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**"EL IMPACTO GENERADO POR LA MODIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE DEPORTES DE HIGH SCHOOL DEL LICEO DE
MONTERREY"**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

TESIS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DEL
EJERCICIO CON ESPECIALIDAD EN DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**

PRESENTA

L.E.F. JOSE TRINIDAD QUEZADA CHACON

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L., MÉXICO.

MAYO DE 2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**"EL IMPACTO GENERADO POR LA MODIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y
PROCEDIMIENTOS EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE DEPORTES DE HIGH SCHOOL DEL LICEO DE
MONTERREY"**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

TESIS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

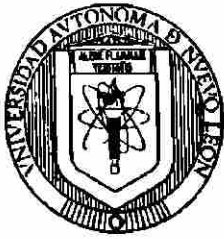
**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DEL
EJERCICIO CON ESPECIALIDAD EN DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**

PRESENTA

L.E.F. JOSE TRINIDAD QUEZADA CHACON

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L., MÉXICO.

MAYO DE 2004




UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



Los miembros del comité de tesis de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la tesis, "EL IMPACTO GENERADO POR LA MODIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE DEPORTES DE HIGH SCHOOL DEL LICEO DE MONTERREY" realizada por el alumno L.E.F. JOSE TRINIDAD QUEZADA CHACON, matrícula # 1032652 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias del Ejercicio con Especialidad en Deporte de Alto Rendimiento.

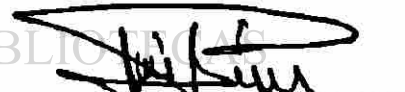
El Comité de Tesis



M.C. Miréya Medina Villanueva
Asesor Principal



M.C. Arturo Torres Bugdud
Coasesor



M.C. José Alberto Pérez García
Coasesor



Vo.Bo.

M.C. Arturo Torres Bugdud
Sub-director area de posgrado F.O.D.
„De la U.A.N.L.

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, a Mayo de 2004.

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a las me gustaría rendir mi mas profundo agradecimiento por medio de estas lineas. A aquellos que siempre me apoyaron y dieron su gran esfuerzo para que no flaqueará en mi objetivo trazado que es la obtención del grado de maestria en ciencias.

A esas dos personas que son la razón del querer superarme día con día y de dar lo mejor que tengo cada vez que nuestro señor Dios me da esa oportunidad de demostrarle que busco la santificación con mi trabajo diario. Esas personas son mi esposa Deyanira y mi pequeña hija Barbara que ella sin todavia tener conciencia de lo que hace, me da el ánimo necesario para luchar en la vida.

Uno de los pilares en este logro que busco concretar el dia de hoy es mi familia, a mis queridos padres, que nunca me demostraron su dolor de ver a un hijo partir tan lejos de su hogar con la única intención de verse fuertes y no provocar sentimientos de arrepentimiento en mi, a ellos gracias, los amo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por último quisiera rendir tributo a todas esas personas que desinteresadamente y sin tener un lazo familiar me brindaron unas sinceras palabras de aliento cuando me veían con ganas de desfayecer en mi intento. Aquí quiero nombrar a mis asesores pero principalmente a la maestra Mireya Medina por esa paciencia que siempre me tuvo, al ingeniero Arturo Torres que con sus acertadas reprimendas logro que no me desviara del objetivo en mente, a mis compañeros de trabajo y sobre todo a las autoridades de High School por su apoyo para la realización de este proyecto.

A todos por siempre, gracias. Su amigo Trinidad Quezada.

INDICE

CAPITULO PRIMERO

1.1. Síntesis	1
---------------------	---

CAPITULO SEGUNDO.- Introducción.

2.1. Descripción del problema	3
-------------------------------------	---

2.2. Objetivo de la tesis	5
---------------------------------	---

2.3. Justificación	5
--------------------------	---

2.4. Hipótesis	6
----------------------	---

2.5. Variables	7
----------------------	---

2.5.1. Variables independientes	7
---------------------------------------	---

2.5.1.1. Definición conceptual	7
--------------------------------------	---

2.5.1.2. Definición operacional	7
---------------------------------------	---

2.5.2. Variable dependiente	7
-----------------------------------	---

2.5.2.1. Definición conceptual	7
--------------------------------------	---

2.5.2.2. Definición operacional	7
---------------------------------------	---

2.6. Limite de la investigación	8
---------------------------------------	---

2.7. Descripción del grupo poblacional	8
--	---

2.8. Criterios de inclusión	9
-----------------------------------	---

2.9. Criterios de exclusión	9
-----------------------------------	---

CAPITULO TERCERO

3.1. Diferentes teorías de la administración de los recursos humanos	10
---	----

3.2. Sistemas de mando	15
------------------------------	----

3.2.1. El autoritarismo y sus características	15
---	----

3.2.2. El dialogo y sus características	16
---	----

3.2.3. El paternalismo y sus características	17
3.3. Teorías sobre la administración de personal	17
3.3.1. Teoría X de Mc Gregor	18
3.3.2. Teoría Y de Mc Gregor	21
3.3.3. Teoría Z-O de Ouchi	26
3.3.4. Teoría de Argyris	27
3.4. Implementación de la teoría Y en la administración del departamento de deportes	29

CAPITULO CUARTO

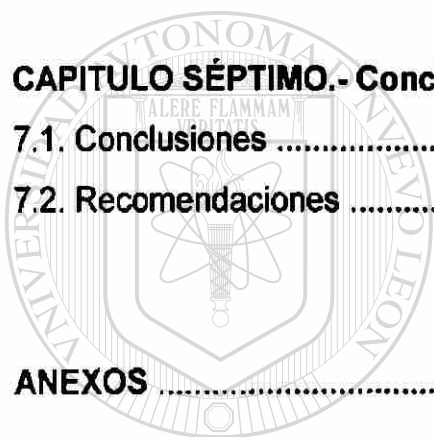
4.1. Organización del departamento de deportes de todo el centro educativo Liceo de Monterrey	32
4.1.1. Kinder	33
4.1.2. Primaria	33
4.1.3. Secundaria	34

CAPITULO QUINTO

5.1. Definiciones de las nuevas funciones y procedimientos del departamento de deportes	35
5.1.1. Coordinador actividades extra-académicas	36
5.1.2. Coordinador basquetbol	37
5.1.3. Coordinador futbol	38
5.1.4. Coordinador atletismo	38
5.1.5. Coordinador clase deportiva	39

CAPITULO SEXTO.- Análisis de resultados

6.1. Cuestionarios	40
6.2. Análisis de resultados	41
6.2.1. Cuestionarios a padres	42
6.2.2. Cuestionarios a los alumnos	49
6.2.3. Cuestionarios a los entrenadores	58



CAPITULO SÉPTIMO.- Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones	68
7.2. Recomendaciones	70

ANEXOS	72
---------------------	-----------

LISTADO DE GRAFICAS	77
----------------------------------	-----------

LISTADO DE FIGURAS	80
---------------------------------	-----------

GLOSARIO DE TERMINOS	81
-----------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍAS	82
----------------------------	-----------

CAPITULO I

1.1. SINTESIS

El objetivo del departamento de deportes es ayudar a la formación de nuestros alumnos de High School. La manera en que prestamos nuestra ayuda es teniendo una serie de actividades en las cuales nuestros alumnos pueden desarrollar una actividad física, ya sea como integrantes de equipos representativos o simplemente como practicantes del deporte.

El área de educación física pertenece al departamento de actividades extra-escolares, es decir, nosotros somos un complemento de las actividades que desarrollan los alumnos fuera de sus horarios normales de clases.

A nosotros como departamento se nos ha confiado la tarea de crear en nuestros alumnos una cultura física adecuada a personas acordes de su edad, apegados a una profunda formación cristiana de la vida.

Actualmente el departamento de deportes brinda apoyo a los maestros de grupo desde un punto de vista extra-académico, es decir, nosotros podemos brindar parte de nuestro tiempo real a actividades del alumno como pueden ser: asesorías, preparación de exámenes y asistencia a círculos religiosos. Reglamentados por el departamento de actividades extracurriculares, tenemos que presentar una serie de indicadores que ayudaran a mejorar nuestro funcionamiento colectivo, hay que hacer mención que nuestro departamento no cuenta con un personal amplio en numero, sino por el contrario es un numero bastante reducido de entrenadores y coordinadores.

En nuestra institución se realizó al finalizar de cada ciclo escolar una encuesta entre todos los integrantes del círculo educativo (padres de familia, maestros y alumnos) este proceso tiene como razón principal el tener un indicador real de todo lo acontecido durante el periodo anual.

Las encuestas arrojan resultados como la calidad de la clase, formación y aspectos generales y específicos del maestro. A partir de este indicador el área administrativa es como califica a cada uno de sus niveles en sus diferentes áreas. Los resultados de estas encuestas son recopilados por el personal de administración y recursos humanos y estos a su vez los hacen llegar a cada director de nivel.

Los resultados no son publicados de una manera abierta sino que ya dependiendo del director de nivel, este decide si los hace públicos de su nivel o los discute de manera personal con cada uno de los maestros. En el caso del nivel de High School los datos obtenidos muestran que el departamento de deportes es la mayor área de oportunidad, ya que es aquí donde se ven los resultados más bajos y en ocasiones anteriores no se mostraba una mejoría en el punto de vista de los padres, sino por el contrario se notaba un claro retroceso en el funcionamiento del área. Razon por la cual nació la necesidad de mostrar objetivamente donde están los puntos donde se puede mejorar y elevar la percepción de los padres de familia hacia el departamento y poder llegar a estar al mismo nivel de los otros departamentos del nivel pertenecientes a la preparatoria, teniendo claro que en nuestro nivel se trabaja bajo estándares de calidad internacionales.

CAPITULO II

INTRODUCCION

2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

"Uno de los pilares para el desarrollo de la sociedad actual son las instituciones educativas las cuales son las encargadas de cubrir la demanda de los recursos humanos necesarios para su autosostenimiento y crecimiento como tal." Dentro del sistema de educación actual se encuentra el área de instituciones de educación privadas, centros educativos encargados de brindar educación a sus alumnos buscando los estándares mas altos de servicio en la educación, el centro educativo Liceo de Monterrey y muy especialmente su área de High school se preocupan en gran medida por ese punto crítico dentro de un sistema educativo, esta es un centro educativo de gran prestigio a nivel local, nacional y ahora también a nivel internacional con su reciente inclusión al bachillerato internacional, razona por la cual esta interesada de gran manera en elevar los estándares de calidad.

Dicho sistema de bachillerato internacional es un sistema educativo de alta calidad el cual exige a todos los departamentos un nivel optimo de desempeño, uno de los apoyos con los que cuenta este área del Liceo es el departamento de deportes en donde se busca mejorar el desempeño del departamento y por ende el de todo High School.

El problema de esta investigación es la búsqueda de la calidad en el servicio que presta el Departamento de Deportes como área auxiliar a los otros departamentos académicos. Para esta investigación se realizó una recopilación de información en base a cuestionarios, se tomo en cuenta una cantidad considerable de literatura y también se hizo un análisis de la estructura actual del departamento para encontrar las áreas de oportunidad y tener unos indicadores que nos auxilien a elevar la calidad en el servicio. Las deficiencias las deficiencias que encontramos en nuestro departamento están enfocadas precisamente en la falta de un servicio de calidad hacia nuestros consumidores directos que son los alumnos, dichas deficiencias son: falta de organización y planeación de las sesiones de entrenamiento; la inexistencia de reuniones de evaluación, falta de capacitación dentro del área de cada uno de los entrenadores ya sea técnica de cada deporte o capacitación desde el punto de vista metodológico de preparación del deportista.®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los puntos anteriormente mencionados se recopilaron en base a una encuesta que se realiza a final de cada ciclo escolar en la cual los padres de familia y los alumnos mencionan los puntos de posible mejora en cada uno de los departamentos de la preparatoria. En cuanto a los entrenadores se recopiló la información mediante entrevistas.

2.2. OBJETIVO DE LA TESIS

“Se busca con esta investigación elevar la productividad de cada uno de los integrantes del departamento de deportes de high school mediante el claro establecimiento de las funciones, procedimientos de trabajo y capacitación, que sean necesarias para poder solucionar el problema planteado, que permita continuar el camino hacia la calidad en el servicio prestado por parte del Departamento de Deportes del área de high school”

2.3. JUSTIFICACION

“La razón principal de esta investigación es poder llegar a determinar un perfil ideal del personal que integre el departamento de deportes del área de High School, así como crear una estructura en base a la cual nosotros podamos crear un mejor departamento de deportes y educación física.

Años atrás se trabajo con una estructura de organización de deportes que durante mucho tiempo no sufrió cambio alguno, razón por la cual actualmente se sufren de grandes errores administrativos. Yo creo que existe un gran deficiencia en el servicio que presta esta parte de la estructura educativa del Liceo de Monterrey.

Dentro de este área de investigación existe un punto muy importante de discusión que es el punto de la administración de recursos humanos.

Dicho tipo de administración se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones de todo tipo, por lo tanto significa también administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de un buen trabajo en equipo. En esta parte es donde nosotros creemos que podría existir gran parte de nuestra información, ya que en el departamento de deportes de este centro educativo existe alrededor de 25 personas dentro del área del deporte y la recreación así como también de la educación física tomándose en cuenta que es un número considerable de personal.

El trabajo del departamento de educación física está enfocado a ser un sistema de actividades que trabajen conscientemente coordinadas, ya que está formado por un grupo grande de personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de dicha organización.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.4. HIPOTESIS

La aplicación de los procedimientos y funciones, así como su verdadero conocimiento al ejecutarlos eleva la calidad en el servicio del departamento de deportes de High School.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variables independientes.- Funciones y procedimientos

2.5.1.1. Definición conceptual.- Redefinición y aplicación de los procedimientos y funciones de los maestros del departamento de deportes de High School.

2.5.1.2. Definición operacional.- Diseño e implementación de procedimientos y funciones de los maestros del departamento.

2.5.2. Variable dependiente.- Calidad en el servicio del departamento de deportes.

2.5.2.1. Definición conceptual.- Es un índice de satisfacción de los actores principales de esta investigación: alumnos, maestros, padres de familia. ®

2.5.2.2. Definición operacional.- Encuestas de opinión aplicadas a maestros, alumnos y padres de familia.

2.6. LIMITE DE LA ORGANIZACIÓN

Por el momento la investigación se realizara solo en el área de high School la cual conforma tres deportes que son: básquetbol que lo conforman dos entrenadores, atletismo con dos entrenadores, fútbol con tres entrenadores y un coordinador de deportes, dando como un total de 8 personas implicadas directamente con el área deportiva de high school del Liceo de Monterrey.

Además se tomaran en cuenta 50 familias, de ellas se encuestara a los padres y a los hijos por separado, siendo de esta manera los tres grupos poblacionales a los cuales se les aplicaran los cuestionarios.

2.7. DESCRIPCIÓN DEL GRUPO POBLACIONAL

La totalidad de los entrenadores son de sexo masculino y sus edades varían entre los 26 y los 35 años, el 80% de los mismos son casados.

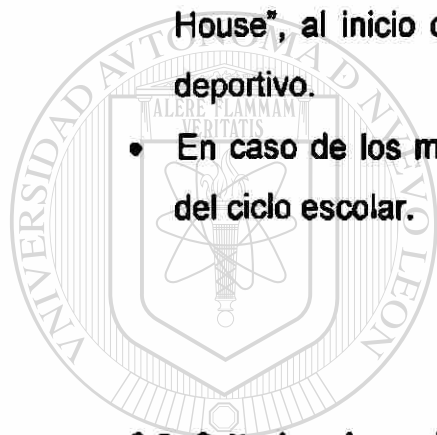
Con una antigüedad promedio de tres años en el área de High School, estos entrenadores pertenecen solamente a esta área del colegio.

Se tomaran 50 familias para la encuesta, estas familias a su vez se dividirán para aplicar un cuestionario a los padres y otro a los alumnos. La totalidad de las familias son pertenecientes al nivel de High School.

2.8. Criterios de inclusión

Para ser tomado en cuenta en esta investigación se tiene que reunir los siguientes puntos importantes:

- En caso de los alumnos es, que sea alumno regular de High School.
- En caso de los padres de familia es, que haya asistido a la junta del "Open House", al inicio del ciclo escolar en la cual se les informo del reglamento deportivo.
- En caso de los maestros es que hayan participado en el curso de preinicio del ciclo escolar.



UANL

2.9. Criterios de exclusión.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Que no reúnan los puntos anteriormente descritos como:



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- No ser alumnos regulares
- En el caso de los padres que no hayan asistido a la junta de inicio de ciclo escolar, y que por ende no estén de acuerdo con el reglamento deportivo.
- Y que los entrenadores no hayan participado en la junta de plantación del ciclo escolar y que no tengan mínimo tres años de antigüedad en el área de High School.

CAPITULO III

3.1. “Diferentes teorías de la Administración de los Recursos Humanos”

“El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”¹

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área dentro de una organización que se encarga de administrar personas, que viene a ser una tarea común a todas las áreas y niveles de organización. La ARH no es una labor exclusiva del profesional de la ARH, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización, además el director debe tener claro que aparte de sus responsabilidades específicas del puesto también administra personas que son sus subordinados ya sea directa o indirectamente.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para que una institución educativa sufrague con eficiencia sus obligaciones para con sus consumidores, empleados y con la sociedad, sus directivos deben crear una relación entre la organización y sus empleados, que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes. Como mínimo la organización espera que los empleados desempeñen de manera confiable las tareas que se les asignen y con los estándares que les sean fijados, y que sigan las normas establecidas para administrar el sitio de trabajo.

¹ William B. Werther, Jr. Keith Davis, “Administración de personal y recursos humanos, Mc. Graw Hill, 2000

Con frecuencia, la dirección espera más, como por ejemplo que los empleados tomen la iniciativa, que se supervisen ellos mismos y que continúen desarrollando nuevas habilidades. Por su parte los empleados esperan como mínimo que la organización les proporcione una paga equitativa, condiciones seguras de trabajo y un trato justo.

Al igual que la dirección, los empleados esperan más, dependiendo de la fuerza de sus necesidades de seguridad, situación laboral y económica, entorno, retos, poder y responsabilidad. La pretensión de las expectativas que tenga cada una de las partes variara de organización a organización.

La ARD implica a todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la dirección y los empleados que vienen a ser los recursos humanos. "La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular"². Lo anterior se refleja claramente en un centro educativo como el nuestro que tiene una amplia gama de fiduciarios como es el consejo administrativo, los directivos, los maestros, los padres de familias y los alumnos. Por lo tanto en muchas situaciones los directivos son los únicos que pueden iniciar un proceso de toma de decisiones respecto a que tanta participación en el proceso van a tener los empleados y que mecanismos se van a crear para que su voz sea escuchada y ellos sientan su influencia en el proceso.

² Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, mc. Craw Hill, 1999, p 31

Dentro del programa conceptual de la ARH los directivos van a establecer cuales son las políticas y prácticas de los recursos humanos que corresponden a su área, necesitan alguna forma de evaluar lo apropiado o ala eficacia de esas políticas.

En la ARH existen varios estilos bien definidos. Podemos decir que si la estructura organizacional es importante, no lo es menos la cultura organizacional. La ARH esta influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan en ese momento, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administraran las organizaciones y sus recursos.

La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deber prevalecer en las organizaciones. Por lo tanto, es indispensable conocer algunas teorías que dan la pauta al acomodo de las personas en las organizaciones.

Otro punto importante para tener muy en cuenta dentro de lo que es la eficiencia de un departamento es la función de las políticas de personal

En general, en los planes de una empresa ninguno iguala en importancia a la fijación de políticas: ellas son, no sólo las inspiradores de los medios que habrán de consignarse en los programas y presupuestos, sino a la vez su medio normal de impulsión, interpretación y control de la eficacia de un departamento.

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan limites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Dentro de la función de dichas políticas esta un punto que amerita detallar "Trabajo", comenzaremos por entender la definición de trabajo, etimológicamente, la palabra trabajo no tiene una seguridad completa en su definición. Lo mas frecuente es relacionarla con la derivación de "tripalium" que viene a ser el significado de un instrumento de tortura (tres palos).

Es por demás llamativo que su equivalente que viene a ser "labor" provenga del griego "labeo" que es definido como tambalearse o vacilar bajo un gran peso. Entonces entendemos que la idea "trabajo o labor" esta relacionada principalmente a una idea de penalidad o de molestia para la persona.

A lo largo del tiempo varios autores han dado al trabajo varias definiciones, para lo cual mostraremos solo algunas que nos parecieron las mas aplicables a nuestro proyecto de investigación:

Las de un criterio muy amplio:

"Es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos"

Las de tipo económico:

"Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma"

Las de tipo jurídico:

"Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma"

Las de sentido socialista:

"Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que este realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza"

Y partiendo de todas las demás definiciones podremos tomar una como la mas apegada a nuestro punto de vista que seria:

El trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia

Ya entendiéndolo de forma general la función de las políticas de personal pasaremos a los sistemas que sirven para ejercer el mando y sus teorías conexas, teniendo como que es tan importante como las estructuras de los departamentos, es la forma en como se ejerce el mando de dicho departamento, tomaremos en cuenta los principales sistemas de mando, que nos darán un punto de vista mas concreto de las modernas filosofías o teorías relacionadas con las formas de ejercer el mando en una empresa, los principales sistemas de mando son: el autoritarismo, el dialogo y el paternalismo. Antes de entrar de lleno a explicar estos sistemas andaremos en algunos principios básicos de estos mandos.

- a) Es evidente que la eficiencia es obra del orden y no del caos.**
- b) Es evidente que siempre será mejor lograr el fin común por coordinación voluntaria y espontánea, que impuesta por el jefe en forma autoritaria.**

3.2. SISTEMAS DE MANDO

3.2.1 El autoritarismo y sus características³

- a) El autoritarismo se funda solo, o al menos preferentemente, en el poder, las frases mas utilizadas por un jefe autoritario podrían ser, "a mi me corresponde manda, a usted le corresponde obedecer", aquí notamos curiosamente que la mayor parte de las veces, mas que expresión de poder, es de impotencia para explicar y para discutir.
- b) No dar razones en que se fundan las ordenes, suele sostenerse con los pretextos mas especiosos y de aparente validez, como podría ser "el tiempo que nos quitaría tener que explicar a cada uno el porque de las ordenes"
- c) No asociar para nada a los inferiores en la toma de las decisiones que habrán de afectarles, esta situación suele privar todavía hoy en las empresas, es que el mando y la correspondiente toma de decisiones, se ejerza total y fatalmente de arriba hacia abajo, sin dejar la a quienes van a cumplir una orden, de opinar siquiera sobre ella.
- d) No oír quejas, rara vez se abortara como sistema formal esta actitud, muchos directivos toman esta actitud para no enfrentarse con las dificultades y molestias que ello implica.
- e) No admitir la presentación de sugerencias, se basa en el supuesto de que, quien ejerce el mando lo sabe todo respecto del trabajo.

³ Agustín Reyes Ponce, administración de personal, 1994, p49

3.2.2. El dialogo y sus características

- a) Oír a los inferiores, el dialogo implica oír a las personas que habrán de ser afectadas con una resolución, o lo que es todavía mejor, tomar en cuenta sus puntos de vista antes de tomar las decisiones importantes.
- b) Dar razones, el dialogo implica dar siempre las razones y señalar con claridad los objetivos en los que, respectivamente, se funda y a los que tiende una orden. Cuanto mayor sea la iluminación que la inteligencia pueda tener, tanto mas se sentirá inclinada la voluntad a cumplir lo mandado.
- c) Disposición a oír y a aceptar lo razonable, es entrar en él con plena resolución de oír y aceptar, en caso de ser justificados, los puntos de vista de la otra parte, una persona, sea jefe o subordinado, que de antemano pretenda entrar en una discusión o dialogo, pero dispuesto ya de antemano a no ceder para nada en sus puntos de vista, a no dejar de hecho que el otro los exponga.
- d) Mejorar la comunicación, esto es necesariamente abrir y mejorar todos los canales de comunicación.
- e) Un sistema para dialogar, el dialogo implica siempre tener un sistema de flujo de la comunicación, este sistema debe estar estructurado de manera que la información fluya de manera aceptable y rápida.⁴

⁴ Agustin Reyes Ponce, *administración de personal*, 1994, p 51

3.2.3. El paternalismo y sus características

El paternalismo, mas que una forma de mando es todavía mas amplio, debido a que una de sus manifestaciones mas claras y evidentes suele darse con motivo de las prestaciones.⁵

3.3. TEORIAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

A continuación mostraremos todas las teorías que se han diseñado para la administración del personal, varios autores se han enfocado en este tipo de teorías, cabe señalar que existen numerosas teorías sobre la ARH pero solo mostraremos las mas importantes y de dichas teorías tomaremos la que tenga mas afinidad con nuestro proyecto de investigación.

Dentro de dichas teorías están:

- La teoría X de Mc. Gregor
- La teoría Y de Mc. Gregor
- La teoría Z de Ouchi
- La teoría de Argyris

⁵ Agustín Reyes Ponce, administración de personal, 1994, p 52

3.3.1. TEORÍA X DE MC.GREGOR

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominé teoría X) y la moderna (a la que llamo teoría Y).⁶

Varios autores que han escrito sobre la teoría X coinciden en mencionar que es una teoría donde está muy marcado el minimizar la capacidad del trabajador. Mc. Gregor dice que se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables. Este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenara la ejecución de las tareas a sus empleados, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego este no se preocupará por informar a sus subordinados el por qué de esa orden ya que solo desea tomar todo el control de las decisiones en sus manos, a su vez pierde la oportunidad de planear ya que su máximo interés está enfocado en el control del personal. Piensa que la finalidad de su puesto es dar órdenes y de los demás es acatar lo que él ordena, siempre piensa tener la razón y presta poca atención a los aspectos humanos que rodean a sus trabajadores.

Ya bien entrado el siglo XX esta teoría seguía imperando en muchas organizaciones, muchos autores coinciden en mencionarla como la teoría del bando pesimista.

⁶ Idalberto Chiavenato, *Administración de los recursos humanos*, 1999, p 133

McGregor considera que quienes adoptan la postura que el identifica como Teoría X, aceptan estos principios básicos:

- a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- b) Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aun amenazadas por castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.
- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea, mas que nada su seguridad.⁷

Chiavenato en su libro ARH, menciona que esta teoría esta basada en concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- a) La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)
- b) Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- c) Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- d) Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- e) El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

⁷ Agustín Reyes Ponce, administración de personal, 1994, p 55

- f) En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- g) Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina⁸

Dentro de la concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, dando por consiguiente una concepción de la administración que a continuación es mostrada:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Por lo cual Chiavenato menciona que detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencia adicionales, menos explicitas, pero muy difundidas como:

- a) El hombre es negligente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo indispensable y prefiere ser dirigido.
- b) Carece de ambición, evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones

⁸ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, 1999, p 134

- c) Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- d) Es crédulo, no es muy lucido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansia la seguridad.

También hace mención que estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas empresas en la cuales se piensa todavía que las personas tienen que comportarse según lo menciona la teoría X.

3.3.2. TEORÍA Y DE MCGREGOR

Reyes Ponce menciona que esta teoría de McGregor está basada en el "principio de la integración", y basa su teoría en los siguientes supuestos como lo son:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- c) El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar, sino aun a buscar nuevas responsabilidades.
- d) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no solo de pequeños grupos.
- e) En la vida industrial actual, las potencialidades del ser humano solo se utilizan en muy pequeña parte.

Tomando en cuenta estos cinco principios podemos deducir que la teoría Y como *“la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”*.⁹

Una de las principales ideas de esta teoría es que los empleados de una empresa se articulen e integren, de la mejor manera posible las necesidades del obrero como las necesidades que tenga en si la empresa. Por lo cual podemos decir que actualmente el éxito de una empresa esta directamente relacionado con el saber crear tales condiciones y que los miembros de dicha organización sientan que la mejor manera de servir sus intereses personales sea hacer espontáneamente y por convencimiento e interés propio sus funciones por el bien personal y de la empresa.

Chiavenato menciona a esta teoría Y de McGregor como la cual se basa en un conjunto de supuestos de la motivación humana:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como el jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar, podemos decir que el trabajo puede llegar a ser una fuente de satisfacción.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El empleado debe auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confien.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas mas significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la

⁹ Agustín Reyes Ponce, administración de personal, 1994, p 55

autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.

- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en la minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

Con lo anterior podemos llegar a la conclusión de que el hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización y que además la personas una gran motivación intrínseca, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitados para asumir cualquier responsabilidad.

Esta concepción diferente de la teoría Y viene a ampliar mas el campo de acción de la administración, estos son algunos de los puntos que esta teoría modifica la administración:

- **La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa -dinero, materiales, equipos, personas- para que esta alcance sus fines económicos.**
 - **Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencias en otras organizaciones.**
 - **La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización.**
-
- **La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad.**

A continuación mostraremos un cuadro de comparación de los principales supuestos de las teorías X y Y, además de observar mejor las comparaciones significativas entre ellas.

• TEORIA X	• TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre tenderán a evitarlo. • Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas • El ser humano prefiere ser dirigido que dirigir • El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible • ☉ El empleado común es relativamente poco ambicioso • ☉ Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones. • El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir esfuerzos • Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos • Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades • La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas • ☒ El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad

Fig 1.- Teoría X y teoría Y: diferentes concepciones de la naturaleza humana

3.3.3. TEORIA Z-O (OUCHI)

Después del reconocido éxito mundial de las empresas japonesas, William Ouchi se propuso estudiar a las empresas de aquel país, una de sus principales estrategias fue el entrevistar a muchos directivos tanto japoneses como de estados unidos. Después del estudio llego a la conclusión de que muchas empresas exitosas de los estados unidos habían puesto en practica muchos de los principios japoneses, se dice que Ouchi da continuidad al pensamiento de McGregor, uno de los elementos mas importantes en diferencia con las de McGregor es la importancia de la constitución de un clan en las empresas exitosas, Ouchi describe a un clan como:

"Son un grupo de asociaciones intimas de personas comprometidas en una actividad económica pero unidas por una infinidad de lazos, es un grupo de trabajadores industriales que se conocen bien entre si pero que no comparten vínculos de sangre. En un clan el individuo goza de una libertad que le permite actuar conforme a sus deseos, en este caso se ha logrado que todos los esfuerzos se dirijan a un objetivo común y que la capacidad del sistema para evaluar las sutilezas de las contribuciones a largo plazo sea tan precisa, todos los miembros buscaran espontáneamente hacer aquello que repercutirá en bien de la colectividad. Las organizaciones que están bajo la visión de Ouchi se asemejan mas a un clan que a un mercado o a una buracracia y, en este sentido, fomentan una relación estrecha entre el trabajo y la vida social"

Esta teoría coloca el énfasis en tres valores fundamentales: intimidad, sutileza y confianza, muestra que la productividad es mas una cuestión de administración de

personas que de tecnología. En Japón el proceso decisorio es participativo y consensual, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización, el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. Por lo tanto la productividad es una cuestión de organización social: "la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo mas pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza", al contrario de lo que sucede en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas.

3.3.4. LA TEORIA DE ARGYRIS

Esta es una teoría en la cual su Argyris critica las teorías que se encuentran en vigor actualmente, esta teoría se basa principalmente en el echo de diferenciar un individuo en sus diferentes etapas como lo son: su niñez, ser un adulto inmaduro y el adulto maduro.

El piensa que las otra teorías esta en el pensamiento que todas las ideas que pueden presentar todos aquellos que no estén en la alta gerencia, habrán de ser necesariamente las características de personas inmaduras. Al contrario de esto que se piensa en las otras teorías, Argyris, dice que existen enormes reservas de eficiencia, de entusiasmo y de capacidad en la madurez de los trabajadores, mayor o menor, pero siempre superior a la que como normal se supone, y que, al establecerse como sistema general y básico un conjunto de principios y practicas contrarios a la confianza en la madurez del trabajador, lo único que se consigue es desperdiciar en gran parte su fuerza productiva.

Por su parte Argyris menciona diferencias que existen entre el individuo maduro y el inmaduro¹⁰:

- Mientras que el niño fácilmente se subordina a cualquiera, el adulto puede desempeñar, tanto el papel de subordinado, como el de jefe.
- El niño y el hombre inmaduro, son fundamentalmente pasivos. Un adulto, en cambio, es básicamente activo
- El niño y el inmaduro son mas bien dependiente, en tanto que el adulto maduro gusta de ser independiente al máximo posible
- El adulto maduro esta en mejores condiciones que el inmaduro, para aprovechar las experiencias del pasado.
- Mientras que el niño y el inmaduro solo pueden responder a una situación concreta en un numero limitado de formas, el adulto prefiere variar sus métodos.

Una observación importante de este autor es que, esta madurez, responsabilidad y preparación que se busca de los jefes intermedios y de los empleados, no se lograra jamás mientras las empresas persistan en señalarles en detalle lo que han de hacer y la forma en que han de realizarlo. Desarrollar la responsabilidad, no es problema solamente de teoría y conocimientos, sino de practica y delegación gradual pero prudentemente incrementada a favor de una madurez bien llevada de cada uno de los mandos intermedios.

¹⁰ Ibid, p 55

3.4. “Implementación de la teoría Y en la administración del departamento de deportes”

Una vez revisadas cada una de las teorías expuestas anteriormente llegamos a la conclusión de que la teoría que mas tiene similitud con la forma de trabajar de nuestra área de trabajo, una de las similitud mas grande es el echo de que a nosotros se nos da la libertad de desarrollar nuestra área de la manera que a nosotros se nos haga la forma mas adecuada, siempre y cuando se sigan los lineamientos descritos por la dirección y la coordinación de deportes.

Tomando en cuenta que ya detallamos en su mayor parte la teoría Y solo nos queda mencionar en este capitulo de que manera es como se desarrolla el trabajo en base a la forma de mando de parte de los directivos dentro del departamento de High School:

- **El trabajo puede ser una fuente de autorrealización**
- **No trabajar bajo amenazas de castigo**
- **Confianza en los objetivos y las ideas del empleado**
- **El buen trabajador asume y saca adelante sus responsabilidades**
- **La mayoría de los empleados presenta una mayor cantidad de ideas inteligentes.**
- **Hay que utilizar en su totalidad el potencial de inteligencia del empleado**

Basándonos en los preceptos anteriores es como desarrollaremos el proyecto de investigación, haciendo la aclaración de que en las otras teorías existen puntos muy interesantes dignos de ser tomados en cuenta mas adelante en este proyecto.

Así como a los entrenadores se les realizó un cuestionario para identificar en cierta parte su conocimiento general sobre las funciones y procedimientos del departamento de deportes de preparatoria también hay la importancia de tomar en cuenta la forma de ver de los padres de familia, de los alumnos y también de los maestros de otras áreas, su punto de vista sobre los mismos puntos antes mencionados en el departamento de deportes.

Mencionamos en esta parte de la investigación que no es necesario que los padres de familia y los alumnos estén al tanto de las funciones y procedimientos de cada uno de los departamentos que conforman la preparatoria, pero si nos interesa que tengan una visión general de la forma de trabajar de los entrenadores que atienden directamente a los alumnos.

Tenemos la idea de que tanto los padres de familia como los alumnos tienen dos puntos de vista diferentes de captar lo que sucede en su entorno tanto social como escolar, por tanto, nosotros pensamos que es bueno realizar dos cuestionarios diferentes, uno exclusivo para los alumnos y otro echo especialmente para los padres de los mismos, la razón de este movimiento es tener un campo de información mas amplio de lo que rodea al departamento de deportes, haciendo la aclaración de dichos cuestionarios están realizados en base exclusivamente a puntos del deporte en la preparatoria.

Este es el organigrama del área de High School (preparatoria), en el cual veremos como se encuentra acomodado el departamento de deportes.

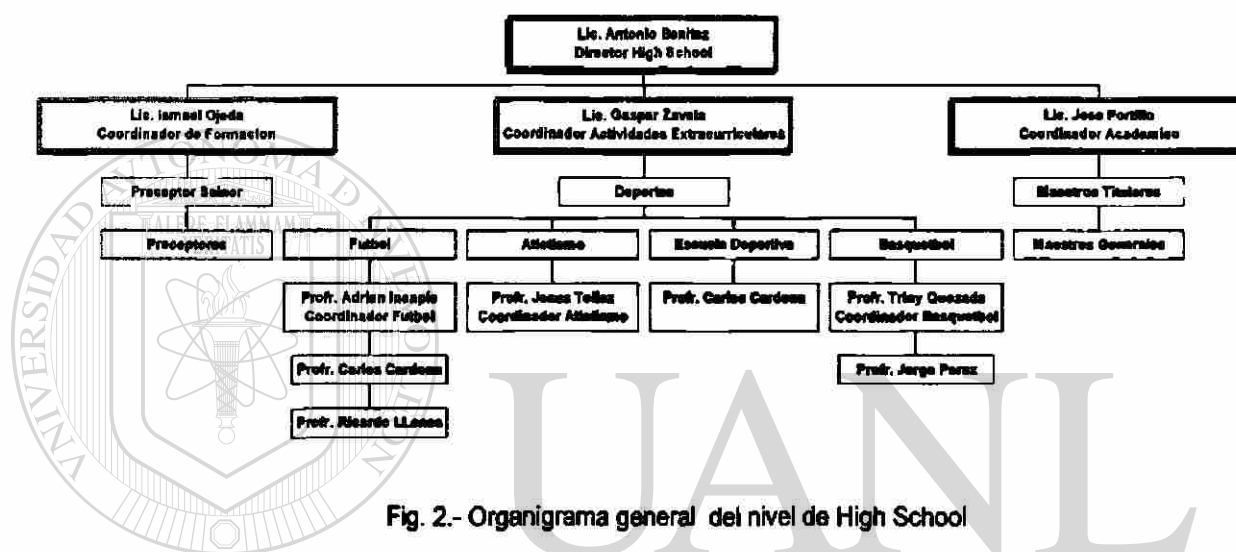


Fig. 2.- Organigrama general del nivel de High School

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

En este organigrama se puede observar que debajo del director de área se encuentran divididos los tres niveles en los cuales se basa todo el trabajo de High School, también hay un comentario que todas las decisiones del área de deportes no recaen en su totalidad en el Lic. Gaspar Zavala, sino en el consejo de nivel que es formado por los tres coordinadores y el director general, y estos cuatro en juntas de consejo toman las decisiones que en su momento se creen las mas adecuadas.

CAPITULO IV

4.1. "Organización del departamento de deportes en todo el Centro Educativo Liceo de Monterrey"

Para hacer mención sobre la forma de trabajar en este colegio, primeramente haremos una reseña histórica sobre como fue dirigido el departamento de deportes en esta institución durante un periodo bastante considerable de tiempo, así de hacer una crítica constructiva de los resultados de dicho periodo.

Durante alrededor de 15 años el departamento de deportes fue coordinado desde kinder hasta preparatoria por una sola persona, que a su vez tenía los coordinadores por disciplina deportiva, que de la misma forma manejaba su deporte en todo el centro educativo.

Hace tres años ocurrió una separación en los niveles, es decir, que se separaron administrativamente cada uno de los niveles educativos de los cuales se conforma esta institución educativa con el objetivo de tener la autonomía de acciones de cada una de las partes, esta información fue proporcionada por el director de cada área. Esto provocó la necesidad de que cada uno tuviera su propio coordinador deportivo, para entonces ya había una encargada de deportes en kinder, un coordinador para primaria y secundaria y finalmente uno para el área de preparatoria.

4.1.1. Kinder

En el área de kinder actualmente hay 3 maestras de deportes todas con un perfil ideal hacia el desarrollo infantil.

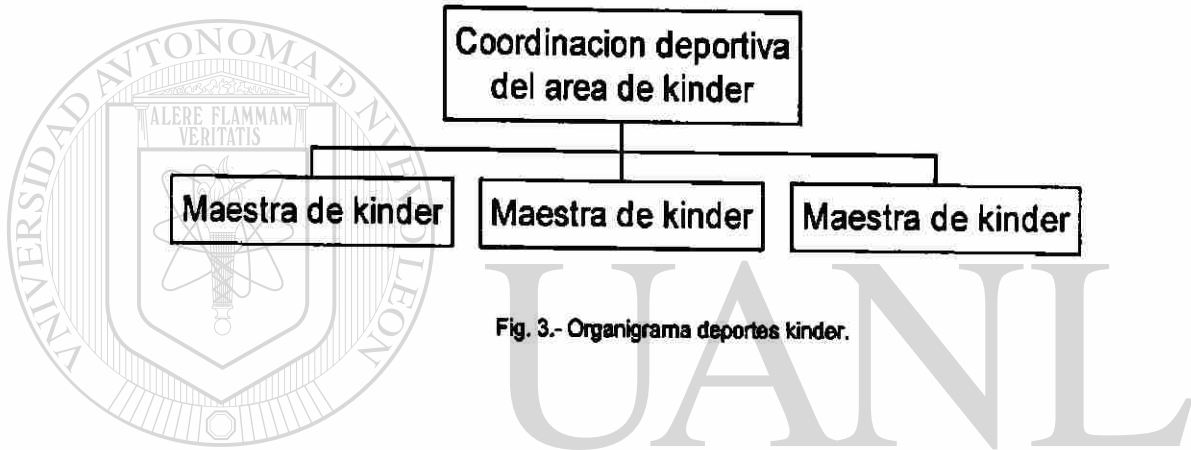


Fig. 3.- Organigrama deportes kinder.

4.1.2. Primaria

En el área de primaria hay un coordinador de deportes, un coordinador de fútbol, uno de básquetbol y uno de atletismo. En toda el área de primaria hay 5 entrenadores de fútbol, 4 de básquetbol, 2 de atletismo y 1 de taekwondo.



Fig. 4.- Organigrama deportes primaria

4.1.3. Secundaria

En el área de secundaria hay un coordinador general, uno por disciplina deportiva y hay 5 entrenadores de fútbol, 3 de básquetbol, dos de atletismo y uno de handball.

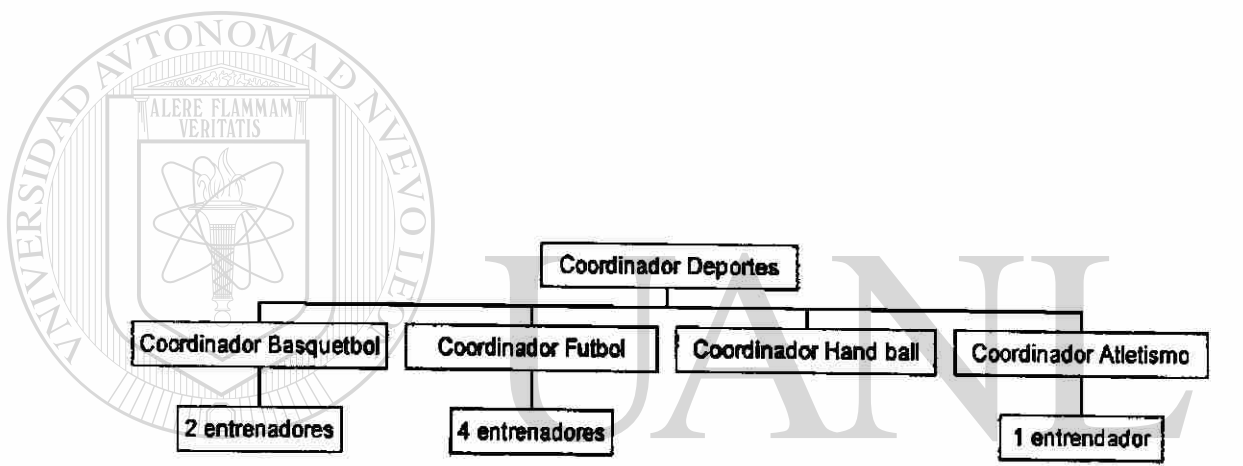


Fig. 5.- Organigrama deportes secundaria.

Cabe hacer mención que los organigramas antes mostrados dan a conocer únicamente la estructura del área deportiva.

CAPITULO V

5.1. "DEFINICIÓN DE LAS NUEVAS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE DEPORTES"

Uno de los objetivos principales de esta investigación es poder proporcionar una lista nueva de funciones para realizarse en el departamento de deportes. Estas modificaciones tienen el objetivo de modificar el funcionamiento del área deportiva así como de la forma de llevar a cabo sus funciones diarias de los entrenadores, todo esto con el objetivo de poder cimentar las bases de una mejoría continua del área de deportes dentro de la prepa del Liceo de Monterrey.

La propuesta creada en esta investigación se origina a partir de la teoría X y teoría Y de Mc. Gregor, teniendo en cuenta las características de la institución educativa se tomaron aquellas que fueran compatibles con los objetivos trazados dentro de la implementación de la misma.

En discusión con la maestra asesora, llegamos a la conclusión de que las funciones de cada uno de los componentes del departamento presentan una gran área de oportunidad para mejorar de una manera notable la ejecución de las funciones de cada integrante, nosotros también definiremos una serie de procedimientos nuevos con los cuales podremos llevar a cabo correctamente las funciones así como también poder evaluar de una manera más objetiva el funcionamiento de cada área del departamento así como de cada uno de los entrenadores.

Comenzaremos por definir las funciones del coordinador general, después de cada uno de los coordinadores de disciplina deportiva y por último de cada uno de los entrenadores, a su vez definiremos los procedimientos del departamento en su totalidad, y también por supuesto los procedimientos de cada uno de los deportes, si es que es necesario separar los procedimientos dependiendo de las cualidades que conlleva cada disciplina en base a sus diferencias.

De esta manera comenzaremos por definir las funciones del encargado del área de deportes, el coordinador de actividades extra-académicas, el Lic. Gaspar Zavala Taylor, aquí cabe hacer el recordatorio de que en preparatoria no existe el departamento de deportes de una manera autónoma, sino que, el deporte depende del departamento de actividades extra académicas.

Propuesta de definición de funciones de este puesto.

5.1.1. Puesto Coordinador de actividades extra académicas.

Funciones Actuales.-

- Coordinar el material humano del departamento de deportes
- Presentar al consejo las propuestas sobre el área de deportes
- Comunicar al grupo de entrenadores las decisiones tomadas en las juntas de consejo
- Determinar las ligas donde jugaran los equipos de fútbol
- Control de alumnos que realizan deporte fuera del colegio
- Revisión de listas de calificaciones

Funciones Propuestas.-

- Todas las anteriores
- Supervisión continua de los entrenamientos
- Citar a juntas semanales
- Revisión de papelería de planes de entrenamiento
- Revisión de papelería de listas de asistencia y calificaciones

5.1.2. Puesto Coordinador de Básquetbol

Funciones Actuales.-

- Coordinar los entrenadores de básquetbol
- Dirigir entrenamientos diarios de lunes a jueves
- Dirigir partidos los sábados y domingos
- Control de asistencia de jugadores de básquetbol
- Control de calificaciones de los jugadores de básquetbol
- Asistencia a juntas semanales del torneo interior de la U.A.N.L.
- Delegado de la institución ante el CONADEIP
- Control de alumnos que realizan deporte fuera del colegio
- Presentación de propuestas de básquetbol a la coordinación de deportes
- Control de datos estadísticos del departamento

Funciones Propuestas-

- Impartición de platicas sobre metodología del entrenamiento a los entrenadores de todas las disciplinas
- Revisión semanal de los planes de entrenamiento de todos los profesores

5.1.3. Puesto Coordinación de Fútbol

Funciones Actuales.-

- Coordinar los entrenadores de fútbol
- Entrenamientos diarios de lunes a jueves y partidos entre semana
- Control de calificaciones de fútbol
- Asistencias a juntas de los equipos de fútbol
- Miembro de la academia de deportes del Liceo de Monterrey

Funciones Propuestas.-

- Presentar un plan anual de entrenamiento
- Supervisar diariamente los entrenamientos de fútbol
- Diseñar un formato de entrenamiento diario
- Diseñar un formato de informe de partido
- Asistencia a todas las juntas convocadas por el coordinador de deportes[®]

5.1.4 Puesto Coordinación de Atletismo

Funciones Actuales .-

- Coordinador de entrenadores de atletismo
- Entrenamientos diarios de lunes a jueves
- Competencias dependiendo del calendario de la asociación estatal de atletismo
- Control de las calificaciones de atletismo

- Miembro de la academia de educación física del Liceo de Monterrey
- Diseño del material en computadora para el departamento de deportes
- Propuestas de ideas a la coordinación de deportes

Funciones Propuestas.-

- Presentación del plan de entrenamiento anual de atletismo
- Supervisión diaria de los entrenamientos de atletismo
- Asistencia a las juntas semanales convocadas por la coordinación de deportes

5.1.5. Puesto Clase deportiva

Funciones Actuales.-

- Clases diarias de lunes a jueves
- Entrega de calificaciones mensuales
- Control de asistencia

Funciones Propuestas.-

- Entrega del plan anual de clase deportiva
- Entrega de plan mensual de clase deportiva
- Entrega de calificaciones mensuales de clase deportiva
- Asistencia a juntas semanales convocadas por la coordinación de deportes

CAPITULO VI

“Análisis de resultados”

6.1. Cuestionarios.

En este capítulo se hará un análisis de los resultados que arrojo esta investigación, antes de pasar al análisis de resultados explicaremos los cuestionarios y la forma en la cual se aplicaron.

Se realizaron tres cuestionarios diferentes. Uno fue echo para los padres, uno para los alumnos y finalmente uno para los entrenadores. Los tres cuestionarios tienen aproximadamente una cantidad de diez preguntas, variando dependiendo de a quien se enfoco. Todas las preguntas vienen con dos respuestas, “si” o “no”, es con la finalidad de que nos respondan de una forma directa sin que se preste a comentarios que no estamos estudiando. Los cuestionarios se aplicaron a sus grupos poblacionales en dos ocasiones diferentes, una al mediados del primer semestre antes de la modificación de las funciones y procedimientos la segunda a finales del segundo semestre ya cuando el departamento este trabajando bajo las nuevas funciones y procedimientos, esto con el objetivo de dar tiempo a que los padres notaran los cambios en el servicio provocados por la modificación en los procedimientos y funciones.

Se escogieron al azar un grupo de 50 alumnos de toda la preparatoria, a estos alumnos se les aplicó el cuestionario, de la misma forma a los padres de esos alumnos se les envió el cuestionario dirigido a los padres, y a los entrenadores se les aplicó en su totalidad.

La forma en que se recabaron los resultados fue la siguiente manera: una forma fue directa, que el alumno de manera personal recogiera sus cuestionarios y los entregara en un lapso de tres días, cuando el alumno se tardaba en entregar el cuestionario dirigido a sus padres se tomaba la decisión de hablar telefónicamente a los padres para recordarles la importancia de que enviaran el documento y la otra forma fue que nos enviaran sus respuestas vía correo electrónico. A los entrenadores personalmente se les aplicó.

6.2. Análisis de resultados

Una vez recabada toda la información se realizó un concentrado con todas las respuestas de los maestros, alumnos y padres de familia, en cada una de sus preguntas. En este apartado se mostrarán las graficas de cada una de las preguntas, su respuesta inicial y que percepción tuvieron una vez que se trabajo sobre la modificación en las funciones y procedimientos.

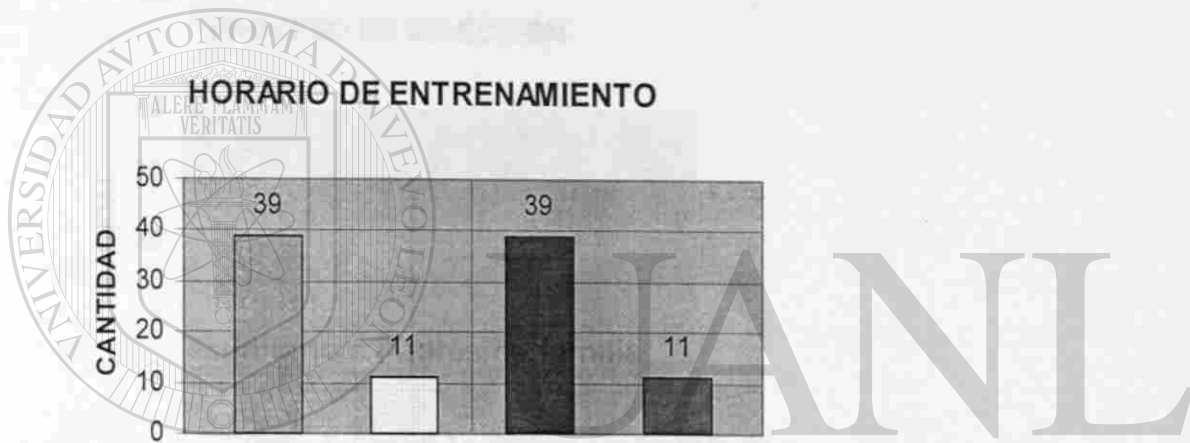
De esta manera podremos ver gráficamente los resultados que arrojo esta investigación y de la misma manera determinar si las modificaciones propuestas tuvieron impacto en la calidad del servicio que se ofrece en el departamento de educación física

6.2.1. Cuestionario a Padres de familia

Pregunta numero 1.- ¿Considera usted el horario de entrenamiento como el más

Pregunta numero 1.- ¿Esta de acuerdo con los horarios de entrenamiento para su hijo?

Resultado.-



Grafica 1.- Pregunta 1 cuestionario a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 39	no 11
-------	-------

Segunda evaluación.-

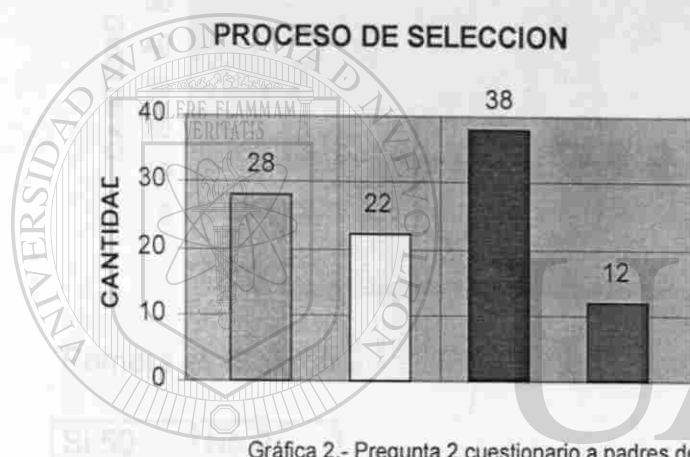
Si 39	no 11
-------	-------

Análisis.- Para el análisis de estos resultados en los cuales no hubo movimiento alguno, se llegó a la conclusión de que no varío el resultado en base a que estas familias les afectan factores externos a la institución en cuestión de horario, no es que por la preparatoria haya puesto el entrenamiento a ese horario no puedan asistir de manera regular a los entrenamientos sino que son problemáticas de tipo particular de las familias.

Pregunta numero 2.- Considera usted el proceso de selección como el mas adecuado?

Pregunta numero 2.- Considera usted el proceso de selección como el mas adecuado?

Resultado.-



Gráfica 2.- Pregunta 2 cuestionario a padres de familia

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Primera evaluación.-

Si 28	No 22
-------	-------

Segunda evaluación.-

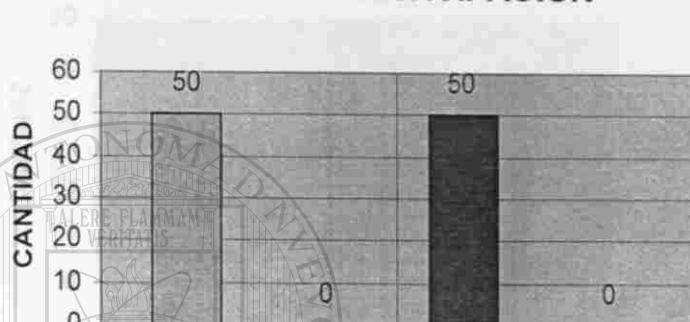
Si 38	No 12
-------	-------

Análisis de resultados.- Aquí se nota el cambio en cuanto a que los padres están mas de acuerdo con el proceso de selección, una vez informados se logro la aprobación de diez familias que anteriormente estaban en desacuerdo con este proceso.

Pregunta número 3.- ¿Esta usted de acuerdo con el reglamento que maneja que todos los alumnos de la preparatoria realicen obligatoriamente la practica deportiva?

Resultado.-
Resultado.-

REGLAMENTO PARTICIPACION



Gráfica 3.- Pregunta 3 cuestionario a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 50	No 0
-------	------

Segunda evaluación.-

Si 50	No 0
-------	------

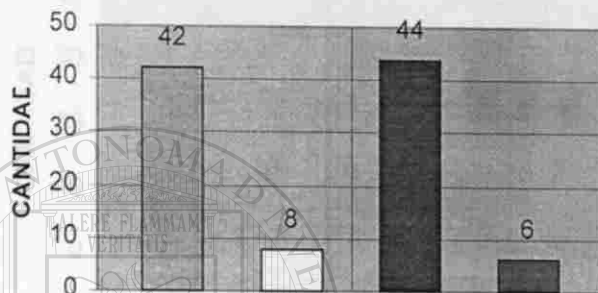
Análisis de resultado.- Aquí no hay variación en las respuestas en base al entendimiento de todos los familias de la importancia del deporte en la curricula de cada alumno, tambien a la conciencia de que el practicar una actividad fisica aumenta el rendimiento academico y ayuda a la formacion ya que mantiene al alumno ocupado en cosas de provecho para si mismo y no se le da tanto tiempo para un ocio que pueda ser perjudicial en esta etapa tan dificil como lo es la adolescencia.

entendimiento y como se percibe como en algun tipo de actividad que ellos tomen, para que los padres puedan la impresión que tienen de ellos con respecto a las actividades.

Pregunta numero 4.- ¿Considera al entrenador de su hijo lo suficientemente capacitado para la enseñanza de la practica deportiva?

Resultado.-
Resultado.-

CAPACITACION PERSONAL



Grafica 4.- Pregunta 4 a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 42	No 8
-------	------

Segunda evaluación.-

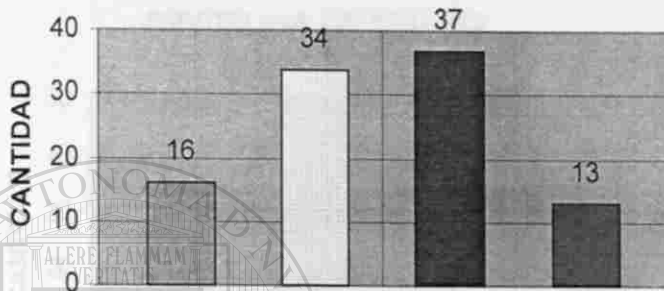
Si 44	No 6
-------	------

Análisis de resultados.- Con la modificación de las funciones y procedimientos en el trabajo diario de los entrenadores trajo un repercusión en los padres de familia desde un punto de vista positivo ya que dos familias al termino de la segunda evaluación considero a los entrenadores lo suficientemente capacitados para la enseñanza, ademas se dio comienzo con un plan de dar a conocer todos los logros que tengan los entrenadores ya sean deportivos como en algun tipo de estudios que ellos tomen, para de esta manera mejorar la impresión que tengan los jefes de familia con respecto a los entrenadores.

Pregunta numero 5.- ¿El entrenador tiene una comunicación continua con usted?

Resultado.-

COMUNICACION



Gráfica 5.- Pregunta 5 a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 16	No 34
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 37	No 13
-------	-------

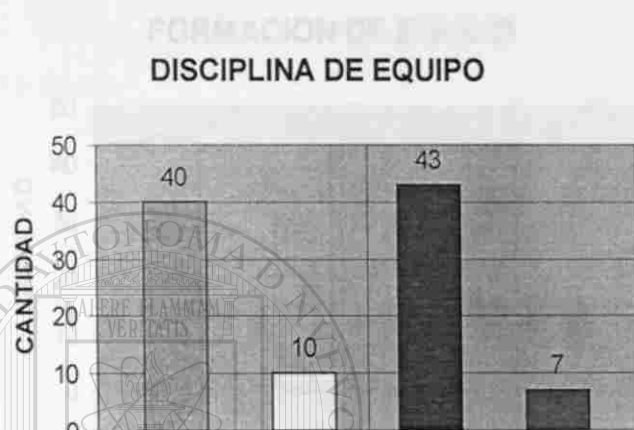
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Análisis de resultados.- Aquí se muestra de una manera muy notoria la modificación en las funciones de los entrenadores, ya que al incluir la comunicación con los padres en sus funciones, estos lo notaron de una manera positiva y a su vez se ve reflejada en estos resultados favorables para la comunicación entre los componentes principales de esta investigación.

Pregunta numero 6.- ¿El entrenador maneja la disciplina del equipo adecuadamente?

Resultado.-



Gráfica 6.- Pregunta 6 a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 40	No 10
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 43	No 7
-------	------

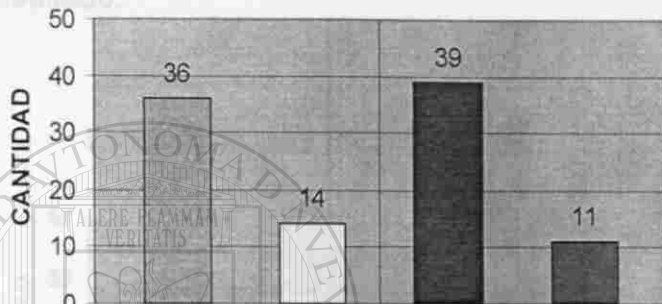
Análisis del resultado.- Concluimos que los padres de familia observaron una mejoría en la disciplina cuando el entrenador modifico sus funciones y sus procedimientos.

4.2.2. Correlaciones e los alumnos

Pregunta numero 7.- ¿El entrenador maneja adecuadamente la formación de su equipo?

Pregunta número 7.- ¿El entrenador maneja adecuadamente la formación de su equipo representativo de que él entrenador, cuando lo subrogan en las preparadas para el Resultado.-

FORMACION DE EQUIPO



Gráfica 7.- Pregunta 7 a padres de familia

Primera evaluación.-

Si 36	No 14
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 39	No 11
-------	-------

Segunda evaluación.-

5.34 Análisis del resultado.- Dado que la misión del colegio es educar a los alumno con una visión cristiana de la vida, muchas cosas giran entorno de la educación formativa y el deporte no es la excepción y vemos que con las modificaciones que se hicieron si se modifico este rubro.

Análisis de resultados.- En esta parte se muestra el porcentaje de respuestas en un gráfico con toda la información que se muestra en los cuadros que han estado más adelante como resultados de los cuestionarios que se aplicaron.

6.2.2. Cuestionarios a los alumnos

Pregunta número 1.- ¿Consideras a los entrenadores que están a cargo del equipo representativo al que tu perteneces, como lo suficientemente preparados para el desarrollo de su cargo?

Resultado.-

Resultado.-



Primera evaluación.-

Si 22	No 28
-------	-------

Segunda evaluación.-

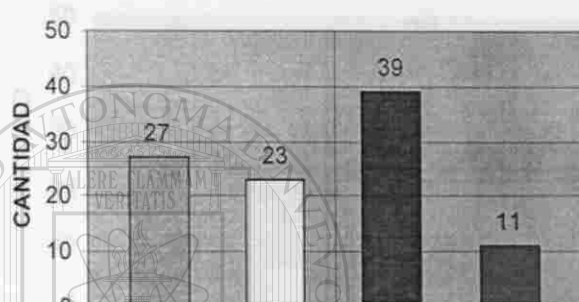
Si 34	No 16
-------	-------

Análisis de resultado.- En base a que los entrenadores realizaron un cambio en toda la estructura de su trabajo los alumnos los han tomado mas seriamente como verdaderos especialistas en la materia.

Pregunta numero 2.- ¿El entrenador de tu equipo te inspira el respeto en base a su conocimiento del deporte que entrena?

Resultado.-

RESPECTO POR CONOCIMIENTO



Gráfica 9.- Pregunta 2 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 27	No 23
-------	-------

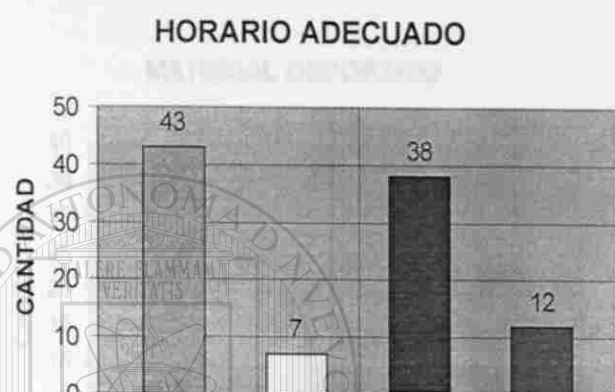
Segunda evaluación.-

Si 39	No 11
-------	-------

Análisis de resultado.- Al igual que la pregunta anterior se tuvo un claro repunte en el respeto de los alumnos en base a la modificación llevada a cabo en los entrenadores.

Pregunta numero 3.- ¿El horario de entrenamiento es el adecuado?

Resultado.-



Gráfica 10.- Pregunta 3 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 43	No 07
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 38	No 12
-------	-------

Análisis de resultado.- Aquí esta un ejemplo de los pocos rubros en los cuales tuvimos un ligero retroceso en una evaluación una vez aplicadas la modificaciones. En base a este retroceso se realizo una pequeña investigación para saber el por que, y se llego a la conclusión de que los alumnos que después no estaban de acuerdo con el horario es por que en el segundo semestre escolar ellos practican el foot ball americano y en ese tiempo les estorba el horario del colegio para realizar los dos deportes.

Pregunta numero 4.- ¿El material deportivo es de la calidad necesaria para la practica optima de tu disciplina?

Resultado.-



Gráfica 11.- Pregunta 4 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 35	No 15
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 37	No 13
-------	-------

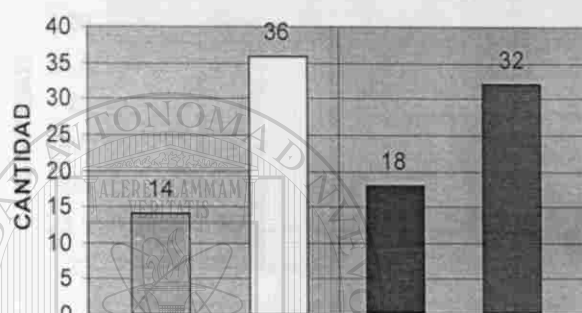
Análisis de resultado.- Dentro de los movimientos que se hicieron durante la investigación es que se modifico la calidad del material deportivo principalmente si hablamos de balones teniendo un impacto positivo en los jugadores.

Pregunta número 5.- ¿Las instalaciones deportivas son las adecuadas?

Resultado.-

Resultado.-

INSTALACIONES ADECUADAS



Gráfica 12.- Pregunta 5 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 14	No 36
-------	-------

Segunda evaluación.-

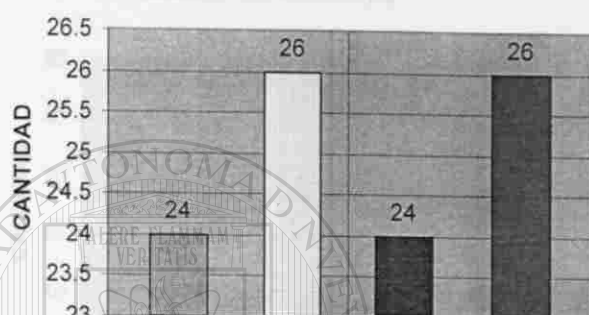
Si 18	No 32
-------	-------

Análisis de resultado.- Aquí tuvimos una mejoría mínima en comparación de las dos evaluaciones, este resultado se presentó a directivos y tuvo el impacto adecuado ya que se están haciendo mejorías radicales a las instalaciones deportivas.

Pregunta numero 6.- ¿Estas de acuerdo con el reglamento del área de deportes?

Resultado.-

REGLAMENTO DE DEPORTES



Gráfica 13.- Pregunta 6 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 24	No 26
-------	-------

Segunda evaluación.-

Si 24	No 26
-------	-------

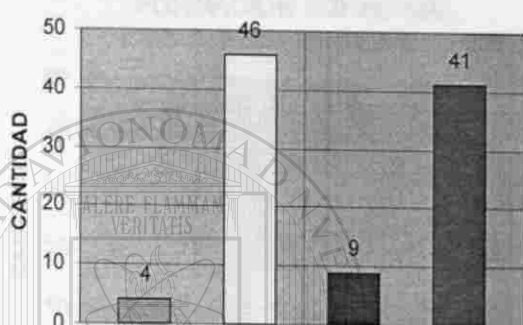
Análisis de resultado.- En este indicador no tuvimos ninguna variación que nos da como resultado que la mayoría de los alumnos no están de acuerdo con el reglamento del área deportiva, razón por la cual se le esta haciendo un análisis a fondo al reglamento para ver los puntos en desacuerdo con los alumnos para llegar a la modificación final.

Pregunta numero 7.-¿Te gustaría cambiar de deporte?

Resultado.-

Resultado -

CAMBIO DE DEPORTE



Grafica 14.- Pregunta 7 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 4	No 46
------	-------

Segunda evaluación.-

Si 9	No 41
------	-------

Análisis de resultado.- Se hizo una serie de entrevistas con los jóvenes para saber su intención en cambiar de deporte y ellos le atribuyen esto a que en el segundo semestre inicia la temporada de foot ball americano y desean practicar este deporte.

Pregunta numero 8.- ¿El entrenador te da la formación espiritual adecuada?

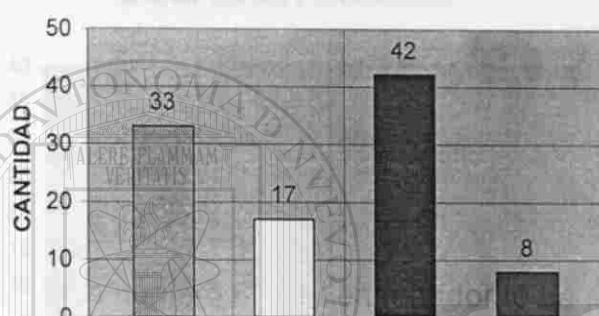
Pregunta numero 8.- ¿El entrenador te da la formación espiritual adecuada?

Resultado.-

Resultado

FORMACION ESPIRITUAL

FORMACION ESPIRITUAL



Gráfica 15.- Pregunta 8 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 33 No 17

Segunda evaluación.-

Si 42 No 08

Análisis de resultado.- Los alumnos mejoraron la perfección de educación espiritual de los entrenadores una vez realizadas las modificaciones en el trabajo de los entrenadores.

6.2.3. Cambios en los entrenadores

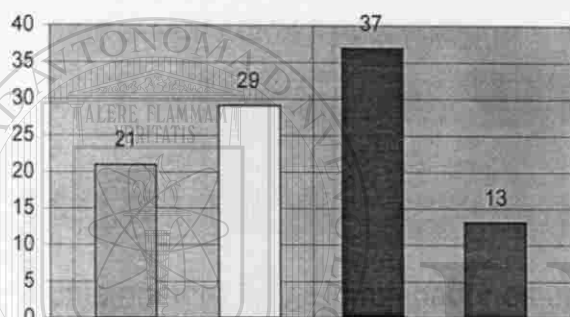
Pregunta numero 9.- ¿El entrenador es un verdadero ejemplo de formación para ti?

Pregunta numero 9 - ¿Puedo ser ejemplo de la verdadera formación de la preparación operativa de esta ciclo escolar?

Resultado.-

Resultados

EJEMPLO DE FORMACION



Gráfica 16.- Pregunta 9 a alumnos

Primera evaluación.-

Si 21	No 29
-------	-------

Segunda evaluación.-

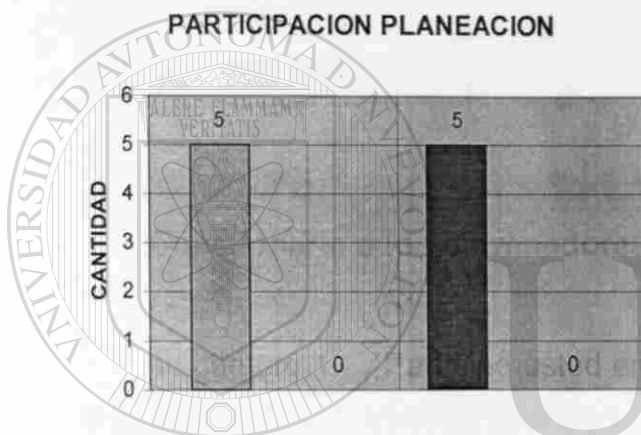
Si 37	No 13
-------	-------

Análisis de resultado.- Esta pregunta estuvo estrechamente ligada con la anterior, y se vio igualmente una mejor percepción del jugador con respecto al entrenador una vez echas las modificaciones.

6.2.3. Cuestionario a los entrenadores

Pregunta numero 1.- ¿Participo usted en la estructuración de la planeación operativa de este ciclo escolar?

Resultado.-



Gráfica 17.- Pregunta 1 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

Segunda evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

Análisis de resultados.- En ciclos escolares recientes el consejo directivo de high school se ha preocupado por que los entrenadores participen en la estructuración del ciclo escolar por comenzar.

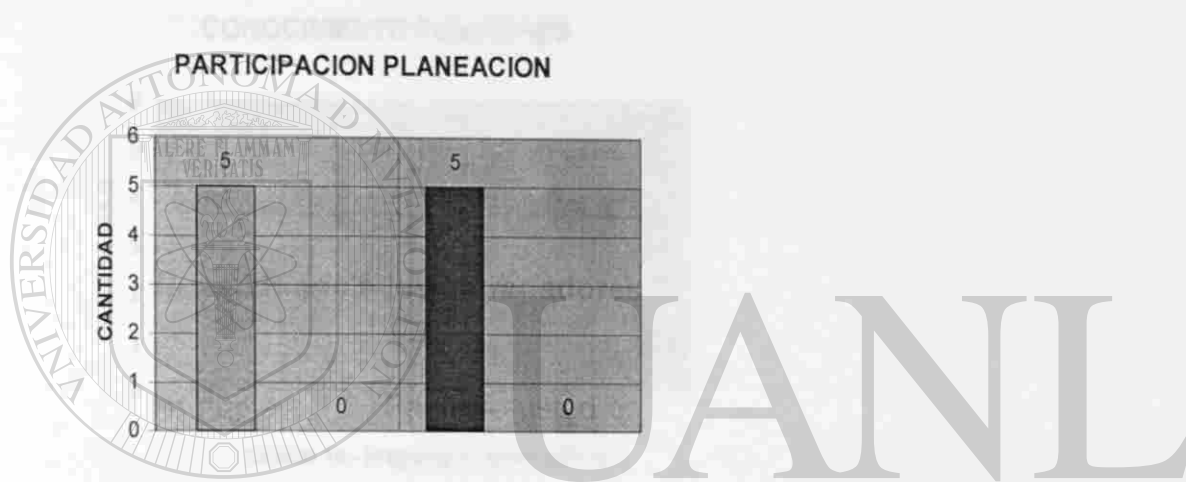
6.2.3. Cuestionario a los entrenadores

Pregunta número 1.- ¿Participo usted en la estructuración de la planeación operativa de este ciclo escolar?

Pregunta numero 1.- ¿Participo usted en la estructuración de la planeación operativa de este ciclo escolar?

Respuesta.-

Resultado.-



Gráfica 17.- Pregunta 1 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

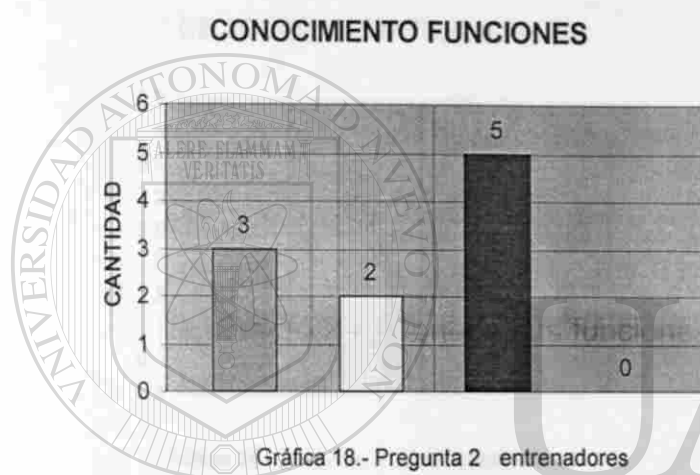
Segunda evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

Análisis de resultados.- En ciclos escolares recientes el consejo directivo de high school se ha preocupado por que los entrenadores participen en la estructuración del ciclo escolar por comenzar.

Pregunta numero 2.- ¿Conoce sus funciones dentro del departamento de deportes?

Resultado.-



Primera evaluación.- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Si 3	No 2
------	------

Segunda evaluación.-

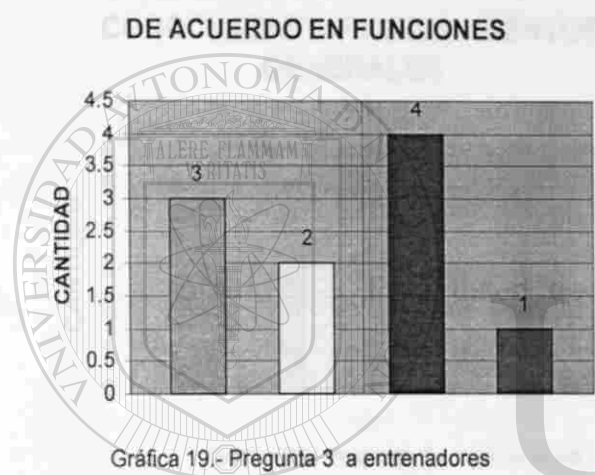
Si 5	No 0
------	------

Análisis de resultado.- Aquí se nota claramente como para la segunda evaluación todos los entrenadores ya estaban claramente enterados de sus funciones dentro del departamento de deportes de high school.

Pregunta numero 3.- ¿Esta usted de acuerdo con sus funciones que le fueron asignadas?

Resultado.-

Resultado.-



Primera evaluación.-

Si 3 No 2

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Segunda evaluación.-

Si 4 No 1

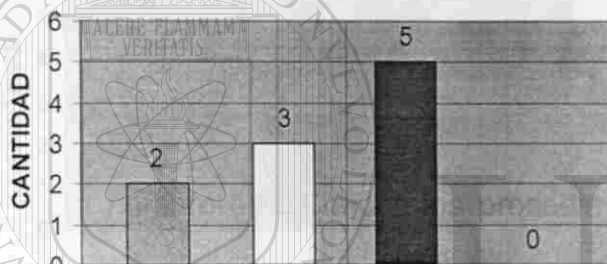
Análisis de resultado.- Solamente un entrenador no estaba de acuerdo con sus funciones argumentando que esto le aumenta la carga de trabajo.

Pregunta numero 4.- ¿Conoce los procedimientos del departamento de deportes en general?

Pregunta numero 4.- ¿Conoce los procedimientos del departamento de deportes en general?

Resultado.-

CONOCIMIENTO PROCEDIMIENTOS
GENERALES



Gráfica 20.- Pregunta 4 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 2 No 3

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Segunda evaluación.-

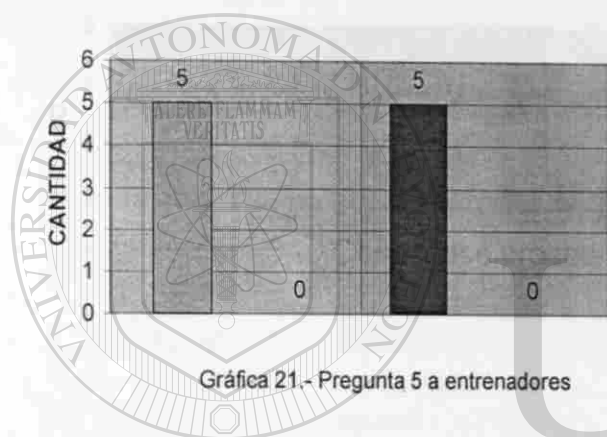
Si 5 No 0

Análisis de resultado.- Como se menciona anteriormente uno de los objetivos de esta investigación era que los entrenadores en su totalidad estuvieran enterados de todos los procedimientos a realizarse en el departamento de deportes de una manera general.

Pregunta numero 5.- ¿Conoce los procedimientos de su área específica?

Resultado.-

CONOCIMIENTO PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS



Gráfica 21.- Pregunta 5 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Segunda evaluación.-

Si 5	No 0
------	------

Análisis de resultado.- A diferencia del indicador anterior en el cual al inicio de la investigación nos encontramos con que una parte de los entrenadores no sabía los procedimientos generales del departamento, aquí notamos que de manera contraria la totalidad de los entrenadores tienen completo conocimiento de las funciones específicas de su deporte o disciplina deportiva.

Pregunta numero 6.- ¿Tiene el contacto continuo con sus jefes para revisar sus funciones y procedimientos?

Resultado.-

Resultado.-



Primera evaluación.-

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Si 4 No 1

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Segunda evaluación.-

Segunda evaluación.-

Si 4 No 1

Gr 4 No 1

Análisis de resultado.- En este indicador notamos claramente la falta de disposición por parte de uno de los entrenadores el cual no estableció una comunicación de manera continua con el coordinador general del área de deportes.

Los procedimientos se basan en un adecuado conocimiento previo de sus funciones y procedimientos dentro del departamento de deportes. El entrenador que no estableció de manera continua el contacto con el coordinador general del área de deportes.

Pregunta numero 7.- ¿Esta de acuerdo con los criterios de evaluación de las funciones y los procedimientos?

Resultado.-
Resultado.-

CRITERIOS EN FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS (EVALUACION)



Primera evaluación.-

Si 3	No 2
------	------

Segunda evaluación.-

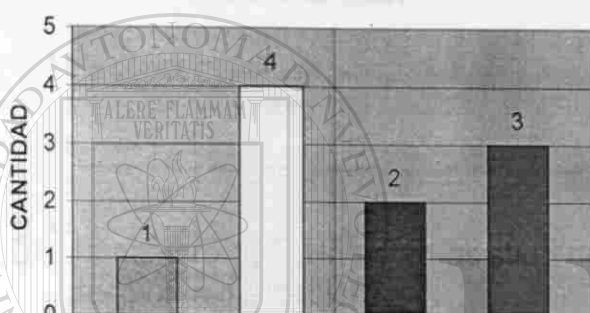
Si 4	No 1
------	------

Análisis de resultado.- En este punto notamos como en el caso de uno de los entrenadores se logro que estuviera de acuerdo con la evaluación de las funciones y los procedimientos en base a un adecuado conocimiento previo de sus funciones y procedimientos dentro del departamento de deportes. El entrenador que no estuvo de acuerdo es el mismo que mostró apatía en el indicador anterior.

Pregunta numero 8.- ¿Ha usted asistido de manera regular a los cursos de formación impartidos por la institución?

Resultado.-

ASISTENCIA CURSOS FORMACION



Gráfica 24.- Pregunta 8 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 1 No 4

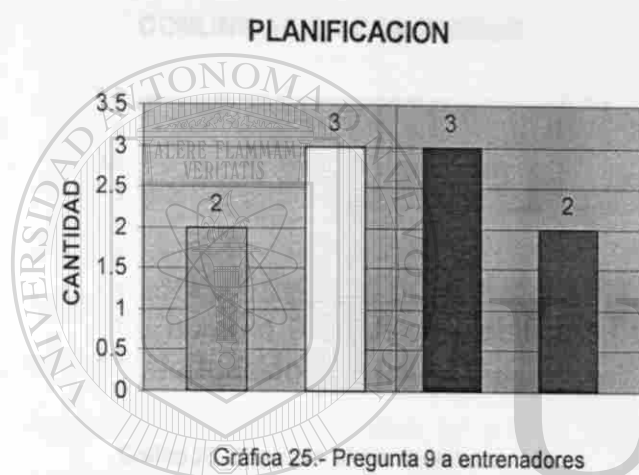
Segunda evaluación.-

Si 2 No 3

Análisis de resultado.- Aquí notamos que solamente un entrenador asiste de manera regular a todos los cursos de formación impartidos por la institución, de los otros tres entrenadores se cuenta con asistencia a los cursos solo que no de una manera muy regular esto debido a compromisos particulares como lo es un segundo empleo.

Pregunta numero 9.- ¿Usted planifica su trabajo en conjunción con el programa de valores y formación?

Resultado.-



Primera evaluación.-

Si 2	No 3
------	------

Segunda evaluación.-

Si 3	No 2
------	------

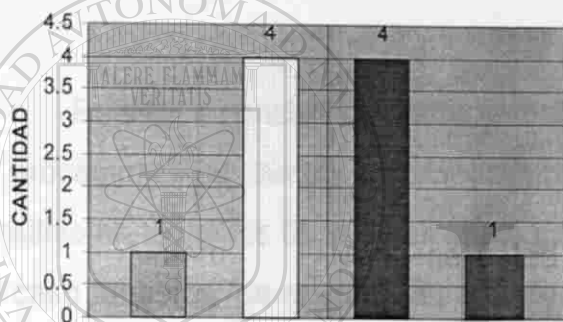
Análisis de resultado.- Aquí vemos que todavía la totalidad de los entrenadores no hace una verdadera unión de los aspectos meramente deportivos y los de formación en su trabajo diario. Aunque el ideal que se quisiera es el 100% notamos que se logro que un entrenador comenzara a tomar en cuenta la formación espiritual en su entrenamiento.

Pregunta numero 10.- ¿Mantiene usted una comunicación continua con los padres de sus jugadores?

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultado.-

COMUNICACION CON PADRES



Gráfica 26.- Pregunta 10 a entrenadores

Primera evaluación.-

Si 1	No 4
------	------

Segunda evaluación.-

Si 4	No 1
------	------

Análisis de resultado.- Aquí notamos que los entrenadores entendieron verdaderamente la importancia de la comunicación con los padres de familia, solamente no se logro el entendimiento total en uno de ellos.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Podemos concluir con esta investigación que la modificación de las funciones y procedimientos dentro de un departamento pueden llegar a tener un impacto positivo en todos los tipos de clientes, ya sean los clientes internos y los externos. En el caso particular de nuestro departamento de deportes de High School, se noto una mejoría en el servicio que se brinda a los alumnos, existe actualmente un mayor compromiso por parte de los entrenadores y de la coordinación de deportes hacia el funcionamiento colectivo del área de deportes en la prepa.

Un punto angular sobre el cual se sostiene actualmente la prepa es la promoción de nuestra institución ante la sociedad estudiantil y de los padres de familia, se han realizado grandes esfuerzos por parte de la dirección de nivel para tener una aceptación por parte de los padres a la hora de tomar la decisión de hacia a donde serán dirigidos sus hijos una vez terminada la secundaria. Aquí es donde esta la importancia de elevar la calidad del servicio en nuestro departamento, actualmente se ha tenido un impacto positivo en la imagen de los padres hacia el departamento y el objetivo es que nuestra área sea una de las mejores en el nivel de High School.

La investigación estuvo dividida en tres tipos de cuestionarios, la primera fue un cuestionario dirigido a los padres de familia, aquí diseñamos las preguntas para obtener la opinión sobre el funcionamiento general que tienen nuestro clientes principales acerca de la atención que se les da a sus hijos, son preguntas muy variadas que fueron desde su opinión sobre el horario de entrenamiento hasta la formación que brinda el entrenador del equipo al cual pertenece su hijo.

Como se noto en los diferentes tipos de cuestionarios que se aplicaron existen diferentes tipos de puntos de vista sobre las respuestas ya que en ocasiones no hubo variación alguna en las respuestas, como es el caso de la primera pregunta del cuestionario aplicado a padres. Dicha pregunta trata de que si se esta de acuerdo con el horario de entrenamiento, y aquí notamos que son los mismos padres los que estan en desacuerdo con el horario y esto nos da pie para hacer un tipo de movimiento con el cual se pueda satisfacer la necesidad de estas once familias que tanto en la primera evaluacion como en la segunda mostraron su desacuerdo.

Continuando con el cuestionario a los padres, también tuvimos una respuesta favorable a lo que nosotros queríamos, como es el caso de la pregunta numero cinco, en la cual se cuestionaba sobre la comunicación existente por parte del entrenador hacia las familia, aquí se noto una mejoría ya que en la primera evaluacion tuvimos el "si" de 16 y el "no" de 34 y cuando se aplicó por segunda ocasion la encuesta se noto un cambio radical ya que en la respuesta "si" tuvimos a 37 familias y en la de "no" solo a 13. Aquí es donde se nota que realmente la variación en las funciones y procedimientos tuvieron un impacto en el punto de vista de los padres. A continuación se hará referencia al anexo número 4, aquí se presenta una tabla comparativa de los cuestionarios que se realizaron a los tres grupos poblacionales, asi como de sus respuestas en cada una de las preguntas en sus dos diferentes aplicaciones.

En dicha tabla se nota que un cuatro de las preguntas hubo mejora, en cuatro no hubo variación y en ninguna existió un retroceso. Reafirmando con esto que en lo que respecta a los padres si funcionó la modificación de procedimientos y funciones.

En el cuestionario dirigido a alumnos nos enfocamos mas a las necesidades directas del mismo, como lo son la idea que tiene de su entrenador, si lo considera apto para ser la persona que lo instruya en el deporte. Un ejemplo de esto es la pregunta numero uno en la cual se hace referencia a la percepción que tiene el alumno sobre la capacidad de su entrenador, siendo que en la primera evaluación se tuvo una respuesta "si" de 22 alumnos y "no" de 28, para en la segunda aplicación obtener resultados positivos ya que fueron 34 respuestas "si" y 16 "no" esto nos quiere decir que tambien en este grupo poblacional se logro un repunte, lo anteriormente dicho se dice a partir de que en 7 de las preguntas se logro aumentar la percepcion positiva del alumno, en una no hubo cambio alguno y solamente en una se tuvo el aumento de la respuesta negativa en comparación con la primera evaluación.

Y finalmente en el caso de los entrenadores nos enfocamos mucho al echo de que si conocían o no las funciones y procedimiento que deberian de desarrollar en el transcurso del ciclo escolar deportivo. Con las respuestas de este cuestionario llegamos a la conclusion de que aunque ellos participaron en la planeación operativa del ciclo, muchas veces no habian puesto la debida atención en las funciones y procedimientos que se les fueron asignados, esto se comenta a partir de que desde el momento en que se les hizo de su conocimiento estos puntos hubo un repunte en todos los demas rubros de la investigación.

7.2. Recomendaciones

En base a los resultados arrojados por esta investigación, la recomendación que se puede hacer es que los entrenadores estén mas enterados de sus funciones y procedimientos y si es posible que ellos participen directamente en la distribución de las mismas. También se propone una línea de comunicación mas directa entre los padres de familia y la coordinación deportiva con el fin de una atención mas oportuna sobre las inquietudes que pueda generar el quehacer diario del departamento de deportes.

Existe una falta de personal general en el departamento de deportes, manejamos de manera general ya que no solo faltan entrenadores ya que observamos que la misma coordinación deportiva tiene un numero alto de funciones a desarrollar y concluyéndose que esto es un punto critico en el optimo desarrollo del departamento. Faltan entrenadores en los diferentes deportes y un mayor ofrecimiento de disciplinas deportivas, esto con el fin de tener una atención mas personal con nuestros alumnos.

Y por ultimo podemos recomendar que se establezcan una serie de indicadores mediante los cuales se lleve a cabo una constante retroalimentación para todo el departamento, no solo para entrenadores sino para todo el engranaje del mismo. De esta manera tendremos una perspectiva real de cómo esta la percepción de nuestra área en nuestros clientes principales.

ANEXOS

ANEXO 1.- CUESTIONARIO A ALUMNOS

1. ¿Consideras a los entrenadores que están a cargo del equipo representativo al que perteneces, como lo suficientemente preparados para el desarrollo de su cargo?

Si _____ No _____

2. ¿El entrenador de tu equipo te inspira el respeto en base a su conocimiento del deporte que entrena?

Si _____ No _____

3. ¿El horario de entrenamiento es el adecuado?

Si _____ No _____

4. ¿El material deportivo es de la calidad necesaria para la práctica óptima de tu disciplina?

Si _____ No _____

5. ¿Las instalaciones deportiva son las adecuadas?

Si _____ No _____

6. ¿Estas de acuerdo con el reglamento del área de deportes?

Si _____ No _____

7. ¿Te gustaría cambiar de deporte?

Si _____ No _____

8. ¿El entrenador te da la formación espiritual adecuada?

Si _____ No _____

9. ¿El entrenador es un verdadero ejemplo de formación para ti?

Si _____ No _____

ANEXO2.- CUESTIONARIO A ENTRENADORES

1. ¿Participó usted en la estructuración de la plantación operativa de éste ciclo escolar?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce sus funciones dentro del departamento de deportes?

Si _____ No _____

3. ¿Esta usted de acuerdo con las funciones que le fueron asignadas?

Si _____ No _____

4. ¿Conoce los procedimientos del departamento de deportes en general?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce los procedimientos de su área específica?

Si _____ No _____

6. ¿Tiene el contacto continuo con sus jefes para revisar sus funciones y procedimientos?

Si _____ No _____

7. ¿Esta de acuerdo con los criterios de evaluación de las funciones y los procedimientos?

Si _____ No _____

8. ¿Ha usted asistido de manera regular a los cursos de formación impartidos por la institución?

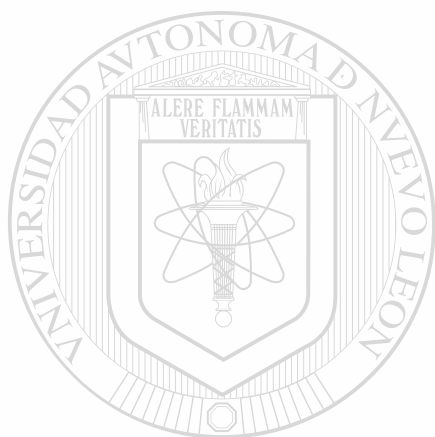
Si _____ No _____

9. ¿Usted planifica su trabajo en conjunción con el programa de valores y formación?

Si ____ No ____

10. ¿Mantiene usted una comunicación continua con los padres de sus jugadores?

Si ____ No ____



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 3.- CUESTIONARIO A PADRES DE FAMILIA

Deporte de su hijo _____

1. Esta de acuerdo con los horarios de entrenamiento para su hijo?

Si _____ No _____

2. Considera usted el proceso de selección como el mas adecuado?

Si _____ No _____

3. Esta usted de acuerdo con el reglamento que maneja que todos los alumnos de la preparatoria realicen obligatoriamente la practica deportiva?

Si _____ No _____

4. Considera al entrenador de su hijo lo suficientemente capacitado para la practica deportiva?

Si _____ No _____

5. El entrenador tiene una comunicación continua con usted?

Si _____ No _____

6. El entrenador maneja la disciplina de equipo adecuadamente?

Si _____ No _____

7. El entrenador maneja adecuadamente la formación de su equipo?

Si _____ No _____

ANEXO 4.- TABLA COMPARATIVA DE LOS DIFERENTES CUESTIONARIOS

PREGUNTA	PADRES				ALUMNOS				ENTRENADORES			
	1a. Ev.		2a. Ev		1a. Ev		2a. Ev		1a. Ev		2a. Ev	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	39	11	39	11	22	28	34	16	5	0	5	0
2	28	22	38	12	27	23	39	11	3	2	5	0
3	50	0	50	0	43	7	38	12	3	2	4	1
4	42	8	44	6	35	15	37	13	2	3	5	0
5	16	34	37	13	14	36	18	32	5	0	5	0
6	40	10	43	7	24	26	24	26	4	1	4	1
7	36	14	39	11	4	46	9	41	3	2	4	1
8					33	17	42	8	2	4	2	3
9					21	29	37	13	2	3	3	2
10									1	4	4	1

LISTADO DE GRAFICAS

Gráfica 1.- Cuestionario padres. ¿Esta de acuerdo con los horarios de entrenamiento para su hijo?, pagina 45.

Gráfica 2.- Cuestionario padres. ¿Considera usted el proceso de selección como el mas adecuado?, pagina 46.

Gráfica 3.- Cuestionario padres. ¿Esta usted de acuerdo con el reglamento que maneja que todos los alumnos de la preparatoria realicen obligatoriamente la practica deportiva?, pagina 47.

Gráfica 4.- Cuestionario padres. ¿Considera al entrenador de su hijo lo suficientemente capacitado para la enseñanza de la práctica deportiva?, pagina 48.

Gráfica 5.- Cuestionario padres. ¿El entrenador tiene una comunicación continua con usted?, pagina 49.

Gráfica 6.- Cuestionario padres. ¿El entrenador maneja la disciplina del equipo adecuadamente?, pagina 50.

Gráfica 7.- Cuestionario padres. ¿El entrenador maneja adecuadamente la fomación de su hijo?, pagina 51.

Gráfica 8.- Cuestionario alumnos. ¿Consideras a los entrenadores que estan a cargo del equipo representativo al que tu perteneces, como lo suficientemente preparados para el desarrollo de su cargo?, pagina 52.

Gráfica 9.- Cuestionario alumnos. ¿El entrenador de tu equipo te inspira el respeto en base a su conocimiento del deporte que entrena?, pagina 53.

Gráfica 10.- Cuestionario alumnos. ¿El horario de entrenamiento es el adecuado?, pagina 54.

Gráfica 11.- Cuestionario alumnos. ¿El material deportivo es de la calidad necesaria para la práctica óptima de tu disciplina?, pagina 55.

Gráfica 12.- Cuestionario alumnos. ¿Las instalaciones deportivas son las adecuadas?, pagina 56.

Gráfica 13.- Cuestionario alumnos. ¿Estas de acuerdo con el reglamento del área de deportes?, pagina 57.

Gráfica 14.- Cuestionario alumnos. ¿Te gustaría cambiar de deporte?, pagina 58.

Gráfica 15.- Cuestionario alumnos. ¿El entrenador te da la formación espiritual adecuada?, pagina 59.

Gráfica 16.- Cuestionario alumnos. ¿El entrenador es un verdadero ejemplo de formación para ti?, pagina 60.

Gráfica 17.- Cuestionario entrenadores. ¿Participo usted en la estructuración de la planeación operativa de este ciclo escolar?, pagina 61.

Gráfica 18.- Cuestionario entrenadores. ¿Conoce sus funciones dentro del departamento de deportes?, pagina 62.

Gráfica 19.- Cuestionario entrenadores. ¿Esta de acuerdo con sus funciones que le fueron asignadas?, pagina 63.

Gráfica 20.- Cuestionario entrenadores. ¿Conoce los procedimientos del departamento de deportes en general?, pagina 64.

Gráfica 21.- Cuestionario entrenadores. ¿Conoce los procedimientos de su área específica?, pagina 65.

Gráfica 22.- Cuestionario entrenadores. ¿Tiene el contacto continuo con sus jefes para revisar sus funciones y procedimientos?, pagina 66.

Gráfica 23.- Cuestionario entrenadores. ¿Esta de acuerdo con los criterios de evaluación de las funciones y procedimientos?, pagina 67.

Gráfica 24.- Cuestionario entrenadores. ¿Ha usted asistido de manera regular a los cursos de formación impartidos por la institución?, pagina 68.

Gráfica 25.- Cuestionario entrenadores. ¿Usted planifica su trabajo en conjunción con el programa de valores y formación?, pagina 69.

Gráfica 26.- Cuestionario entrenadores. ¿Mantiene usted una comunicación continua con los padres de sus jugadores?, pagina 70.

LISTADO DE FIGURAS

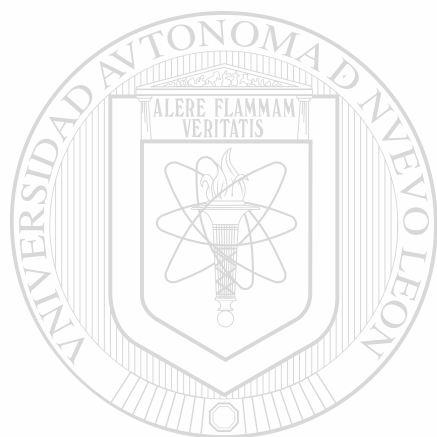
Figura 1.- Diferentes concepciones entre la Teoría X y la Teoría Y, pagina 25.

Figura 2.- Organigrama High School, pagina 31.

Figura 3.- Organigrama Kinder, pagina 33.

Figura 4.- Organigrama Primaria, pagina 33.

Figura 5.- Organigrama Secundaria, pagina 34.



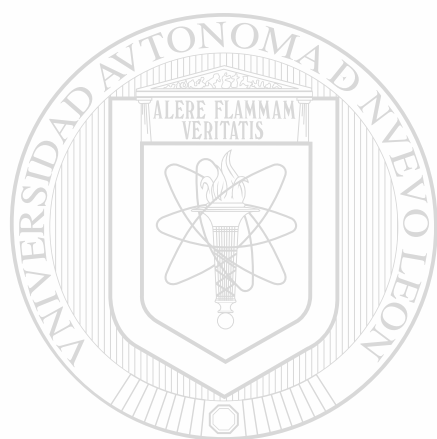
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO DE TERMINOS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

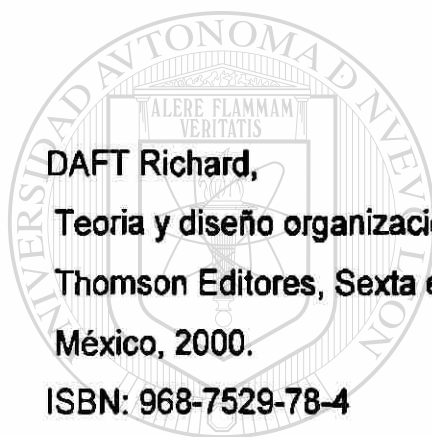
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Bibliografías

CHIAVENATO Idalberto,
Administración de Recursos Humanos,
Mc Graw Hill, Quinta edición,
Bogota Colombia, 2000.
ISBN: 85-224-2004-1

DAFT Richard,
Teoría y diseño organizacional,
Thomson Editores, Sexta edición,
México, 2000.
ISBN: 968-7529-78-4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

REYES Agustín,

Administración de personal,

Limusa editores, Primera parte,

México, 1994.

ISBN: 968-18-0153-9

BEER Michael y otros,

Dirección de los recursos humanos,

Continental editorial, Primera edición,

México, 1989

ISBN: 0-02-902390-4

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ARIAS Fernando,

Administración de los recursos humanos para el alto desempeño,

Trillas editorial, Primera edición,

México, 1999.

ISBN: 968-24-5974-5

DE BONO Edward,

Seis sombreros para pensar,

Granica editorial, Primera edición,

Buenos Aires Argentina, 1991.

ISBN: 950-641-061-5

SHERMAN Arthur,

Administración de los recursos humanos,

Thomson Editores, Onceava edición,

México, 1999.

ISBN: 0-538-87075-3

Hernández Sampieri R.

Metodología de la investigación

Mc. Graw Hill,

Mexico 1991

ISBN: 970-10-1899-0

LUNA Roberto,

Marketing y deporte, <http://www.efdeportes.com/efd35/mode.htm>,

Universidad de Valencia,

España, 2002.

REYES Agustín

Administración moderna

Noriega Editores, Primera edición

México, 1998

ISBN: 968-18-4214-6

PICKLE Hal

Administración de empresas

Limusa Editores, Primera edición

México, 1994

ISBN: 471-68806-1

FERRER Luis

Desarrollo Organizacional

Trillas Editorial, Tercera edición

México, 1998

ISBN: 968-24-5233-3

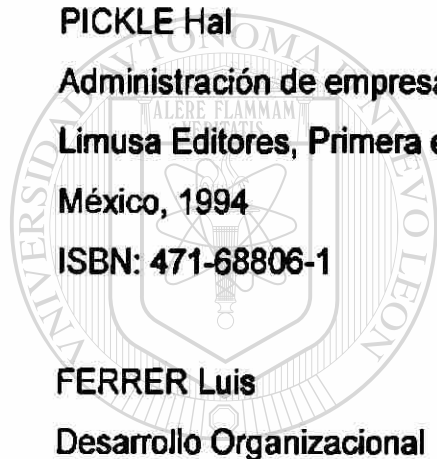
REYES Agustín

Administración de personal

Limusa Editores, Primera edición

México, 1996

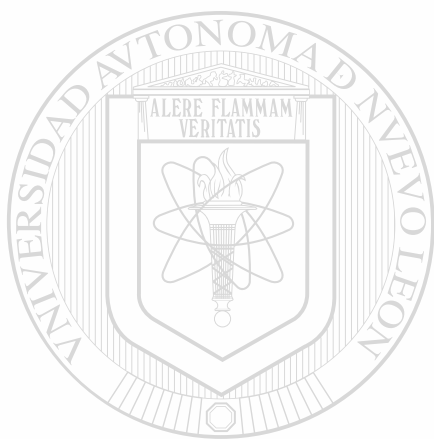
ISBN: 968-18-0274-8



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



