

2021

**Diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo para
los coordinadores de los clubes de la AAMH**

**TRABAJO FINAL
INTEGRADOR**



Sofía Martinelli

Facultad de Ciencias
Económicas
Licenciatura en
Recursos Humanos

CONTENIDO

Introducción	2
Problema y objetivos	5
Capítulo 1: Sobre Asociaciones y Coordinadores Deportivos	6
El tercer sector	6
Asociaciones en Argentina	6
Coordinadores deportivos y Management	8
Gestión y necesidades deportivas	10
Capítulo 2: Sobre Capacitación	12
Concepto y objetivos de la misma	12
Tipificación	13
Etapas del Proceso	14
Capítulo 3: Antecedentes	17
Diagnóstico FODA	17
Análisis situacional de AAMH	19
Capítulo 4: Análisis de caso	23
Historia de la AAMH	23
Objeto social	24
Estructura	25
Capítulo 5: Metodología y Trabajo de Campo	27
Análisis del Proceso de Formación	27
Metodología	28
Resultados y análisis	29
Conclusiones	50
Capítulo 6: Propuesta profesional	55
Programa de Capacitación y Objetivos	55
Cronograma	56
Contenidos	57
Recomendaciones y Conclusiones Finales	61
Bibliografía	63
ANEXO 1: Tercer Sector	64
ANEXO 2: Encuesta sobre Formación y Desarrollo	66
ANEXO 3: FODA Asociación Amateur Marplatense de Hockey	70
ANEXO 4: Descripción de Puesto de Coordinador Deportivo	71

Introducción

En la actualidad constantemente se oyen las expresiones “el recurso más valioso de una organización son las personas” o “el hombre es el principal activo de una organización” y verdaderamente hay que coincidir con ellas ya que cada día esto en la práctica se refuerza más.

Sin embargo, esta realidad no llegaría a ser efectiva en cualquier organización, si las personas no tuvieran los conocimientos técnicos y especializados necesarios, así como habilidades, valores, actitudes y experiencia, que no existiera una propiedad intelectual y una fidelidad hacia la empresa y sus clientes, estos activos intangibles son de gran importancia.

Los aspectos planteados anteriormente conforman el Capital Intelectual, de ahí que sea necesario que las organizaciones para potenciarse deban desarrollar sus capacidades de aprendizaje, su creatividad, la innovación, así como aprovechar al máximo su capacidad intelectual.

Deberíamos ser capaces de incorporar y gestionar los conocimientos y las capacidades y así poder implementar una verdadera Gestión del Conocimiento.

Debe crearse una organización que mantenga una preocupación y ocupación constantes hacia el aprendizaje con el objetivo de crear un Capital Intelectual, que no cabe la menor duda será el sustento fundamental para el crecimiento de cualquier organización.

De la Era de la Información debemos pasar a la Era del Conocimiento donde las organizaciones tendrán como base lo que saben, esto por supuesto lleva implícito un cambio cultural así como en la forma de pensar y actuar.

Atendiendo a lo expresado esta política debe estar encaminada a lograr una coherencia entre las necesidades individuales de los colaboradores y las necesidades de la organización en cuanto a la adquisición de niveles superiores de conocimiento, habilidades y experiencia, que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Ahora bien, se hará foco en el público al cual atenderá este trabajo final integrador:
Las asociaciones.

El proceso de creación de organizaciones del tercer sector se reprodujo casi sin cesar en las últimas décadas en Argentina cuando nacieron, crecieron y se profesionalizaron, en distinto grado, más de 120 mil emprendimientos de la sociedad civil.

Cifra que estima Gabriel Berger, director de la escuela de Administración y del Centro de Innovación Social de la UdeSa. (Londra,2016)

En muchos casos, pasaron de ser un conjunto de voluntarios a contar con profesionales rentados, con programas de cobertura regional y generadores de conocimiento y especialización sobre problemáticas sociales particulares.

El tercer sector en nuestro país aborda temáticas muy diferentes. No sólo desarrollo social y pobreza, sino también salud, deporte, protección del medio ambiente, entre otras. Dichas entidades expresan la voluntad de las personas de organizarse para satisfacer sus propios deseos y valores.

Es cierto que para una Asociación que no cuente con una estructura ampliamente desarrollada del área de Gestión de Personas ni tenga sus procesos interrelacionados, pensar en definir una estrategia puede resultar complejo. Igualmente, diseñar dicha estrategia no asegura que la organización la ponga en práctica.

Sin embargo, podríamos encontrar una línea o visión que pueda marcarles el norte. Para ello, definir las aspiraciones de la organización, hacia dónde quiere ir, resulta clave. Es la imagen mental de lo que la organización quiere llegar a ser en el mediano y largo plazo.

Para su tarea convocan a referentes y expertos. “Brindan ayuda desinteresada y profesional para solucionar temas que se traducen en impacto positivo” afirma Besuschio (director ejecutivo de una fundación que se dedica a la urbanización de lotes y construcción de viviendas para familias vulnerables) ya que es fundamental contar con un equipo profesional para gestionar efectivamente los proyectos (debidamente articulados) y planificar hacia el futuro. “Hay que medir las estructuras organizacionales por el impacto social que generan y no por el costo laboral” dice el especialista. (Londra,2016)

Es importante destacar que cuanto más clara sea la descripción de los objetivos o temas a solucionar mejor respuesta se tendrá por parte de los colaboradores que integran la Asociación.

En tal sentido, José Alaminos, Alfredo Bastida y Eva Sancho (2013) expresan que:

“Establecer objetivos es un pilar elemental del aprendizaje y la evolución. Cualquier teoría pedagógica que se preste se sustenta sobre lo fundamental de establecer y ser consciente de para qué se hacen las cosas, para conseguir qué, con qué intención se hace este u otro ejercicio o qué queremos conseguir con tal planificación. Es la mejor manera de tener claro hacia dónde vamos, adónde nos dirigimos” (p. 46)

Por estos motivos, se desprenden algunos puntos a tener en cuenta para poder estudiar la Asociación en profundidad:

- Podemos explicar la necesidad de profesionalizar el uso de sus recursos humanos y económicos que aportan los socios
- Repensamos para dicha profesionalización herramientas típicas del ambiente privado, que puedan emplear. Tales como estrategias, áreas específicas de desarrollo, evaluaciones y capacitaciones.
- Fortaleceremos la idea de concentrar sus esfuerzos en afianzar procesos internos, para asegurar continuidad en la agenda de trabajo.

Para entender la importancia que tiene una gestión de recursos humanos en asociaciones de entidades deportivas, primero se debe tener claro que las personas son las responsables de cumplir con los objetivos de la organización. Las personas hacen la organización y no al contrario.

El espacio generado por la motivación, a través de una adecuada formación y comunicación interna, es el que permite conseguir dichos objetivos, sin olvidar que el primer paso es una cuidada selección de los colaboradores. Sólo así tiene lugar el talento.

Uno de los problemas históricos de las entidades deportivas es no imitar el comportamiento de las empresas de otros sectores económicos y, por lo tanto, caer en un fallo tan importante y significativo como es la carencia de la profesionalización de recursos humanos.

Según Martha Alles (2007):

“Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del saber hacer a fin de construir competencias inéditas (...)

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas, y finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones” (p.66)

Por consiguiente, a través de este trabajo final integrador, hemos invitado a la correspondiente asociación a la reflexión sobre esta temática y hemos destacado los

beneficios de ofrecer unas prácticas correctas de formación y desarrollo apoyadas por la inestimable ayuda que les brindaría el área de recursos humanos.

Problema y objetivos

Problema

¿Cómo diseñar un Plan de Capacitación y Desarrollo para los coordinadores de los clubes que integran la Asociación Amateur de Hockey de la ciudad de Mar del Plata en el año 2021?

Objetivos

Objetivo General

“Diseñar un Plan de Capacitación y Desarrollo para los coordinadores de los clubes que integran la Asociación Amateur de Hockey de la ciudad de Mar del Plata en el año 2021”

Objetivos Específicos

1. Definir cómo está compuesta la AAMH y analizar la necesidad de recursos (especialmente humanos) a cubrir.
2. Establecer el propósito de la Formación y determinar los objetivos estratégicos: Analizar el diagnóstico situacional y la factibilidad de desarrollar la Formación.
3. Considerar el perfil del puesto a desarrollar y Analizar el grado de efectividad de realizar un Programa de Capacitación y Desarrollo.
4. Diseñar el Programa de Capacitación y Desarrollo y plantear la Evaluación del aprendizaje que deberá realizarse luego de implantar dicho Programa.

Justificación del tema

Se detecta que la Asociación no posee un plan de Capacitación específico para la situación actual que presentan los clubes de Mar del Plata. Proponen capacitaciones al azar, solicitan personas idóneas en el deporte sin brindar un plan integral con un marco regulatorio y la temática u objetivos que deberían tratarse para que resulten efectivas.

Capítulo 1: Sobre Asociaciones y Coordinadores Deportivos

El tercer sector

Suele llamarse Tercer Sector a un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado.

Se trata de un abanico altamente diverso de organizaciones que actúa dentro del sector no lucrativo (Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones, Comedores Escolares, Cooperativas, etc.), a la que los autores suelen denominar de diferentes modos, tales como: Sector No Lucrativo o Sin Fines de lucro, Economía Social o Solidaria¹, Tercera Vía o Tercer Sector.

Esta diferencia en las denominaciones se relaciona únicamente a los aspectos centrales que los autores toman en cuenta para referirse a ellas. Así, quiénes ponen el foco en sus características “no lucrativas” suelen llamarlo sector sin fines de lucro; quiénes ponen el énfasis en su rol en la generación de empleo o en la asistencia a los sectores carenciados (como las cooperativas o las mutuales) suelen referirlas como instituciones de la economía social o solidaria y quiénes la visualizan como un nuevo espectro de organizaciones –como una “totalidad” o “conjunto”– las llaman Tercer Sector o Tercera Vía.

De este modo definimos al tercer sector como el formado por aquellas entidades de carácter voluntario que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan a través de la intervención en la política social, conseguir un incremento en los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario.

Tipos de organizaciones del tercer sector:

Asociaciones en Argentina

El Tercer Sector se compone de asociaciones profesionales y empresariales, clubes deportivos, comunidades de vecinos, partidos políticos y sindicatos, iglesias, cooperativas

¹ Siguiendo a Herrera y Pimienta (1997) puede definirse a la economía social o solidaria como una estrategia de desarrollo basada en el despliegue de un conjunto de instituciones que se desenvuelven en el marco de la economía global, pero fortificando las capacidades de los sectores menos favorecidos. Se incluyen dentro de espectro de instituciones, las cooperativas, las pequeñas y medianas empresas que se encuentran al margen de las grandes decisiones económicas, los micro emprendimientos y todas las entidades no lucrativas destinadas a generar empleo.

sociales, y más ejemplos, aunque queremos centrarnos exclusivamente en aquellas que se dedican a la acción social.

Más allá de las características que comparten todas las organizaciones del Tercer Sector, lo cierto es que, como vimos, las mismas presentan fuertes diferencias respecto de los objetivos perseguidos y el tipo de demanda que pretenden satisfacer, lo mismo que en su nivel de organización.

Dada esta fuerte heterogeneidad, no existe hasta el momento entre los autores un criterio único que sirva para clasificarlas. De acuerdo con ello, tomaremos aquí el adoptado por Campetella y otros² que es uno de los utilizados actualmente a la hora de clasificar este universo variado de instituciones.

Estos autores toman dos pautas para ordenar y catalogar el tipo de organizaciones que actúan dentro del Tercer Sector en Argentina. Por un lado, el criterio legal y por otro el uso social, es decir, cómo son denominadas corrientemente por la sociedad.

Desde la perspectiva legal, existen solamente dos figuras jurídicas para clasificar a las instituciones sin fines de lucro: la Asociación Civil y la Fundación. Resta analizar un tercer tipo de organización, la Cooperativa, que tiene otras particularidades.

De acuerdo con lo dicho, todas las instituciones sin fines de lucro que actúan en nuestro país deben inscribirse legalmente bajo alguna de estas categorías.

En cuanto a la Asociación Civil, estas se encuentran regidas por el art. 168 del Nuevo Código Civil Argentino que las define: *“La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros”*

Las características principales que deben reunir las asociaciones civiles para ser consideradas como tales, son las siguientes:

- Tener Objeto de Bien Común.
- Ausencia de finalidad lucrativa.
- Contar con patrimonio propio.
- Capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.
- Autorización legal para funcionar.
- Imposibilidad de subsistir únicamente con asignaciones del Estado.

² Campetella, Andrea; González Bombal, Inés y Roitter, Mario M, “Definiendo el Sector sin Fines de Lucro en Argentina”, 2002.

Entre las principales funciones que desempeñan las Entidades no lucrativas conviene destacar las siguientes:

- Función mediadora en la sociedad: canalizando las demandas de la sociedad para que puedan ser atendidas por el sector público.
- Prestación de servicios: Sin pretender desplazar a la Administración Pública y sus obligaciones, las ONG ofrecen alternativas a los servicios públicos y privados, cubriendo los vacíos existentes y completando los servicios que ya se prestan.
- Función innovadora e impulsora de iniciativas basadas en el capital humano, el sentido de la justicia, la ilusión, y la creatividad.
- Función reivindicativa de necesidades y carencias, y defensora de derechos, impulsando acciones de presión en la opinión pública y buscando cambios legislativos.

Las ONG adoptan diversas formas jurídicas, siendo las fundaciones y las asociaciones, las principales. Debemos saber de la existencia de federaciones y confederaciones, que son agrupaciones de las dos anteriores.

Las asociaciones y las fundaciones, son entonces, organizaciones de base que no agrupan a otras. También son conocidas como organizaciones de primer nivel.

Las federaciones agrupan a otras entidades (asociaciones o fundaciones), por lo que se las conoce como organizaciones de segundo nivel.

En cambio, las confederaciones agrupan a varias federaciones, siendo conocidas como organizaciones de tercer nivel.

El deporte social, es el que ha recogido la gran transformación (actualmente en incremento) de la práctica o uso de la actividad física, sea para su salud, estética, esparcimiento y otros valores que ésta puede dar, especialmente, en el terreno de lo social. Aquí, son los usuarios-practicantes los que le dan forma y sostienen al deporte social y es dónde están incidiendo instituciones públicas, empresas y también entidades deportivas sin ánimo de lucro, ONG, etc.

Coordinadores deportivos y Management

Los coordinadores deportivos son aquellas personas encargadas de optimizar los recursos (humanos, económicos, materiales, etc.) que tiene su club en las distintas áreas.

El área deportiva donde debe generar un estilo y una metodología aplicable a todos los equipos. Canalizar la construcción y promoción de valores y objetivos que sigan una línea, todos encaminados hacia el mismo lugar, es un trabajo colaborativo entre todos los miembros que componen la organización. Esto incluye además, definir la razón de ser (misión) y hacia dónde vamos (visión) de la organización que dirige.

Contener el área de padres o familias, donde se debe gestionar los egos sobre los hijos y el enfoque educativo del jugador. En cuanto al área logística, todo lo que se refiere a gestión de fichajes asociativos, horarios y distribución tanto de partidos como de entrenamientos, gestión de transporte y con la Asociación o Federación a la que pertenece, etc.

Y una de las más importantes es el área de captación. Donde se reparten los entrenadores a los distintos grupos de zonas cercanas a los que se pretende alcanzar, para canalizar y atraer diferentes personas al deporte. Debemos para eso expandir y promocionar el proyecto educativo/formativo y hablar con los jugadores o familias para explicarle las condiciones.

Tanto la organización como fusión de todas estas áreas (cada una con sus complicaciones) es una tarea que se vuelve un constante desafío para la persona que esté a cargo del puesto. Es por eso que se debe lograr un buen equilibrio entre el club, las familias y el jugador.

El coordinador o gestor deportivo en activo o en formación, puede provenir de diversos itinerarios de formación académica: Facultades de Educación Física y el Deporte, EMDER, Económicas, Derecho, Ciencias Sociales, etc.; o también del ámbito deportivo: instructor, entrenador o deportista de nivel profesional. Esa realidad hace que para dedicarse seriamente a éste ámbito profesional sea imprescindible una capacitación de amplio espectro, es decir, una ampliación de los conocimientos específicos hacia otras disciplinas y ámbitos que se deben afrontar en el trabajo cotidiano y que por tanto resultan imprescindibles de conocer.

Ante la velocidad con la que se produce la transformación del fenómeno deportivo y la constante demanda de mayor eficacia en la actuación de los coordinadores, ya no se pueden presentar deficiencias en el desarrollo y aplicación de la actividad directiva. El "rol" y el nivel de influencia que se requiere, tanto al frente de los recursos humanos como de los máximos dirigentes, está cada vez más sometido a la capacidad de conducción y liderazgo.

Administrar, conducir dirigir... son conceptos que suponen gestionar lo que está descontrolado o se puede descontrolar. Según el Diccionario de la Lengua Española define

dirigir como: “1- *Enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. 2- Guiar, mostrando señas de un camino...4- Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. 5- Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia empresa o pretensión*”

Como se puede apreciar, entre otros términos relacionados, surgen palabras como guiar, gobernar, regir o manejar. Hoy en día, la palabra management es la que, de forma internacional, engloba lo que entendemos por gestión directiva o empresarial.

Desde una perspectiva etimológica es posible agregar que, la palabra *management* procede del latín *manus*, que significa *mano*, un vocablo del cual procede el verbo inglés *to manage*, que significaba inicialmente entrenar, hacer andar, conducir un caballo (Martinez, 1999) y, que contemporáneamente significa manejar, conducir, gobernar, dirigir, administrar o disponer de alguna cosa. De manera más general, dentro del contexto administrativo, autores como Servan- Schreiver han planteado al respecto que:

“El management es, a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes; puesto que es el arte de organizar el talento (...) es el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social”

Es posible indicar también que, desde otras perspectivas, con la que coincidimos, puede verse al *management* como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado.

En relación a lo último mencionado, en el ámbito deportivo también es aplicada la definición de “*manager*” tanto como Inglaterra como en Francia a los entrenadores o responsables técnicos deportivos desde finales del siglo XIX.

Gestión y necesidades deportivas

Las necesidades se exponen, en el contexto de la organización, en términos de problemas. Un problema es una discrepancia entre un estado deseable y un estado actual real. Las necesidades que desencadenan toda planificación en el marco de una organización deportiva se pueden ajustar, inicialmente a tres tipos:

- Necesidades individuales de práctica deportiva
- Necesidades sociales de fomento y desarrollo del deporte.
- Necesidades de la propia organización de atender esta demanda.

En relación a estos asuntos (Juan A. Mestre Sancho, 2002) señala que:

“Las asociaciones deportivas surgen como consecuencia de una necesidad individual, que se convierte en social, de practicar ejercicio físico en todas sus manifestaciones, lúdicos, reglado y competitivo... Con eso se atiende a una tipología de necesidades, las propiamente deportivas.

Desde la perspectiva de gestión deportiva, lo importante es analizar el modo en que el interés, las necesidades deportivas afectan a las organizaciones deportivas de cada una de las vías y como éstas son capaces de transformar esta demanda en sus propias necesidades de atención y satisfacción de las mismas. De una forma muy genérica, y conviene recalcarlo, las organizaciones asociativas tienden a satisfacer necesidades:

- Individuales de pertenecer a un grupo definido y, por tanto, necesidades de afiliación a un club, sociedad, etc.
- Sociales de atención a la anterior necesidad y demanda.
- De infraestructuras deportivas y equipamientos (individuales y sociales)
- Sociales de programas específicamente deportivos que atiendan a sectores poblacionales.
- De seguridad, en la organización y de la organización.
- Individuales de desarrollo, de autorrealización; de consideración y estimación sociales...
- En relación a las anteriores, surgen necesidades de competir deportivamente, de luchar por la victoria.
- Legislativas, reglamentarias y normativas deportivas.
- De disponer de técnicos especialistas, tanto por la sociedad como por la organización deportiva; y éstos capacitados y actualizados.
- De estructurar una adecuada y conveniente gestión económica y financiera.
- De información fidedigna y completa, de forma bidireccional, interna y externa.

Y sin duda, desde una perspectiva psico-sociológica se desarrollarán (...) los motivos y aspiraciones particulares que inducen hacia la afiliación a clubes y asociaciones deportivos, y de los condicionantes sociales que favorecen y precisan de ella”

Capítulo 2: Sobre Capacitación

Concepto y objetivos de la misma

Definimos capacitación como proceso de adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Se trata de una acción organizada y evaluable que se desarrolla en una organización para poder transmitir conocimientos, habilidades y actitudes a las personas y que se traducirán en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de las tareas.

Este proceso lo lleva a cabo el ser humano, por medio, del cual se adapta a las circunstancias que le rodean. La idea de este proceso es que la propia persona sea creadora del cambio en su entorno, y para ello es fundamental que adquiera una serie de habilidades que solo es posible por medio del aprendizaje.

El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de los recursos humanos para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo
- Facilitar la supervisión de las personas
- Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y colaboradores en el desempeño de sus puestos actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y colaboradores permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del colaborador con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.

Podemos destacar como funciones de la Capacitación:

- Promover el desarrollo integral de los colaboradores y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

Tipificación

La capacitación se distingue en capacitación para el trabajo, en el trabajo, informal, formal, pre ingreso, inducción, promocional, técnica y conductual.

- Capacitación para el trabajo: Se hace foco en los colaboradores contratados a realizar las funciones en la organización, es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo con el fin de que conozca la dinámica laboral propia de la organización, sus procesos y las consecuencias que devienen de los mismos.
La idea es ilustrar a la persona, sobre sus futuras actividades, con el fin de que esta pueda sobrellevar las mismas de forma óptima, pudiendo así cumplir su rol.
- Capacitación en el trabajo: Es una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo. Representa un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma organización. Siendo necesario que la persona se adapte a las nuevas exigencias. Se da a lugar cuando se desea cambiar de rol o bien de puesto o cuando la organización quiere hacer una rotación de puestos para optimizar los trabajos.
- Capacitación formal: Se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. Como ejemplo tenemos los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo.
- Capacitación informal: Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo. La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una

actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

Etapas del Proceso

Definición y búsqueda de sentido de la capacitación

Se deberá contar con la Visión y Misión del departamento y/o sistema de capacitación, donde se pueda percibir con claridad por qué y para qué existe este. Así mismo se deberán definir o seleccionar un conjunto de valores cuya pretensión sea la de regir o normar al sistema o a la función de capacitación, es decir, que existan principios reguladores de la misma para evitar que ésta se desvíe.

De esta forma se contará con una especie de dirección y sentido de la capacitación, porque en conjunto, estos tres elementos, la visión, la misión y los valores darían origen a lo que debería ser un sistema integral de capacitación, es decir, la filosofía de cómo se quiere que sea la capacitación institucional de la organización.

Establecimiento de objetivos y metas

A partir de lo anterior, se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazo de capacitación, desde luego alineados con la estrategia general de la organización. Esto significa que la planeación estratégica de la capacitación en todo momento deberá estar alineada y subordinada a la planeación estratégica integral, los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales. Por último, estos deberán ser comunicados y compartidos con el resto de los colaboradores para establecer el compromiso de logro en todos los niveles o en quienes recaiga la responsabilidad de que se imparta la capacitación en la organización.

1) Diagnostico situacional de la organización

La organización deberá realizar un previo análisis de sus condiciones favorables y desfavorables, es decir, clarificar sus fuerzas y debilidades para implementar un programa de capacitación, analizar si cuenta con los recursos necesarios. De igual modo, deberá revisar o tomar en cuenta todas las condiciones desfavorables o amenazas que se le pudieran presentar y las oportunidades que podría aprovechar en caso de implementar el programa. De esta forma la inversión podrá ser mejor enfocada y dirigida a áreas que tengan una verdadera necesidad de capacitación.

El detectar de forma correcta la necesidad de capacitación de recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la organización
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

2) Desarrollo de planes y programas de capacitación

Cinco subprocesos integran esta segunda etapa:

- 1- Establecimiento de los objetivos de la capacitación
- 2- Estructura de contenidos de capacitación
- 3- Diseño de actividades de instrucción
- 4- Selección de recursos didácticos
- 5- Diseño de un programa o curso de capacitación

Establecimiento de objetivos de la capacitación

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a:

- 1) Los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de sus personas;
- 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias y,
- 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación.

Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- 1- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto;

2- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y evaluadas

3- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

3) Impartición o ejecución de la capacitación

Implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la gestión de la capacitación tales como:

Decidir a quién contratar o designar un instructor interno; preparar manuales de curso o material didáctico, disponer recursos materiales necesarios; contratar y/o acondicionar el lugar donde se impartirá el curso; coordinarse con las personas encargadas de los participantes, o con el instructor para cualquier apoyo necesario; supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto, designar los evaluadores, preparar constancias de participación; realizar pagos derivados, registros estadísticos y generar los reportes de los resultados obtenidos.

4) Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos.

Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza – aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

Se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición de este, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades.

Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación serían: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación de desempeño, entre otros.

Capítulo 3: Antecedentes

Diagnóstico FODA

Podemos considerar el diagnóstico en dos sentidos, por un lado el diagnóstico del entorno, medio ambiente externo, en el que se asienta la organización y por otro, su propio diagnóstico interno, medio ambiente interno. El primero es importante al crearse la organización. Conocer el mercado es necesario, pudiendo resultar imprescindible, para poder triunfar como asociación. Una vez creada ésta, siguen requiriéndose los estudios de mercado para conocer tanto las necesidades y modas deportivas ciudadanas, como la implantación de programas propios y el nivel de profundización del club o sociedad en el entorno, en el medio social.

El diagnóstico interno es necesario en todo momento y de forma periódica.

Tanto uno como otro, proporcionarán una visión completa de la situación en que se encuentra la organización, el club, la asociación deportiva, así como las oportunidades y posibles amenazas que se puede poseer y pueden afectarles.

Para el análisis de una organización existen varios modelos de interpretación de los datos, sin embargo es determinante que el ejercicio de diagnóstico no deje de lado cuestiones relevantes. Una de las herramientas de diagnóstico es el FODA.

El diagnóstico organizacional debe servir como punto de referencia en el proceso de planificación estratégica ya que determina la situación actual. Se puede pensar como una radiografía que nos permitirá desarrollar cuatro tipos de estrategias diferentes.

El diagnóstico F.O.D.A es una técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización y sistematizarlas de manera global.

Es necesario para pensar el desarrollo de dicha herramienta, tener en claro la definición de los términos que la componen:

- **Fortalezas:** Capacidad para soportar o resistir algo. En términos de negocios son las capacidades que posee una organización, y que le permiten tener una posición privilegiada frente a otras organizaciones.

- Debilidades: Se define como la falta de fuerza o resistencia, entendiendo que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable para hacer frente a los cambios o situaciones.
- Oportunidades: Son aquellas circunstancias favorables que se dan en el momento adecuado. Es decir, son aquellos factores que se encuentran en el entorno de la organización y que resultan propicios para la misma.
- Amenazas: Son aquellas personas o situaciones que pueden dañar a la organización. Comprenden aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la organización en el futuro.

La técnica es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de la planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas.

Las cuatro estrategias que se detectan son:

- Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

El análisis FODA pretende reconocer y resaltar la situación de la asociación deportiva con el objetivo de poder emprender las estrategias necesarias.

En los términos que nos competen, es necesario el Análisis de la situación actual de la AAMH para definir la factibilidad de realizar un Programa de Capacitación para los coordinadores de los clubes asociados.

Luego de definir cada concepto en nuestro diagnóstico FODA³ de la Asociación Amateur Marplatense de Hockey se pudo categorizar entonces dos ejes de análisis:

-Aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades) y Aspectos negativos (Debilidades y Amenazas)

³ Ver Cuadrilla de FODA en Anexo 3

-Aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y Aspectos externos (Oportunidades y Amenazas)

Como resultado de la fusión de estos aspectos internos y externos se obtuvieron las siguientes estrategias que son relevantes para nuestra investigación:

- Estrategias FO / Fortalezas + Oportunidades:

Trabajo en conjunto para reestructurar las ligas marplatenses de hockey. (F2, F4 y O1, O3)

- Estrategias FA / Fortalezas + Amenazas:

Planes Económicos o financieros para fomentar la estabilidad y crecimiento de los clubes asociados. (F3 y A2, A4)

Plan de Conferencias mensuales hacia la comunidad de jugadores y entrenadores referentes. (F1, F2 Y A1)

- Estrategias DO / Debilidades y Oportunidades:

Desarrollar una planificación estratégica en vistas de mejorar la comunicación y organización de las diferentes áreas. (D1, D2 Y O1)

Desarrollar un plan de capacitación integral junto con profesionales y personas idóneas de seleccionados (D3 y O2, O3)

- Estrategias DA / Debilidades y Amenazas:

Capacitación a los entrenadores, coordinadores y árbitros a través de videoconferencias. (D3 y A1)

Plan de Captación para fomentar el crecimiento del deporte en la ciudad. (D3, D4 y A2, A4)

Análisis situacional de AAMH

En esta fase, tratamos de relacionar la totalidad de los recursos que dispone la asociación deportiva para, de esta manera, emprender y abordar la planificación conforme a las disponibilidades reales, es decir, las fortalezas y capacidades.

“Se considera que la organización recibe del medio ambiente externo los recursos- financieros, humanos, materias primas, usuarios- y a cambio, devuelve, bienes y servicios.

En términos deportivos las organizaciones pueden pensarse de manera similar. Los clubes reciben del exterior necesidades (motivaciones extrínsecas), deportistas potenciales, recursos económicos, recursos energéticos, normas, reglamentos, leyes, etc y devuelve servicios prestados, deportistas entrenados, imagen deportiva, necesidades satisfechas, etc” (Juan A. Mestre Sancho, 2002)

Lógicamente, debe existir una gran relación entre los recursos y los datos obtenidos en el diagnóstico. En cuanto a los recursos internos de nuestra asociación marplatense de hockey, se podrán organizar, según se trate de:

1- Recursos Patrimoniales

Un local comercial ubicado en el centro de Mar del Plata. No tienen patrimonios en infraestructuras deportivas.

Patrimonios en equipamientos deportivos: Material de entrenamientos, Indumentaria.

2- Medios Humanos

Técnicos deportivos: Entrenadores de Seleccionados, Coordinador de Torneos y Coordinador de árbitros.

Técnicos no deportivos: Secretarías administrativas de la Asociación y Comisión Directiva (Presidente, Vicepresidente 1° y 2°, Secretario y Prosecretario, Tesorero, Protesorero, Vocales 1°, 2°, 3° y 4°, Vocales Suplentes 1°, 2° y 3°) Comisión revisora de cuentas (Titular 1°, 2°, 3° y Suplente 1° y 2°)

3- Recursos no propios utilizables

Domicilio legal de la Asociación: De los jubilados s/n, Parque Nacional Teodoro Bronzini, Mar del Plata.

Complejo EMDER-MGP: Cancha Sintético Mar del Plata, oficinas, Vestuarios, Gimnasio

4- Organización

Estructura: Comisión directiva y Subcomisión de Torneos, Árbitros, Seleccionados

Comunicaciones internas: Servidor web donde ingresa cada coordinador de los clubes, Boletín oficial hacia todos los asociados de Mar del Plata.

5- Actualización

Cursos: Capacitaciones para los árbitros y los entrenadores o coordinadores de los clubes.

6- Relaciones con otros organismos, otras Administraciones...

Dicha Asociación está afiliada a la Confederación Argentina de Hockey. Y a su vez, ésta última, a la Federación Internacional de Hockey (FIH).

Tal como menciona el Balance⁴ de la AAMH unos de los recursos es la Federación Bonaerense y el Torneo Bonaerense.

7- Recursos económicos disponibles

Capital y Recursos Financieros: Activo corriente (Caja y Bancos, Inversiones, Cuentas por cobrar) y Activo no corriente (Bienes de Uso)

Cuotas: Re-fichajes, Afiliación, Aportes jugadores de Selección, Pases, Inscripción de equipos.

Subvenciones: Sintético

Intereses ganados, Otros ingresos

8- Recursos éticos

El deporte como actividad sociocultural que permite el enriquecimiento del individuo, intercambio y relación entre las personas. Es un factor de integración social, fuente de disfrute, salud y bienestar.

La construcción colaborativa de valores como el respeto a la diversidad, a la preferencia deportiva, así como al reglamento, a la lealtad, la ética y el juego limpio. El trabajo en equipo, la colaboración y empatía por el otro, son algunos de los factores claves que motivan a los asociados querer practicar hockey.

9- Medios técnicos

Deportivos: Hockey competitivo y no competitivo.

No deportivos: Organización y Relaciones de Personas relacionadas al deporte.

10- Información

Oficial: Transmitida desde la Comisión Directiva a través del Boletín Oficial a los clubes asociados.

Clubes asociados presentan órdenes formales para que la Comisión Directiva atienda.

Técnica: Reuniones Eventuales de Coordinadores con las áreas de la Asociación, por lo general a comienzo de año o con antelación a algún momento importante en el Torneo.

11- Reglamentación interna

Estatutos:

Fecha de inscripción en el registro público de comercio: Del Estatuto Res. 29/10/83,

⁴ La AAMH dio a conocer en Enero del 2021 el Balance del año 2019 y no del año 2020 con justificación de la Emergencia Sanitaria por Covid-19

N° de inscripción en IGJ/ DPPJ: Matrícula n° 3696 del 26/5/92

Normas internas de uso, Reglamentos: Reglamento General AAMH

12- Tiempo

En referencia al detalle de “Memoria”⁵ se puede extraer:

Deportivos oficiales: Pretemporada Enero y Febrero para el Torneo de hockey liga femenina que inicia en Marzo hasta Noviembre. Campeonatos locales y Nacionales.

Tiempo estructurado: Concentración Seleccionado Nacional, Preseleccionados y Seleccionados locales de Mar del Plata, Clínicas de Hockey, Capacitaciones. Arreglos de las instalaciones

Luego de plantear el diagnóstico de la situación real de la organización que se estudia, se pudo observar que será factible realizar el plan de capacitación ya que se dispone de los recursos económicos necesarios y la asociación se encuentra en un momento de crecimiento⁶ organizacional y profesional por parte de las personas involucradas.

⁵ Archivo que presentó la AAMH a sus asociados en memoria a todo lo realizado en el año 2019

⁶ Ciclo de Vida de las Organizaciones, Microeconomía

Capítulo 4: Análisis de caso

Historia de la AAMH

La Asociación Amateur Marplatense de Hockey tuvo sus inicios hace aproximadamente 50 años atrás, donde diferentes personas involucradas al deporte decidieron impulsar desde Buenos Aires, el hockey a la ciudad de Mar del Plata.

Comenzaron por armar en el CEF (Centro de Educación Física) equipos de hockey sobre pista para jugar, y a partir de eso desarrollaron la AAMH. Dicha Asociación está afiliada a la Confederación Argentina de Hockey. Y a su vez, ésta última, a la Federación Internacional de Hockey (FIH).

Desde ese momento hasta la actualidad, brinda a todos sus asociados la posibilidad de competir de manera oficial el hockey sobre césped en Mar del Plata.

A diferencia de otros torneos que se realizan extraoficiales, la AAMH tiene como ventaja para todos los jugadores que la integran, conformar equipos que puedan competir al máximo nivel y representen a Mar del Plata en torneos que realiza la Confederación Argentina. (Regionales, Nacionales o Seleccionados)

Además, se encuentran ligados a la FIH.

Teniendo por esta vía, la oportunidad de crecimiento y competición junto con el seleccionado argentino a un nivel internacional, torneos como Juegos Olímpicos, Panamericanos, World League, etc.

El objetivo actual de la AAMH, además de nuclear todos los clubes que la integran para su organización, competencia y desarrollo es apuntar al crecimiento de los mismos.

Otros de los beneficios que obtienen los jugadores por el re-fichaje que pagan anualmente a la AAMH, es que les otorgan un co-seguro en caso de accidentes (cobertura médica para atención en el Hospital Privado de la Comunidad).

La AAMH organiza diferentes capacitaciones a través de la Confederación Argentina por su anhelo de crecer.

Al comparar su nivel de competencia con las diferentes regiones en los seleccionados, los equipos locales no logran mantenerse al mejor nivel nacional, y reconocen la necesidad de desarrollo. Por este motivo, es que llaman a personas idóneas en el tema, sin tener un plan de Capacitación claro ni un marco que la regule. Esto se puede observar ya que solicitan a

los entrenadores de los clubes marplatenses que planteen un temario a desarrollar en el momento de la Capacitación. En vez de “los especialistas”, compartir cómo ha sido su experiencia de crecimiento en sus respectivas ciudades y darles a los clubes marplatenses, un aporte constructivo y una nueva visión.

El medio de comunicación que utilizan es un Boletín Oficial, a través de un servidor que administra cuentas oficiales de cada club. (Información de Torneo, Árbitros, Capacitaciones, Sanciones, etc.)

Los asociados son Clubes de Mar del Plata, Necochea, Balcarce, Miramar, Villa Gesell y Pinamar que desarrollan la actividad de Hockey y tienen diferentes realidades socioeconómicas, de desarrollo y por lo tanto, diferentes objetivos.

Hay clubes competitivos, formativos, de contención, de barrio, anexos de colegios, algunos privados y otros sin fines de lucro. Cada club presenta una realidad distinta por lo que tenemos una misma asociación para un público con diferentes necesidades y expectativas.

Objeto social

Se puede observar el objeto social en el artículo 2 del estatuto correspondiente a la AAMH los siguientes puntos:

- 1- Propulsar el desarrollo de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, fomentando la práctica del deporte en general, para cuyos fines se habilitarán instalaciones deportivas y sociales.
- 2- Propender a la práctica de hockey en forma amateur compitiendo y organizando competencias deportivas.
- 3- Organizar y participar en eventos deportivos y sociales, relacionados con sus fines, entre ellos: organizar espectáculos, certámenes deportivos, festivales deportivos o sociales u otras actividades, en forma individual o asociada.
- 4- Federarse para la práctica organizada de la disciplina deportiva que resuelva.
- 5- Fomentar e impulsar relaciones con otras asociaciones e instituciones afines para el intercambio de distintas experiencias.
- 6- Bregar por la constitución de un espacio para el esparcimiento y recreo, desarrollando talleres deportivos, recreativos, culturales y artísticos.
- 7- Promover la unidad y solidaridad entre los asociados

Todas las actividades de carácter instructivo serán efectuadas por personal idóneo y/o profesional en la materia.

En cuanto a la capacidad y patrimonio, la asociación civil no puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros, lo cual no impide la realización de actividades recaudatorias para obtener fondos que tengan como destino la consecución del objeto de la institución.

La asociación está capacitada para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Estructura

La Asociación de Hockey Amateur Marplatense tiene una Comisión Directiva compuesta por un presidente, dos vicepresidentes, dos secretarios, un tesorero, vocales titulares y suplentes, y revisores de cuentas. Dicha Comisión es elegida cada 4 años por los presidentes de cada club que la votan y funciona dividida por cuatro áreas: Torneos, Disciplina, Árbitros y Seleccionados.

Cabe destacar que la asociación estudiada, no posee un organigrama formalmente establecido, el que plantea el siguiente trabajo se pudo elaborar en base a entrevistas y apreciación propia de la organización y su funcionamiento.

En grandes rasgos la asociación se podría representar en el siguiente esquema:

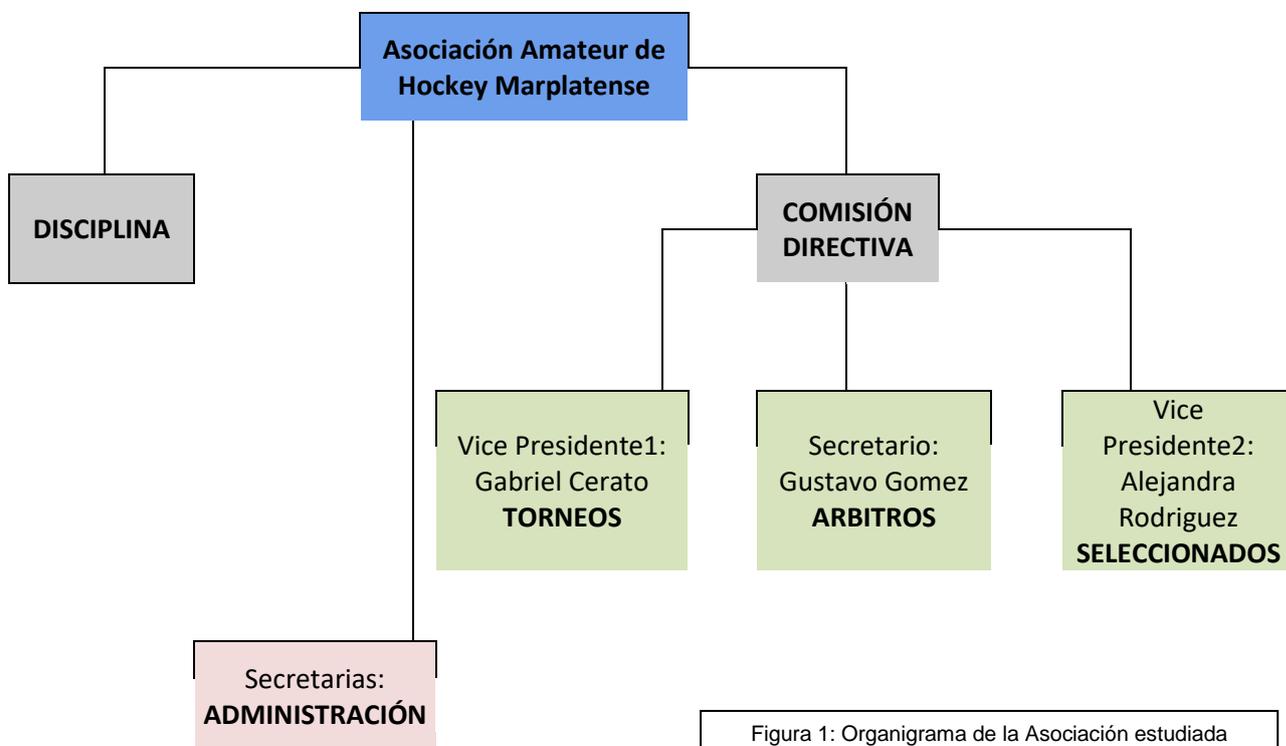


Figura 1: Organigrama de la Asociación estudiada
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el organigrama, la asociación opera con una comisión directiva que toma decisiones en sus reuniones semanales con todos los miembros de la misma. Respondiendo a temas o problemáticas que proponen los clubes asociados o las distintas subcomisiones.

Las subcomisiones están integradas por personas idóneas en los temas o de larga trayectoria en el hockey. Y las mismas están a cargo de un miembro de la CD, quien genera un lineamiento interno, y es el encargado de presentar y comunicar los proyectos a la CD a la espera de su aprobación antes de ser ejecutados.

La comunicación de las decisiones se da a través del boletín oficial. Aunque, eventualmente generan una reunión con los coordinadores previamente citados por la misma vía. Y del mismo modo, los coordinadores pueden presentar una orden a atender por la CD a través de una carta formal y firma del presidente o secretario de cada entidad.

Existe un tribunal de disciplina, que trabaja independientemente de la CD. Encargado de juzgar los distintos actos de indisciplina que pueden suceder dentro o fuera de un campo de hockey.

Se puede observar una falencia clara en su estructura ya que las tres áreas claves de desarrollo (torneos, árbitros y seleccionados) no funcionan de forma coordinadas ni con comunicación directa en ninguno de sus proyectos, tareas o actividades.

Capítulo 5: Metodología y Trabajo de Campo

Análisis del Proceso de Formación

Estudiaremos los pasos necesarios para realizar una formación efectiva y a medida que avancemos con la investigación de campo, repasaremos cada uno de los puntos que se mencionan a continuación:

1. Diagnóstico de la Necesidad de formación

Para dicho diagnóstico sobre detectar la necesidad de formación hay que analizarse el crecimiento personal del capital humano que forma parte de la organización, es decir, en qué momento de crecimiento se encuentran las personas involucradas.

Para definir la efectividad o no de la formación que se plantea, deberá definirse si las mismas personas sobre las que se trabajará, tienen actitud de aprender y superarse. Este punto se refiere dentro de la organización y también a nivel personal, nos dará información acerca de qué tipo de capacitación hay que realizar:

- Individual o por grupos
- Externa o Interna

2. Establecer el propósito de la formación

Es un requisito fundamental que exista un alineamiento con la estrategia de la organización, para eso hay que plantear los objetivos estratégicos de la Formación.

Seguido hay que realizar un diagnóstico situacional de la organización que se estudia, para saber si la formación será factible o no realizarla.

Teniendo en cuenta para este análisis de factibilidad, parámetros como: si dispone los recursos económicos para hacerla y definir en qué momento de crecimiento está la organización.

3. Diseño del Programa

Para diseñar un programa claro, conveniente y asertivo definiremos acerca de la formación: Contenidos, Modalidad y Evaluación del aprendizaje

4. Evaluación del programa

La pregunta para esta situación clave de control será: ¿Cómo fue el proceso? Para analizar con dicha respuesta, los beneficios y resultados de la Formación.

Metodología

A partir de un marco teórico conceptual, basándose en el principal recurso que tienen las Organizaciones: el capital humano, se estudiará a una asociación teniendo en cuenta las necesidades de ésta, como la de sus colaboradores y asociados.

La temática de estudio estará enfocada en proponer el diseño de un Plan de Capacitación y Desarrollo en una asociación denominada “Asociación Amateur de Hockey Marplatense” bajo la personalidad jurídica de Asociación Civil, que cuenta con una nómina total de 23 clubes asociados, en la ciudad y alrededores.

Su única sede está ubicada en Av. Juan B. Justo 3100 de la ciudad de Mar del Plata.

Se hará un muestreo sobre la totalidad de los coordinadores de los clubes que la integran.

El diseño de la herramienta que se utilizará será no experimental y transaccional, es decir, será aplicada una sola vez y se tomarán conclusiones al respecto.

Se utilizará una técnica de investigación descriptiva, donde la recolección de datos sea directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

Para dicha recopilación se tendrá como fuente primaria la observación directa de las tareas y actividades de la comisión directiva y la de sus clubes asociados, para luego encuestarlos y detectar si sus necesidades van en dirección a las de la asociación.

Como fuentes secundarias, el relevamiento de recursos disponibles y consultas a una persona experta en el tema para desarrollar un análisis de toda la información que se pueda proveer y resulte pertinente a la investigación.

Para diagnosticar en que momento de crecimiento están y que necesidades tienen las personas a cargo de los clubes que integran la AAMH se procedió a realizar una encuesta a los coordinadores de los mismos.

Además, se realizó una entrevista como punto de referencia a una persona idónea en el hockey, quien gracias a su larga trayectoria y dedicación, teniendo sus comienzos en Mar del Plata, es parte hoy del equipo de trabajo del Seleccionado Nacional de Hockey de España.

La encuesta a los coordinadores consta con 31 preguntas enfocadas a distintos aspectos necesarios para determinar la factibilidad de realizar la Formación desde la AAMH y el propósito que tendrá la misma.

La herramienta de recolección de datos⁷ fue enviada a 23 coordinadores representantes de cada club asociado. El medio fue vía whatsapp con un link que los dirigía a Google Forms, realizada previa autorización de la Asociación Amateur de Hockey marplatense, en el mes

⁷ Ver encuesta en Anexo 2

de Abril de 2021. El instrumento fue enviado como no obligatorio y confidencial, aclarando acerca de los fines académicos, sin fecha límite pero se dio por finalizada cuando fueron respondidas por todos los participantes.

Resultados y análisis

Las encuestas fueron completadas en su totalidad, es decir, los 23 coordinadores activos de los clubes con los que cuenta la asociación de hockey marplatense. Esto corresponde al 100% de la población a estudiar, que resulta sumamente significativo para el análisis de la misma.

Para esta etapa de análisis, tendremos en cuenta la opinión de un especialista en el asunto, Andrés Mondo. Él estuvo implicado en Seleccionados Marplatenses, en la Confederación Argentina de Hockey y actualmente es entrenador del Seleccionado Nacional Español de hockey femenino.

La información fue recabada en una entrevista realizada personalmente en la ciudad que vive actualmente: Madrid, España. Utilizaremos de referencia sus comentarios y puntos de vista como experiencia práctica de situaciones, gestión de personas y recursos del puesto que estamos analizando: coordinador deportivo.

Lo que se buscó con las encuestas es considerar el perfil del puesto a desarrollar, realizar un diagnóstico de cómo se encuentran los clubes y las personas que los gestionan, indagar la formación con la que han contado o cuentan hoy en día y finalmente analizar el grado de efectividad de realizar el programa de Capacitación y desarrollo.

A continuación, se procede a la exposición y análisis de los resultados de cada pregunta por separado:

Primer Bloque: Rol de Coordinador, como representantes de sus respectivos clubes.

¿Cómo es la toma de decisiones referidas al hockey?

23 respuestas



En todos los clubes de la asociación de hockey marplatense, las decisiones se toman en conjunto. Es algo que lo hace naturalmente por tratarse además de un deporte en equipo.

Al consultarle a Andrés Mondo, acerca de su paso por la coordinación de un club y la toma de decisiones de la misma, comenta que siempre le gustó trabajar en equipo. Compartía bastante para tomar una decisión, ya que le servía de esta manera para nutrirse de sus colaboradores y tener otra visión también. Acerca de cómo generar un buen trabajo en equipo él menciona:

“Trabajando siempre a la par, y generando un vínculo de confianza para que las personas estén tranquilas al venir a plantear algo diferente o a la hora de poder decirte que en algo está en desacuerdo, o cuestionarse el porqué de las decisiones. Eso me pasaba poco porque siempre voy explicando por qué hago una cosa y no otra”

¿Tienes personas a cargo?

23 respuestas

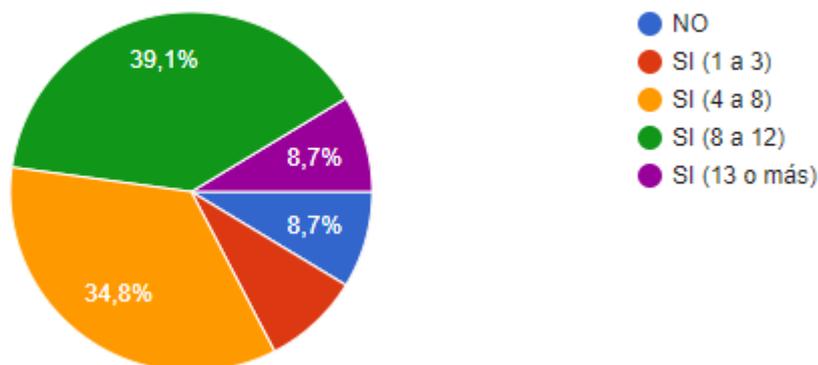


Gráfico 2: Personas a cargo de coordinadores de clubes
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Acerca de cuantas personas responden a los coordinadores: sólo un 8,7% de ellos no tienen personas a cargo. Y un dato importante es que la mayoría de ellos (73,9%) coordinan equipos de trabajo entre 4 a 12 personas.

¿Sueles delegar tareas, funciones o responsabilidades?

23 respuestas

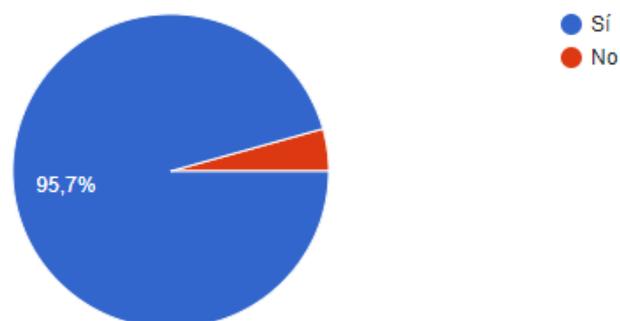


Gráfico 3: Delegación de tareas, funciones, responsabilidades

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Sólo un 4,3% de los coordinadores centralizan las tareas, funciones o responsabilidades en ellos. Esto puede darse en clubes pequeños, donde las mismas operaciones son limitadas y el coordinador puede prestar atención a cada actividad o decisión que se realice.

“Con personas responsables y objetivos planteados en cada una de las áreas. Lo que observaba es que yo no lo pedía pero me consultaban todo.

Y en general mi pregunta a su consulta era: ¿cómo lo harías? y por qué razón? Generando así un voto de confianza en la persona que tenía a cargo” aclara el especialista sobre la delegación de funciones.

¿ Cuánto tiempo llevas en el puesto de Coordinador?

23 respuestas

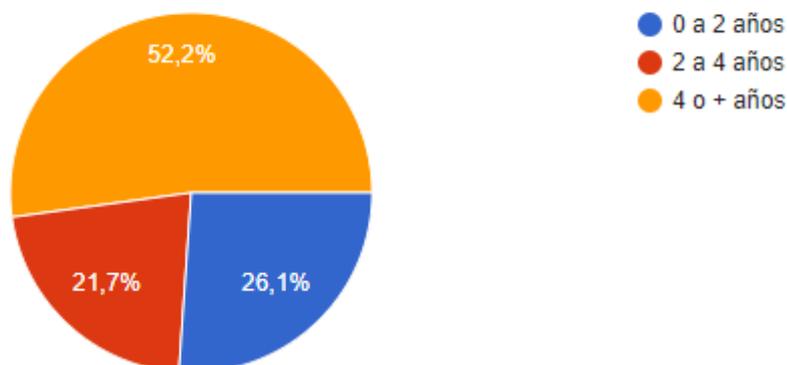


Gráfico 4: Tiempo en el puesto de Coordinación

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Un porcentaje considerado, apenas un poco más de la mitad (52,2%) de los coordinadores demuestra transitar cuatro años o más desarrollándose en el puesto. Y una minoría del 26,1% serían los coordinadores que menos experiencia tienen en el mismo.

Acerca del puesto de coordinador, se le consultó al actual entrenador del seleccionado español de hockey femenino, que competencias⁸ creía el tenía que tener una persona a cargo de un deporte en un club. En relación a estos objetos, Andrés Mondo expresa que:

“Para empezar tiene que ser una persona que quiera ese trabajo, porque muchas veces lo termina tomando gente que no le queda otra. O porque el mismo club te va llevando y empiezas a agarrar más responsabilidades, porque si no las haces vos, no las hace nadie. Y al final terminas siendo coordinador, y no era eso lo que buscabas. Parece una obviedad, pero lo primero que tiene que pasar es que esa persona tiene que tener ganas de hacerlo. Como segundo punto, tiene que ser una persona extremadamente organizada. Después, tiene que tener la capacidad de diagramar planificaciones que sean efectivas pero a la vez flexibles. (...) Una persona empática, y que a la vez no tenga ningún problema en tomar decisiones difíciles o antipáticas porque estás en un puesto que así lo requiere.”

⁸Habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Son características, a veces subyacentes, que capacitan a alguien en un determinado campo.

¿ Debes justificar tus decisiones?

23 respuestas

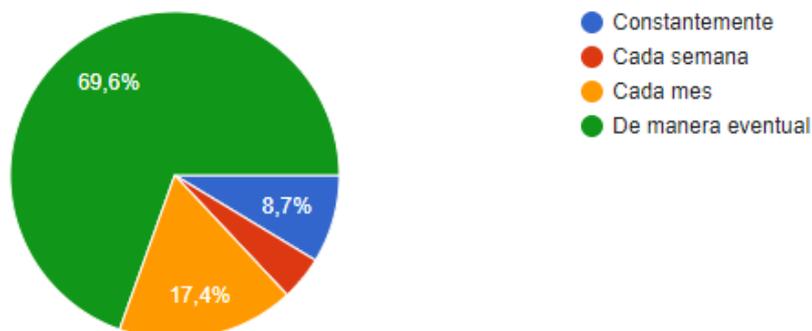


Gráfico 5: Rendimiento de decisiones a superiores

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Tal como se puede observar en dicho gráfico, solo una minoría de coordinadores, 3 de ellos, deben justificar sus decisiones de manera constante o cada semana. Esto demuestra que en la mayoría de los clubes asociados en mar del plata, hay una entrega total de confianza hacia los coordinadores y las decisiones que ellos tomen relacionadas con su proyecto.

¿ Trabajas en conjunto con esta/s persona/s? ¿ Brinda aportes a tu área?

23 respuestas

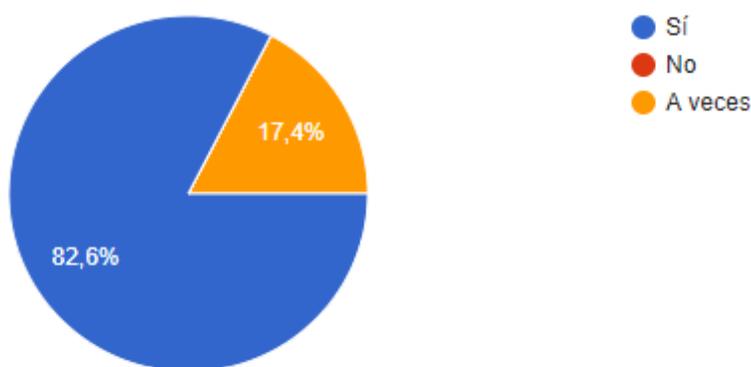


Gráfico 6: Toma de decisiones en conjunto con superior

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

¿A quién justificas tus decisiones?

23 respuestas

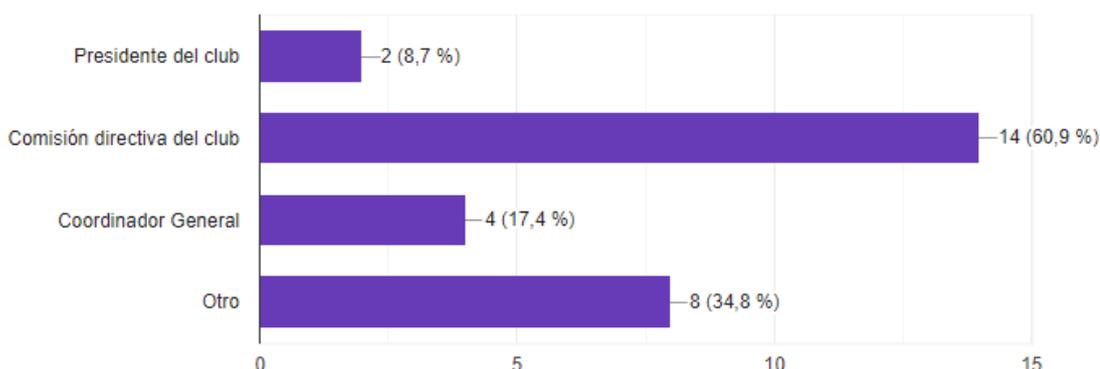


Gráfico 7: A quién justificas tus decisiones el coordinador

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Con respecto a estos puntos acerca de la toma de decisiones, Andrés Mondo nos cuenta de su experiencia:

“Básicamente, la primera parte del proyecto que presenté la definí solo y con la presidenta del club y el secretario. Pero a mí siempre me gustó trabajar en equipo. Una vez que está establecido “el camino” y luego tomar decisiones estratégicas de: esto se está torciendo, vamos a mejorarlo así. Yo compartía bastante con mi equipo de trabajo para tomar la decisión, aunque el que terminaba de definirla era yo. Pero me servía mucho para nutrirme de ellos también: tener otra visión.”

¿Qué medio usas para comunicarte con los entrenadores?

23 respuestas

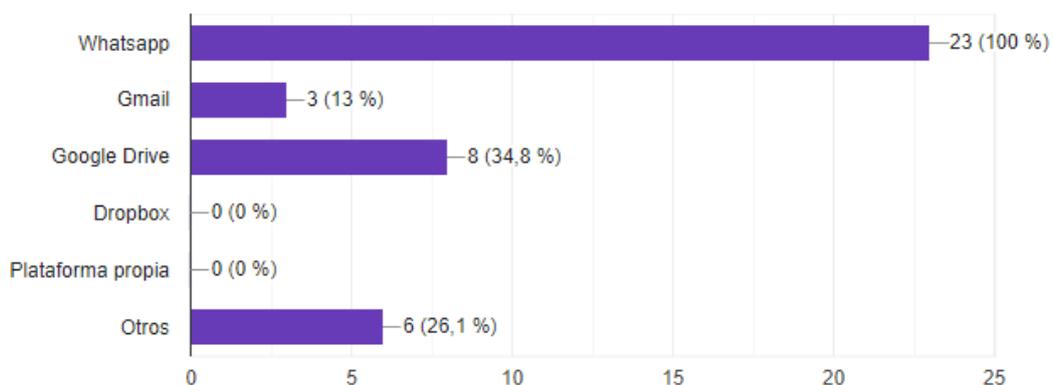


Gráfico 8: Medios de comunicación a colaboradores

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

La mayoría de los coordinadores usa como medio de comunicación el Whatsapp, de mensajería instantánea, directa. Esta herramienta resulta ser eficaz ya que el puesto requiere comunicar a sus colaboradores decisiones operativas a diario y que surgen de manera continua.

El 34,8% de ellos (8 coordinadores) utilizan Google Drive para compartir archivos o planillas de información. Esto demuestra que se comparte a los colaboradores de su respectivo coordinador la planificación propuesta por él.

Y sólo el 13% (3 coordinadores) comunica por Gmail a sus colaboradores. El 26,1% eligió “otra opción” como medio de comunicación. Haciendo por ejemplo referencia a archivos impresos.

En cuanto a cómo transmitir un mensaje claro, Andrés Mondo en la entrevista, nos explica:

“Con el paso del tiempo aprendí, después de muchos errores y aciertos. Lo primero y más importante es tener claro lo que vas a comunicar y estar convencido que es así. Si no pasa esto, no llega a las personas. Porque es imposible sino, que lo sepas expresar correctamente.

Después que la comunicación sea asertiva, en positivo y proactiva. Si todo es no hagas esto, no lo otro, pasas a ser negativo, crítico con el mensaje.

Por último, tiene que tener la cuota de pasión con la que uno vive esto. Si no puedes contagiar y transmitir esa pasión, después es muy difícil que las personas que trabajan con vos puedan transmitirlo al resto.”

Segundo Bloque: Organización, objetivos y estructura del club que coordina. Y sobre todo a la planificación que se realiza o no en cada entidad deportiva.

¿Tienen claro cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

23 respuestas

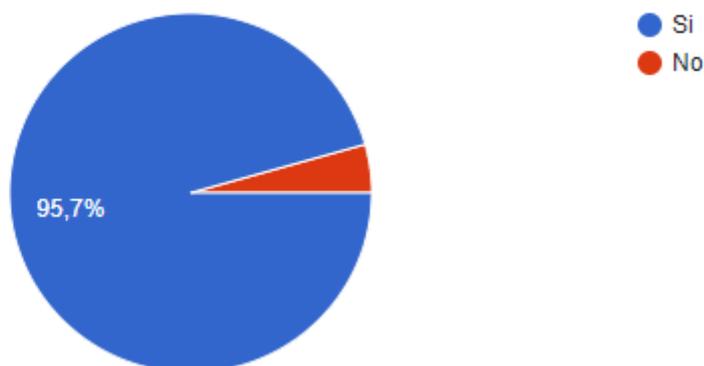


Gráfico 9: Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

En el caso de afirmativo, ¿están comunicados y entendidos de forma clara por tu equipo de trabajo?

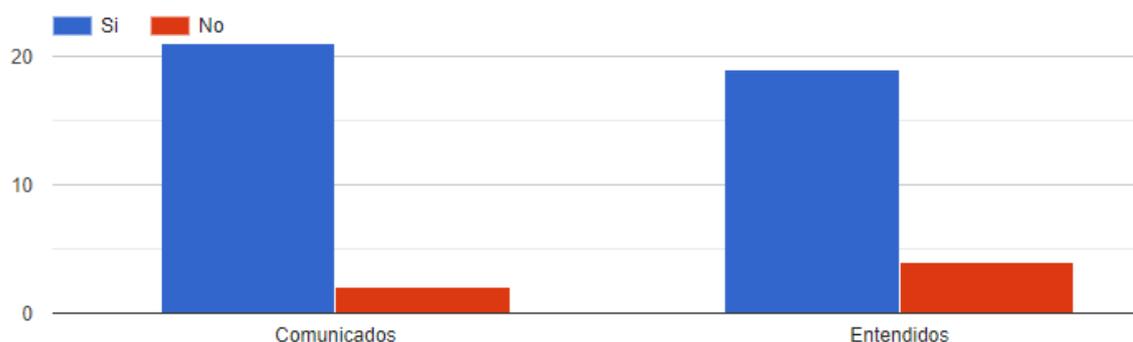


Gráfico 10: Objetivos comunicados y entendidos
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

La mayoría de los coordinadores plantean en sus clubes objetivos a corto, mediano y largo plazo. Y manifiestan además que los mismos están en su mayoría comunicados y entendidos por los colaboradores.

En referencia a la manera de detectar si los colaboradores estaban implicados en conseguir o no los objetivos, nos explica Andrés Mondo que en clubes deportivos para ver que las personas que tienes a cargo no están alineadas con éstos, los equipos de cada entrenador funcionan de termómetro. Y agrega: *“Cuando no funciona, el equipo tampoco, la gente no progresa, tienes problemas. Te das cuenta muy rápido.”*

¿Qué cantidad aproximada de jugadores tienes fichados en la AAMH?

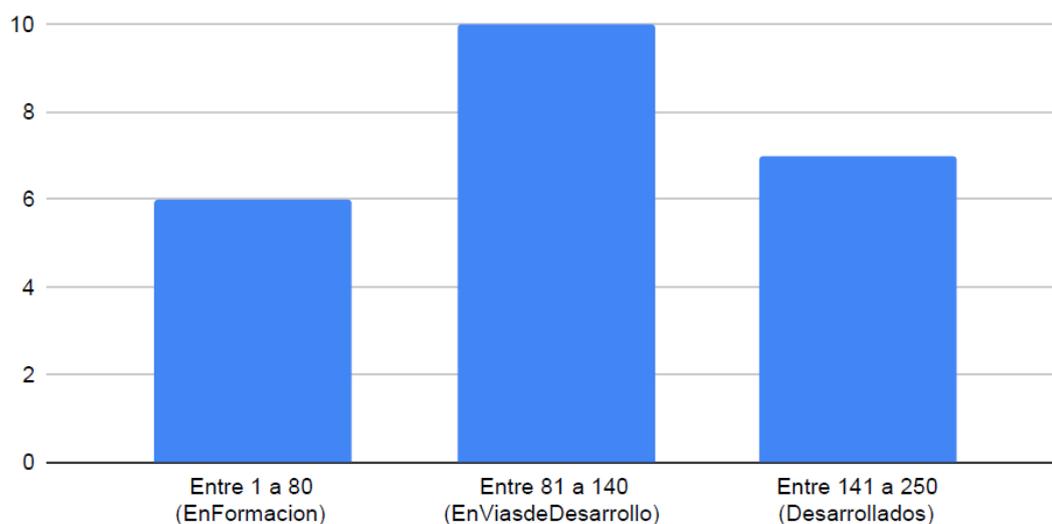


Gráfico 11: Cantidad de jugadoras por club
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Este gráfico acerca de cantidad de socios que tienen los clubes asociados en Mar del Plata, nos da una primera categorización de clubes. Donde se puede dividir en el año actual, según los jugadores asociados:

- Clubes de Desarrollo Incipiente = 6 clubes de 1 a 80 jugadores
- Clubes en Vías de Desarrollo = 10 clubes de 81 a 140 jugadores
- Clubes Desarrollados = 7 clubes de 141 a 250 jugadores

¿Presentan línea completa?

23 respuestas

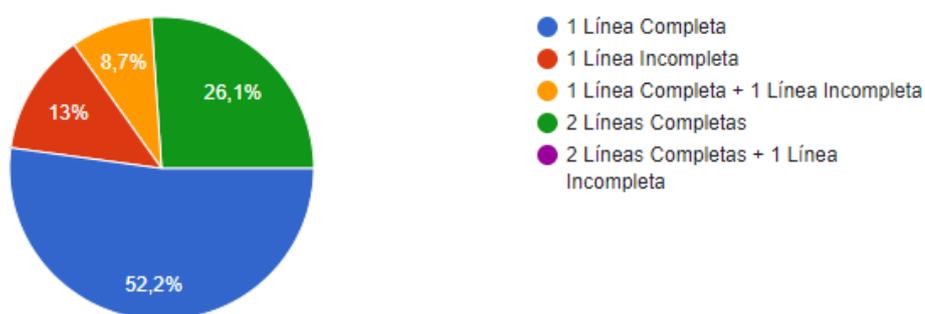


Gráfico 12: Estructura de líneas deportivas de cada club

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

De una totalidad de 23 clubes analizados, sólo 3 de ellos no logran tener la cantidad de equipos competitivos necesarios para completar la línea y se encuentran en formación.

Este dato nos demuestra que el 52,2% (12 clubes) presentan línea completa; 8,7% (2 clubes) están en un punto favorable de crecimiento para lograr además de presentar una línea completa, sumar más equipos federados. Y por último, el 26,1% es decir, 6 clubes son los que logran presentar 2 líneas completas: esto puede ser línea A y B de categoría femenina o 1 categoría masculina y 1 femenina.

Pero hay una minoría que también hay que atender, el 13% de los clubes, es decir 3 de ellos que no logran presentar 1 línea completa. Es decir, sólo federan algunos equipos en la Asociación Amateur de Hockey Marplatense.

En tu organización, ¿el hockey está dividido por áreas? ¿Cuales?



Gráfico 13: Áreas de trabajo en cada club

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Se buscó con esta pregunta indagar acerca de cómo dividen la estructura organizacional en cada club. Si los coordinadores tienen noción de la división de áreas de trabajo.

Un resultado que sorprendió es que el 21,74% (5 de ellos) no tiene el hockey dividido por áreas. Una respuesta como: “Hacemos un trabajo integral”, fue la justificación de este punto.

Luego, el porcentaje que fue mayoría (47,83%) fue el trabajo dividido por categorías infantiles y competitivas. Esto puede tener como ventaja una mayor concentración en cada sector, pero también la desventaja de que trabajen de manera independiente sin alinearse con el proyecto o la línea del club.

Un resultado interesante fue la división de trabajo: Técnica, táctica y Física (17,38%) Esto demuestra un enfoque de especialidades repartidas.

En igualdad de proporción; un 4,35% ha respondido: Logística Deportiva, otro 4,35% Coordinación deportiva, General y Subcomisión de Hockey, y último 4,35% ha nombrado la división por Subcomisiones: Mesas de control, Tercer Tiempo, Eventos, Managers, Entrenadores.

Estas respuestas nos demuestran que hay un gran interés en querer aprender acerca de la organización de su estructura.

¿Realizan una planificación anual?

23 respuestas

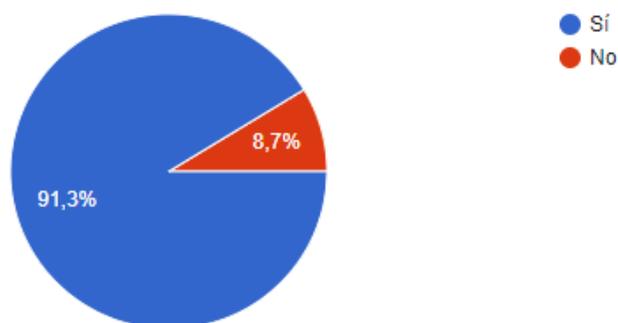


Gráfico 14: Planificación anual en los clubes

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

De 23 clubes, 21 de ellos realizan o tienen interés de realizar una planificación anual y solo 2 de ellos no realizan. Esto nos da un parámetro de la predisposición a planificar que tienen los coordinadores de los clubes asociados en la AAMH.

Se le hizo la misma pregunta a Andrés y sobre estos asuntos opinó:

“Tenía la planificación anual: competencias, creación de equipos, inscripciones.

Usaba esto como primer disparador para luego planificar las actividades extras.

Luego, la planificación de categorías menores: técnica, táctica y de enseñanza.

Planificación competitiva de las categorías mayores.

Desarrollar este tipo de planificación estratégica para trasladarla a los entrenadores y

que a partir de ahí sea una guía de cómo trabajar durante el año. Les pedía a ellos

un control trimestral de qué puntos de los que yo les había dado se habían trabajado en ese período, como los había transferido y que trabajará el siguiente trimestre. Yo

los orientaba también los momentos de trabajar tal o cual concepto.”

Si realizan una planificación, ¿Qué incluye? (Puedes marcar + de 1 opción)

22 respuestas

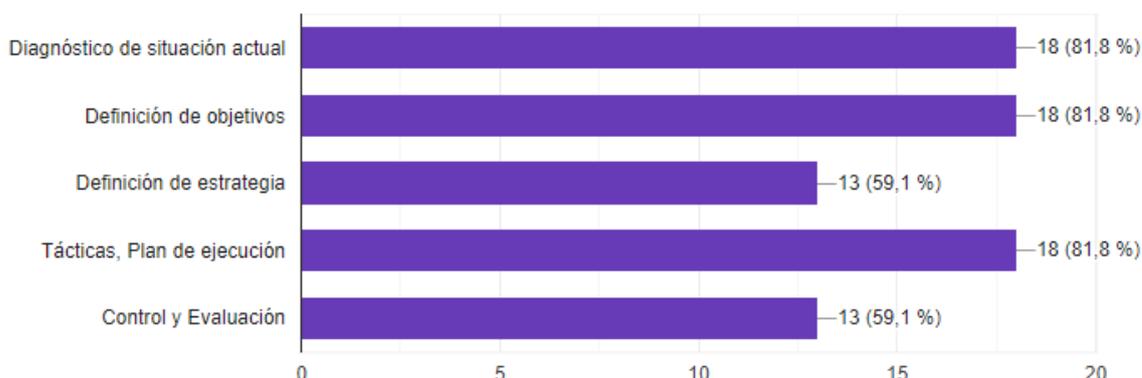


Gráfico 15: Etapas de planificación

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Esta pregunta fue opcional, y se buscaba analizar si tenían o no conocimiento de las etapas de planificación. Fue respondida por 22 coordinadores y los puntos más escogidos fueron: Diagnostico de situación actual, Definición de objetivos y Tácticas o Plan de Ejecución.

Mientras que sólo 13 de ellos seleccionaron Definición de Estrategia y Control y Evaluación. Por lo que se detecta una carencia en su Proceso de Planificación en cuanto a estos dos últimos puntos.

En cuanto a que lo inspiró a ser coordinador en un club, su proyecto de coordinación y las etapas del mismo, nuestro referente en el tema Andrés aporta:

“Ser coordinador se me despertó al ver todo el potencial de este club, los medios y recursos que tenían para hacerlo, y que sólo faltaba encarrilar.

El primer aspecto que abordé para crear el proyecto era tomarme el tiempo bastante considerable en términos de meses para analizar la situación, hablar con referentes del club, o con diferentes personas de otros espacios del club: jugadores mayores, pequeños, padres, directivos. Hice un “diagnostico” para ver donde estábamos parados y hacia dónde se podía ir. (...)

Luego del diagnóstico, hablando con los directivos más involucrados del club, les pregunté que querían, cuál era su sueño con el club y hacia donde querían ir. Y en base a eso, sumado a mi análisis, el potencial que tenía el club y además el conocimiento que tenía yo también del hockey español, presenté un proyecto hacia donde yo creía que podíamos llegar.

Este proyecto fue, a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta esto que te mencionaba de las planificaciones flexibles. Una primera etapa y en función de los

resultados de esa primera etapa, la segunda etapa podía ir para un lado o para el otro. Entonces yo ya les había presentado como un plan de expansión. Si hacemos las cosas bien, teníamos objetivos a 3 años y de ahí a largo plazo también.”

Destacando de este comentario tan específico del desarrollo de su proyecto: la etapa de diagnóstico, definición de una estrategia clara y objetivos, un plan de ejecución. Por último y no por eso menos importante, el control y evaluación de cada una de estas etapas para luego plantear como seguir en vistas a un futuro.

¿Cómo ejecutan la Planificación?

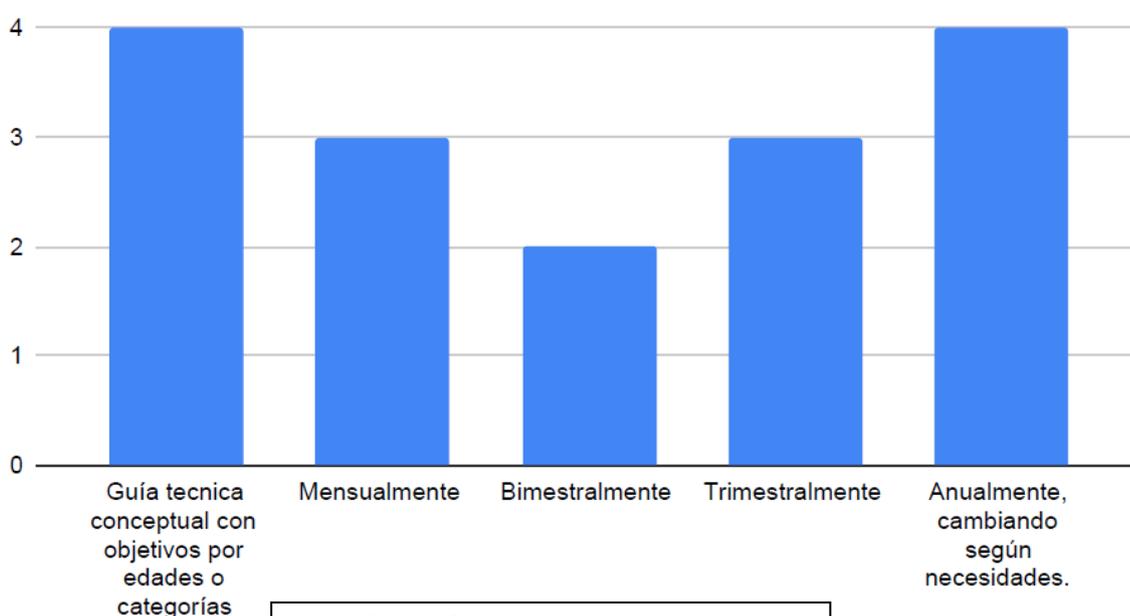


Gráfico 16: Ejecución de la planificación

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Esta pregunta fue abierta y opcional, se buscaba conocer si tenían conocimientos o no de cómo ejecutar la Planificación.

De 16 respuestas, la mayoría respondió ejecutar la planificación anualmente aunque:

- 3 de ellos controlan objetivos o si va encaminada, de manera mensual
- 2 controlan bimestralmente
- 3 controlan cada tres meses
- 4 son los que planten anualmente y cambian según necesidades

Esta situación nos demuestra, que si bien la planificación es planteada una vez por año, ocho son los clubes que hacen cortes planificados para poder controlar y medir por objetivos.

Y por último, cuatro son los que ejecutan su planificación guiando conceptualmente y fijando objetivos por edades o categorías.

¿Tienen un presupuesto anual destinado al hockey?

23 respuestas

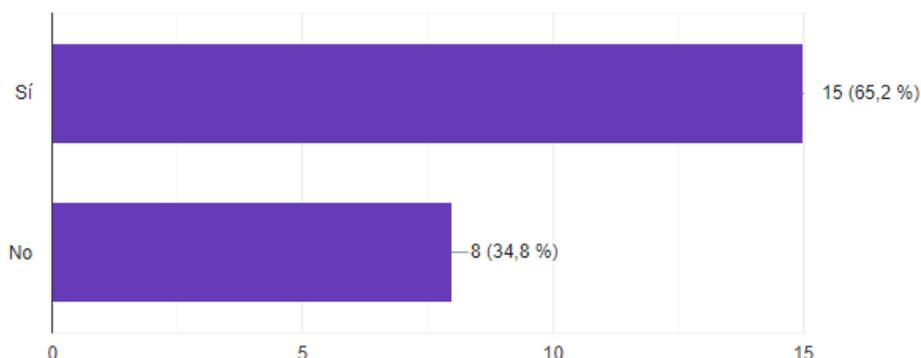


Gráfico 17: Presupuesto anual

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Una mayoría de clubes, 15 para ser más exactos, considera el presupuesto en su planificación del año. Esto implica que todas las áreas del mismo estén alineadas en términos de objetivos financieros. Un 34,8% no plantean el presupuesto anual, lo cual puede estar relacionado con falta de claridad en los recursos que disponen o falta de coordinación con esta área específica del club.

Tercer Bloque: Formación y Desarrollo

En tu carrera profesional, ¿Has realizado capacitaciones?

23 respuestas

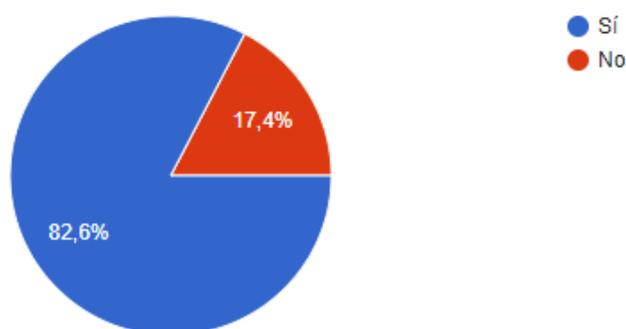


Gráfico 18: Capacitaciones

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

En esta pregunta se buscó conocer que capacitados están o no para ejercer el puesto de coordinador. La gran mayoría contestó que sí ha realizado capacitaciones a lo largo de su carrera profesional. Y sólo 3 de ellos, al contrario, no han realizado.

Si es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones? (Puedes marcar + de 1 opción)

18 respuestas

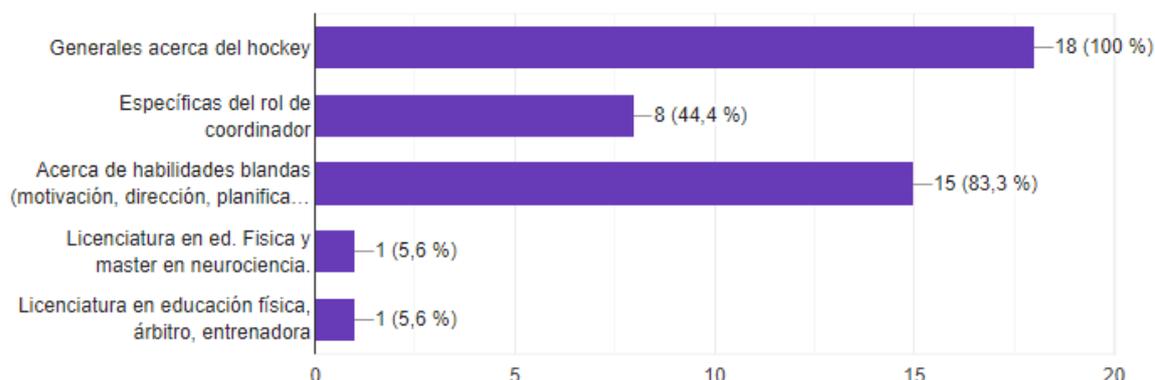


Gráfico 19: Tipos de Capacitaciones realizadas

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Los coordinadores en su totalidad han realizado capacitaciones generales acerca del hockey. Lo que responde a que se han formado con respecto a su rol de Entrenador, que puede darse previo a la coordinación o suelen hacerlo en simultáneo.

Con respecto a esta transición de Entrenador a Coordinador, muchas veces lo toman como un desafío al ver el potencial o medios que tienen un club y las herramientas que tiene ese entrenador que decide presentar un proyecto.

Principalmente cuando se trata de una organización medianamente chica, compaginar el rol de entrenador con el de coordinador no es un problema, opina el especialista.

De 18 respuestas, 15 han considerado haber realizado capacitaciones acerca de habilidades blandas (motivación, dirección, planificación, liderazgo y comunicación), dato relevante a la hora de ejercer. Sólo 8 han considerado realizar capacitaciones específicas del rol de Coordinador.

Se le consultó a Andrés Mondo acerca de capacitaciones sobre habilidades blandas a lo que respondió:

“Este tipo de capacitaciones tienen mucho que ver con el perfil del entrenador y con la filosofía que éste tenga. En mi opinión, son las que marcan la diferencia. Si te nutrés de esas herramientas y de lo que tiene que ver con: gestión de las emociones, de pedagogía, de metodología, de psicología deportiva; es lo que diferencia a un entrenador completo y aquel que no llega a todo.”

Previamente a ser coordinador, ¿te has preparado para este puesto?

23 respuestas

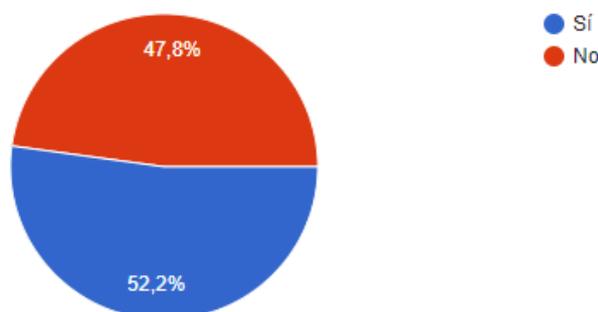


Gráfico 20: Preparación para el puesto

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Se buscó con esta pregunta, que los coordinadores se auto evalúen si se han preparado o no para el puesto. Una respuesta que llama la atención a pesar de las “capacitaciones” que han realizado en el transcurso de su carrera, es que la mitad ha respondido que efectivamente se preparó previo a ocupar el puesto de coordinador, y la otra mitad, no.

Si es así, ¿Cómo lo has hecho? (Puedes marcar + de 1 opción) x

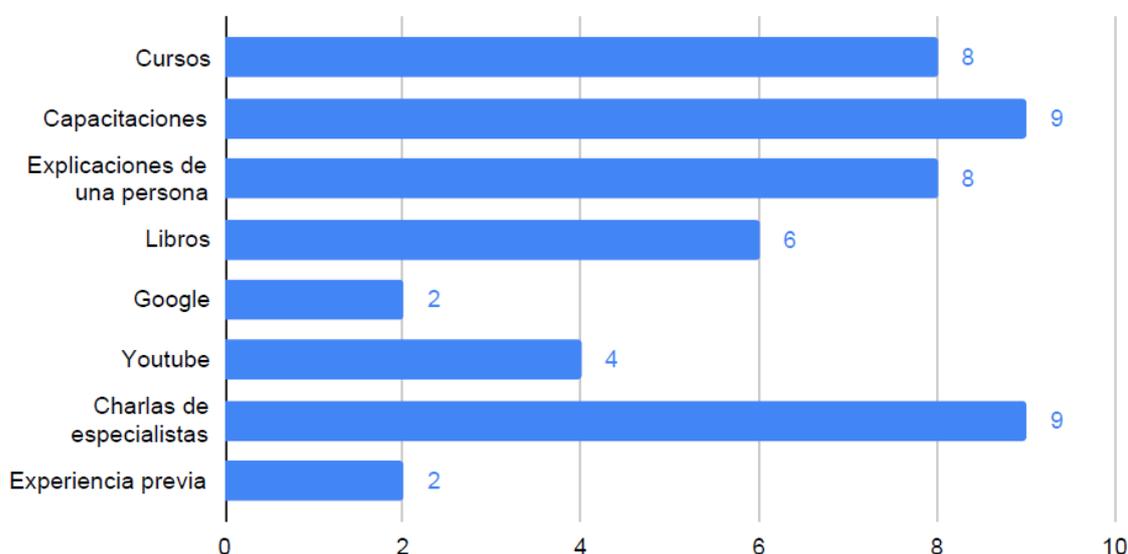


Gráfico 21: Medios de preparación del Rol

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

De 12 personas que respondieron acerca de los medios para formarse en el rol de coordinador, un 75%, 9 de ellos han escogido Capacitaciones o Charlas de especialistas.

Por otro lado un 66,7%, 8, han escogido Cursos o Explicación de una persona referente.

Cuatro han escogido YouTube y sólo dos, Google. Además 2 coordinadores, agregaron como factor importante a esta preparación del Rol, la experiencia previa.

¿Cuándo fue tu último curso o capacitación?

23 respuestas

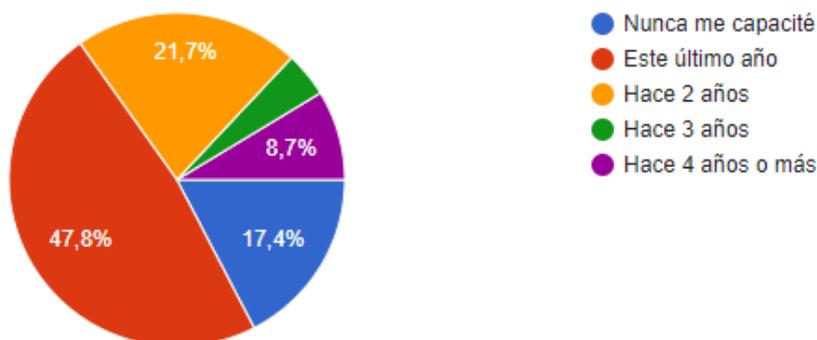


Gráfico 22: Periodicidad de capacitaciones

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

En esta pregunta y la siguiente, se buscó indagar si efectivamente se capacitan y están actualizados en base a su rol, o no, los coordinadores. En definitiva, con qué periodicidad lo hacen.

En el gráfico 22 nos refleja que sí están actualizados, ya que el 47,8% realizó curso o capacitación este último año. El 21,7% hace 2 años. Una minoría del 4,3% hace 3 años y por último un 8,7% hace 4 años o más.

De 23 coordinadores, un 17,4% nunca se capacitó. Lo que nos demuestra que hay una parte de esta población desactualizada en cuanto a Formación.

¿Sueles buscar nueva información con respecto a tu rol?

23 respuestas

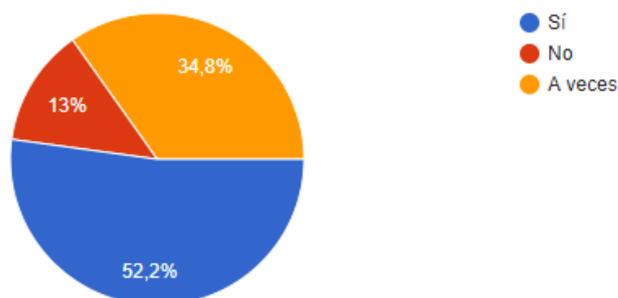


Gráfico 23: Búsqueda de nueva información del rol

Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Tal como se menciona en el gráfico: 52,2% asegura buscar nueva información continuamente. Un 34,8% no lo hace tan a menudo pero si, a veces. Y sólo un 13% no busca actualizarse. Esto nos muestra que una mayoría considerable, quiere aprender y superarse. Y este es un punto de suma importancia para que un Programa de Capacitación sea factible realizarlo.

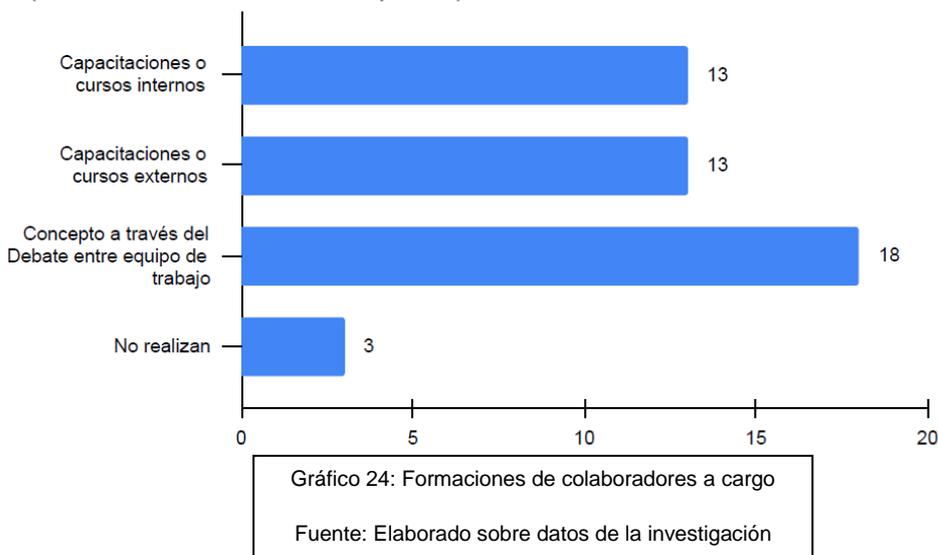
Se preguntó abiertamente, como un anexo a la pregunta anterior, dónde suelen encontrar nueva información con respecto a su rol. Se presenta a continuación algunas de sus respuestas:

Observación de rivales, Charlas informales con colegas, Otros coordinadores,
Intercambio de Ideas, Referentes del deporte o conocidos de otras asociaciones deportivas

Generalmente busco por Google o Redes Sociales,
En la web, Libros YouTube e Internet

Estudio psicología y como complemento me sirve mucho para el manejo de situaciones y resolución de problemas
En otras instituciones académicas, actualmente hay muchos cursos en línea
En la Unión Argentina de Rugby.

¿Realizan formaciones los entrenadores que tienes a tu cargo?
(Puedes marcar + de 1 opción)



De 23 respuestas, la más seleccionada por los coordinadores es el Concepto a través del Debate entre equipo de trabajo.

En cuanto a este punto, Andrés Mondo nos indica:

“El debate y la observación, te aporta muchísimo a tu crecimiento, el análisis de los demás, de ver cómo puedes contrarrestar y sobre todo, la parte más importante es tener claro, que nunca sabes todo. Yo sé que no se nada, y que está todo por aprender. Y que lo que estoy haciendo ahora, me sirve circunstancialmente. Pero si te dormís, o te confías, o te conformas con lo que estás haciendo, este entorno es muy dinámico. En Argentina sobre todo, lo que más me llama la atención y echo de menos es sobre todo el compartir. Por ejemplo, un dato importante es que yo nunca tuve problemas en filmar mis partidos y dárselos a los contrarios. Porque entendí, que cuanto más me estudien a mí, más problemas me van a poner en frente y más voy a tener que mejorar yo. Un poco es esa filosofía con la que yo me formé.”

¿Consideras adecuadas las capacitaciones que brinda la asociación marplatense de hockey?

23 respuestas

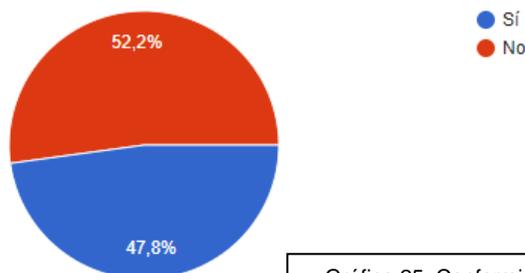


Gráfico 25: Conformidad Capacitaciones de AAMH
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Al igual que otros gráficos, la población analizada se encuentra muy dividida en cuanto a perspectivas: la mitad opina que son adecuadas las capacitaciones propuestas por la Asociación y la otra mitad está disconforme

Se preguntó abiertamente ¿en qué aspectos te gustaría mejorar como coordinador? y estas fueron algunas de las respuestas:

Comunicación simple y clara, en tiempo y forma

Deslinde de responsabilidades, Mejorar la estructura de trabajo del club

Delegar con mayor exactitud en los momentos adecuados

Capacitación de equipos de trabajo. Estudiar estrategias de captación

Capacitaciones para ampliar la capacidad del club o de recursos

Estar más capacitada en relaciones interpersonales, en lo organizativo para tener un plantel de profesores estables todo el año.

Planificación a largo plazo y Planificación económica anual

Delimitar objetivos

En la parte administrativa y tecnológica: disponer recursos tecnológicos

Ser únicamente coordinador para estar más enfocado.

Cuarto Bloque: Opinión Personal

Del 1 al 5 exprese una puntuación en relación con el conocimiento que posee de las siguientes temáticas:

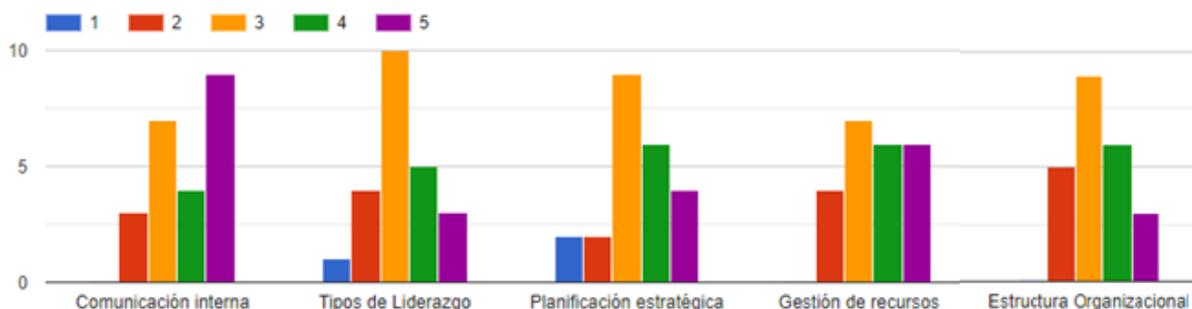


Gráfico 26: Conformidad Capacitaciones de AAMH
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

Se realizó un promedio de estos resultados, obteniendo así el tema que más conocimiento consideran poseer: Comunicación Interna (3,82) seguido de Gestión de Recursos (3,6). De planificación estratégica tienen un conocimiento medio (3,34). Y por último de lo que menos conocimiento poseen los coordinadores es acerca de Estructura Organizacional (3,3) y Tipos de Liderazgo (3,21)

Del 1 al 4, dé un orden de prioridad a las siguientes opciones: ¿Qué aspectos cree que son importantes para el desarrollo de su club?

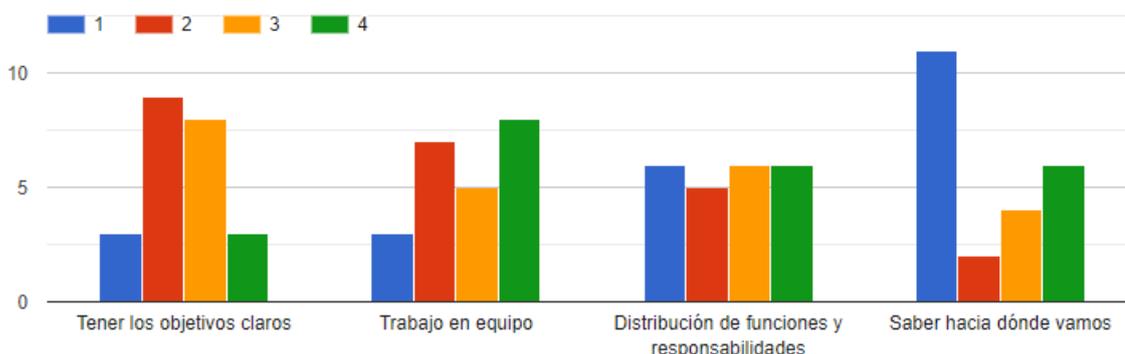


Gráfico 27: Aspectos importantes el desarrollo de club
Fuente: Elaborado sobre datos de la investigación

La mitad de los coordinadores priorizó la visión como un aspecto clave para el desarrollo de su club. Pero, la otra mitad demostró dejar este aspecto de “saber hacia dónde vamos” como puntos a pensar en instancias secundarias.

Seguido, una respuesta oportuna fue la de tener los objetivos claros en segunda instancia (9 coordinadores) y tercera instancia (8). Esto demuestra que consideran a los objetivos como puntos importantes para una base sólida que debería ser parte de la estrategia.

La distribución de funciones y responsabilidades al igual que el trabajo en equipo, generó confusión. Porque 6 de los coordinadores priorizó la delegación como un aspecto importante para el desarrollo, dado que muchas veces esto se centraliza en una persona y no saben cómo organizar el club. Y el trabajo en equipo 7 de ellos lo han marcado como un segundo aspecto a tener en cuenta. Por lo que nuevamente se repite, que la mitad se encuentra desorientada al pensar a largo plazo.

Conclusiones

Se presentará a continuación, las principales conclusiones que se pudieron obtener luego del análisis de la encuesta de Formación y Desarrollo a coordinadores y además, la observación y entrevista con un especialista en el tema.

Al analizar el rol de Coordinador⁹ se observa que las tomas de decisiones son en conjunto con otros colaboradores y que es un punto que valoran y los nutre, el de tener otras perspectivas a la hora de decidir.

Ejercen una autoridad descentralizada, y se ve reflejado en la delegación de tareas, funciones y responsabilidades que realizan para poder organizarse. Es indispensable un equilibrio: Toda institución debe tener una autoridad coordinadora y al mismo tiempo, las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel de la unidad que llevará a cabo la acción.

El coordinador deportivo, se trata de un puesto que debe tener una alta capacidad de gestión de personas. Dado que la mayoría coordinan equipos de trabajo de 4 a 12 colaboradores.

La mitad de los coordinadores estudiados, tiene una antigüedad considerada en el puesto y una minoría son nuevos en el mismo. Pero no se sabe si a pesar de su trayectoria en el rol, tienen claro cuáles son las competencias y funciones que éste implica para desarrollarse de una manera más efectiva.

Se observó además que en la mayoría de los clubes asociados en Mar del Plata, hay una entrega total de confianza por parte de los directivos hacia los coordinadores y las decisiones que ellos tomen relacionadas con su proyecto. Ya que por lo general, las mismas son justificadas de manera eventual. Si bien es importante terminar de definir un proyecto el

⁹ Ver descripción de puesto en Anexo 4.

coordinador solo, compartir con un superior o equipo de trabajo ayudaría a tener otra visión del mismo.

La planificación estratégica es un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones. En cambio, la intuición según Jones, *“son sentimientos, ideas o corazonadas que vienen de la mente sin mucho esfuerzo, ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas”*¹⁰. Es decir, la intuición, utiliza juicios, experiencias y sentimientos. Y es de este modo, como suele actuar este tipo de perfil.

Es importante entender que la intuición es complementaria con el pensamiento analítico, para validar lo que pensamos. Al analizar su proceso de toma de decisiones, observamos que por cuestiones limitantes como tiempo, información o incertidumbre, el mismo no suele ser totalmente racional.

En cuanto a la comunicación con sus equipos de trabajo, observamos que puede no ser tomado como punto clave para lograr los objetivos definidos en el proceso de planeación. Dado que en su mayoría es informal, suele darse por mensajería instantánea directa, y corre el riesgo de no transmitir un mensaje e ideas claras a todos sus colaboradores.

Estas decisiones suelen ser no programadas y a través de una comunicación verbal donde se utiliza la palabra hablada para transmitir el mensaje. Tiene la ventaja de permitir una retroalimentación, o re-pregunta en caso de dudas, que facilitará las aclaraciones. Pero tiene desventajas, y la principal es que no queden registros de ella.

El flujo de la comunicación es descendente cuando el coordinador transmite un mensaje y ascendente cuando logra recibir un feedback o retroalimentación de sus colaboradores.

En cuanto a la organización que lideran, se pudo observar que cumplen con un punto básico de la planificación estratégica: la definición de objetivos. Dado que expresan lo que quieren lograr y por tanto, servirá para determinar luego, las estrategias o medios para alcanzarlos.

En base al análisis de respuestas de este bloque de estructura y organización, se pudo categorizar a la población estudiada en tres grupos:

- Clubes de desarrollo incipiente: Aquellos “pequeños”, que no logran presentar una línea completa en la asociación, suelen centralizar la autoridad y no tener áreas de trabajo claras.
- Clubes en vías de desarrollo: Aquellos por lo general “medianos” que tienen una proyección clara con respecto a las categorías asociadas, ideas de crecimiento y áreas de trabajo mejor definidas.
- Clubes Desarrollados: Aquellos grandes en dotación y recursos, donde pueden tener una mejor organización en cuanto a estructura de trabajo.

¹⁰ Administración contemporánea. Jones-George. Ed Mc Graw Gill

En su mayoría se pueden ver estructuras funcionales, donde se da la división de trabajo y se establece la especialización de tareas, para que cada persona a cargo del área pueda ejercer su rol de manera enfocada. Esto puede observarse en divisiones como: infantiles o competitivas; logística y deportiva; técnica, táctica y preparación física; comisiones y subcomisiones de trabajo.

Al analizar la planificación que los coordinadores ejecutan en sus clubes se observa que si realizan, pero no suele ser estratégica: Hay una carencia a la hora de plantear la Estrategia (clave para pensar de qué modo alcanzar los objetivos) y acerca del Control y Evaluación de las etapas que se encuentran dentro del proceso de Planificación.

La gran mayoría realiza una planificación anual, pero con diferentes cortes de medición: mensuales, bimestrales o trimestrales.

Estas planificaciones se destacan por ser flexibles a la hora de corregir. Pero los coordinadores, no tienen bien en claro la etapa de Implementación de la misma.

Cabe aclarar, que no incluyen la planificación de recursos humanos y la razón del peso de la misma: la organización debería considerarlo como una inversión en las personas para que dicho activo pueda incrementar su valor y por tanto, la calidad de fuerza laboral pueda significar una diferencia reveladora y competitiva para el club.

Algunos argumentos para no materializar la planificación de RRHH de este tipo de organizaciones fueron:

- Dificultad para llegar a precisiones económicas suficientemente fiables
- Mayor atención a problemas de corto plazo
- Concepción no actualizada sobre la gestión de RRHH

En cuanto a cuestiones económicas, suelen incluir el presupuesto en la planificación. Este resultaría efectivo si todas las áreas del club están alineadas en términos financieros.

Una minoría de los coordinadores, no suele considerarlo, lo cual puede estar relacionado con falta de claridad en los recursos que disponen o de coordinación con esta área específica del club.

El tercer bloque acerca de Formación y Desarrollo nos muestra que todos los coordinadores se han capacitado a lo largo de su carrera: generales acerca del hockey, acerca de habilidades blandas y una minoría realizó capacitaciones específicas del rol de coordinador. Pero al consultarle si se sentían o no preparados para ocupar el puesto, la mitad contestó si y la otra mitad no consideran tener las competencias para ejercerlo.

Dada la periodicidad con la que se forman y los medios que utilizan formales e informales (Cursos, Capacitaciones, Explicaciones de referentes, Libros) podemos concluir que la

mayoría están actualizados pero no capacitados en el rol. Y además demuestran una actitud proactiva de superación y ganas de mejorar.

Es por estas razones mencionadas, que se detecta la necesidad de desarrollar un Plan de Capacitación para los coordinadores de los clubes que son parte de la Asociación Amateur Marplatense de hockey.

No existe una línea clara acerca de qué competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos tiene que tener una persona en el puesto. Ni cuales son los beneficios del desarrollo de los coordinadores y de los colaboradores que tienen a su cargo.

Aunque una respuesta que se destaca, es la construcción del concepto a través del debate entre equipos de trabajo. Es decir, utilizan el intercambio constante de información, técnicas o métodos con pares o colegas como principal herramienta de aprendizaje.

En cuanto a mejoras en el rol de coordinador solicitan: Comunicación interna, Capacitaciones de planificación y Organización de estructura, Gestión de equipos de trabajo y Coordinación deportiva.

Con respecto al último bloque de opinión personal, se pudo observar una población dividida en cuanto a realidades y perspectivas: algunos más orientados en donde se encuentran en la actualidad y a donde quieren llegar en un futuro y otros más perdidos en este tipo de nociones.

Clubos pequeños realizan una planificación más operativa, estableciendo objetivos y planteando acciones cuyos resultados se reflejan a corto plazo.

Clubos grandes, visualizando y poniendo foco sobre el futuro, donde los resultados de las decisiones que se toman hoy afectan a la organización y se verán a largo plazo.

Y en un punto medio, aquellos clubes que su planificación es operativa pero con decisiones de mediano alcance y cuyos resultado puede observarse en el mismo lapso.

En cuanto a la pregunta abierta acerca del crecimiento de sus propios clubes, demostraron interés y mencionaron temas necesarios para poder avanzar:

- Plan en conjunto con la institución a largo plazo
- Mejor presupuesto e invertir en la estructura en cuanto a recursos materiales como una sede o cancha propia.
- Gestión del tiempo y apoyo de los directivos
- Lograr tener un plantel profesional de colaboradores en el equipo de trabajo.

Para finalizar, una cuestión importante fueron las respuestas de opinión personal acerca de qué carencias creen que tiene la AAMH y cómo lo solucionarían.

De las cuales salieron a la luz temas estructurales, falta de línea y conducción o planificaciones a largo plazo, poca claridad en la toma de decisiones unilaterales, y escasa participación de los coordinadores a la hora de aportar o resolver conflictos.

Mencionaron una inclinación de preferencia clara a clubes grandes y desarrollados, dejando a un lado los intereses y necesidades de clubes con poca estructura.

Opinan que no hay estrategias y que la asociación es gestionada por personas con incapacidad de nuclear intereses comunes, promover el desarrollo y hasta de agilizar trámites básicos como pases de jugadoras de un club a otro.

En cuanto al tema que nos compete, están disconformes con la capacitación que brinda la asociación hacia entrenadores o coordinadores y se muestran predispuestos en pos de mejorar a participar de áreas de trabajo en conjunto, dando lugar a coordinadores con más experiencias en el rol. La principal carencia que se detecta es la falta de personas capacitadas en puestos de toma de decisiones específicas.

Capítulo 6: Propuesta profesional

Programa de Capacitación y Objetivos

Se desarrollará un programa de formación para coordinadores de los clubes que integran la AAMH, que les ofrece herramientas para trabajar aquellas habilidades a poner en juego en la vertiente deportiva y organizativa de cada club, obteniendo un mejor rendimiento no sólo en dichas vertientes sino también en el resto de áreas personales.

Objetivos:

- Aprender a observar dinámicas relacionales que se presentan en staff y equipos (necesidades- dificultades)
- Conocer dinámicas de equipo que pueden implementarse en el contexto de entrenamientos
- Adquirir herramientas prácticas para el abordaje y la gestión de posibles conflictos
- Empoderar el liderazgo del coordinador como agente formativo.

La capacitación tendrá un presupuesto acorde al precio de mercado que estén cobrando profesionales de recursos humanos por este tipo de trabajo, en el momento que sea ejecutada. Hoy en Argentina, particularmente en Mar del Plata se estima un promedio de \$2200 la hora profesional. Por lo que una capacitación así de 30 hs. estamos hablando de un total de \$66000. Cabe destacar, que por lo general cuando son capacitaciones internas que dictan personas que trabajan en la organización, suelen darla los referentes de equipo por lo cual están incluidas en las tareas y responsabilidades del mismo.

Metodología

Introduciremos dinámicas o tareas en el entrenamiento de hockey y en el día a día para trabajar las habilidades de tipo social, emocional o personal descritas en los talleres.

Es decir, se ejecutará un taller formativo para 8 habilidades personales:

1. Comunicación asertiva
2. Autoconocimiento
3. Empatía
4. Trabajo en equipo
5. Gestión de emociones
6. Gestión de conflicto

- 7. Pensamiento crítico
- 8. Toma de decisiones

Las sesiones se constituyen de una parte teórica y otra en la que se desarrolle de manera más vivencial y práctica dinámicas de grupo con diferentes equipos de trabajo.

Al final, se hace un seguimiento/observación de la labor realizada en cada taller para recibir el retorno del programa por parte de los coordinadores. De todo el trabajo construido y un feedback final se entregará un "Manual Pedagógico" para que se pueda transmitir a entrenadoras y jugadoras y puedan continuar trabajando en cada club las habilidades ofrecidas en el programa.

Cronograma

TALLER	CONTENIDO	DIA	HORAS
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Creamos nuestra identidad • Fijamos nuestros objetivos • Creamos nuestro código interno • Creamos nuestra visión 	0	3
Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto • El arte de persuasión • Las 6w • Convers(acciones) transformadoras 	1	3
Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conocerse • Desarrollarse • Liderarse 	2	3
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Humildad • Confianza 	3	3
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo • Asignación de roles 	4	3
Gestión de emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Competencia emocional 	5	3
Gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de cambio • Ideas constructivas 	6	3
Pensamiento crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividad • Ideas justificadas • Flexibilidad a la diversidad 	7	3
Tomas de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Posibilidades 	8	3
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback final • Futuro trabajo 	9	3

Contenidos

Presentación

Para empezar a crear nuestro equipo de trabajo, antes tenemos que crear nuestra identidad, fijar nuestros objetivos, crear nuestro código interno y nuestra visión. Y lo tenemos que hacer desde dentro de nuestro staff, sin imponerlo, consensuándolo, pactándolo, que sea el grupo que decida sus valores, cómo se quiere proyectar como equipo de trabajo y hasta dónde está dispuesto a llegar.

- Se realizarán preguntas disparadoras: ¿Por qué quiero ser coordinador? ¿Conozco a mi staff? ¿Prevalzco el resultado o el proceso? ¿Qué mensaje le llega a mis entrenadores? ¿Qué importancia le doy al trabajo emocional y socio afectivo? ¿Cuánto tiempo destino a este trabajo?

Taller 1: Comunicación (asertiva)

La comunicación asertiva es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, opiniones o sentimientos de una forma clara, directa, honesta y respetuosa; sin la intención de herir o perjudicar, y con la intención de manejar conflictos, de conducir situaciones de negociación con habilidad y de establecer y mantener conversaciones con diferentes persona, en diferentes contextos.

En ese propósito de crear nuestro equipo de trabajo y en búsqueda de su identidad, la comunicación juega un papel esencial.

- Pregunta disparadora ¿Has pensado que mensaje le llega a los entrenadores?

Para poder descubrirlo y ser expresado, algunas herramientas que te pueden conducir al éxito en el intento son:

- Un lenguaje común
- La utilización de la persuasión para cambiar la percepción de la otra persona
- Espacios de conversaciones verdaderas
- Utilizar las 6 w : What (qué), When (cuando), Where (dónde), Who (quién), Why (Por qué) y How (cómo)
- Motivar el feedback

Taller 2: Autoconocimiento

Es un proceso reflexivo que nos permite conocernos a nosotros mismos. El motor para crear nuestra identidad y autonomía. Como todo proceso tiene sus etapas: conocerse a sí mismo

(buscar y mirar adentro), desarrollarse (analizar y ordenar eso que encontré dentro) y liderarse (iniciativas apoyadas en esas capacidades que descubrí). En esto, la confianza cobra un papel clave, convierte el sueño en resultado.

En el mismo propósito de crear nuestro equipo de trabajo y en búsqueda de su identidad, el autoconocimiento es una habilidad que debemos promocionar. Será una clave del desarrollo personal, nos permitirá fijar objetivos y metas realistas, gestionar nuestras emociones, convertirnos en personas emocionalmente inteligentes y nos facilitará podernos relacionar con los demás de una manera óptima.

Taller 3: Empatía

Es la habilidad que nos permite en cualquier situación, ponernos en el lugar del otro. Podremos saber cómo se siente esa persona, entenderemos mejor sus reacciones, sus emociones y sus opiniones.

En ese propósito de crear nuestro equipo de trabajo y en búsqueda de su identidad, creemos relevante cultivar la empatía para dar la oportunidad de visitar la realidad de los demás. Poner-nos en los zapatos de los demás, quitándonos previamente los nuestros.

Fundar esa empatía sobre el respeto, la humildad y una vez más en la confianza es nuestra propuesta.

- Pregunta disparadora: ¿Has probado con tus equipos, dinámicas basadas en estos valores?

Taller 4: Trabajo en equipo

Es la habilidad que nos permite construir o desarrollar actividades con un objetivo común, con otras personas.

En ese propósito de crear nuestro equipo y en búsqueda de su identidad, creemos relevante considerarlo como un *sistema* (entidad constituida por elementos que se relacionan entre ellos y que cualquier cambio que ellos sufran inevitablemente afecta al conjunto) y promocionar el *trabajo cooperativo* como imprescindible (aceptarse, apoyarse, animarse, conocerse, confiar, comunicarse asertivamente, resolver conflictos de manera constructiva).

Como se aprecia, aquí convergen todas las habilidades. Ahora bien... ¿qué pasa con los *roles*? En esa ardua tarea, de asignar funciones y responsabilidades, debe primar el interés común sobre el personal.

- Pregunta disparadora: ¿Te animas a trabajar tareas de colaboración, búsqueda de objetivo en común y roles?

Taller 5: Gestión de emociones

Es la habilidad que nos permite reconocer nuestros propios sentimientos, saber cómo influyen en nuestro comportamiento, aprendiendo a gestionar las más impulsivas para poder estar mejor con uno mismo y con los demás.

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza y/o desequilibrio con la finalidad de poner en marcha los recursos que se encuentran a su alcance para controlar la situación.

En ese propósito de crear nuestro equipo y en búsqueda de su identidad, consideramos importante acompañar a las personas incluso a jugadores, en el ejercicio de reconocer, regular, controlar y dirigir las propias emociones y las de los demás para adaptarse a las situaciones, conseguir metas, propósitos y encontrarse consigo mismo. Es decir construir su inteligencia emocional.

- Preguntas disparadoras: ¿Has planteado dinámicas en donde el jugador deba reconocer y expresar sus emociones? ¿Y cuando generas otras donde deban controlarlas, qué pasa? ¿Y si se trata de las de los demás? Vale intentar ponerlo en práctica, encontraremos en esto cosas muy interesantes.

Taller 6: Gestión de conflictos

Es la habilidad que nos permite mediar cualquier situación, identificando las oportunidades de cambio y el crecimiento personal y social.

En ese propósito de crear nuestro equipo y en búsqueda de su identidad, consideramos que debemos crear un clima de confianza donde se dejen de lado los egos y donde no haya miedo a poder expresar la opinión.

De esta manera la información se comparte, las ideas fluyen y se gestionan los conflictos desde una óptima constructiva.

- Pregunta disparadora: ¿Te has preguntado cuales son las claves a considerar en la gestión de conflictos? ¿Cómo puedes anticiparte con soluciones creativas? ¿Qué plan sería el válido en tu contexto?

Taller 7: Pensamiento crítico

Es la habilidad que nos permite analizar, de la manera más objetiva posible, preguntarse y replantearse las diferentes situaciones de la realidad para llegar a conclusiones propias.

En ese propósito de crear nuestro equipo y en búsqueda de su identidad, es un objetivo que las personas y/o jugadores aprendan e intenten tener una idea justificada de la realidad y no aceptar ciegamente lo que otros nos digan. ¿Cómo? Siendo flexible con los pensamientos, aceptando reflexiones y diferentes puntos de vista, reconociendo el valor de la diversidad es parte de la manera.

- Pregunta disparadora: ¿Te has preguntado que dinámicas puedes crear para trabajar esta habilidad personal?

Taller 8: Tomas de decisiones

Es la habilidad que nos permite resolver situaciones proactivamente, evaluando las diferentes posibilidades y teniendo en cuenta las necesidades y los criterios.

En ese propósito de crear nuestro equipo y en búsqueda de su identidad, acompañar a las personas y/o jugadores para que adquieran los conocimientos a través de la observación de las diferentes situaciones y que a la vez reconozcan las emociones que eso despierta/genera, será un buen propósito. Y con esto, decidir y actuar en consecuencia.

- Pregunta disparadora: ¿Te has preguntado cuanto ayudas a tus personas para que puedan parar, analizar el contexto/situación para luego actuar? Con esta intención, más que nunca deberíamos utilizar las preguntas y la reflexión. ¿Diseñas las tareas para lograrlo?

Cierre

Realizaremos un feedback final de construcción colectiva y se entregará un Manual Pedagógico para que cada coordinador pueda trasladar lo aprendido a su organización (club) en un trabajo futuro.

Además a modo de “evaluación del aprendizaje”, deberán escribir de manera personal cuál es su compromiso de cambio para ser un mejor coordinador en sus clubes, dando respuesta a preguntas como:

- ¿En qué habilidad elijo enfocarme para mi auto desarrollo?
- ¿Qué impacto deseo tener en la habilidad elegida?
- ¿Qué acciones específicas tomaré?
- ¿Cómo mediré el impacto de mis acciones?
- ¿Cuándo inicio?

Recomendaciones y Conclusiones Finales

El principal objetivo que se plantea en la propuesta profesional es un Cambio de paradigma: Donde es esencial y transversal dedicar tiempo de trabajo a las habilidades personales, con prioridad según realidad y necesidad que indique el contexto de las organizaciones. Se traduce en colaborar con la formación de una de las áreas de las persona/deportista que inexplicablemente aun debatimos de su importancia.

Pero resulta imprescindible que este cambio disparador para los coordinadores de los clubes, tenga un norte a seguir, una línea deportiva y de organización liderada por la asociación de hockey marplatense.

Es por este motivo que se recomienda generar el rol de gestor/coordinador de todas las áreas que componen la asociación y pueda haber un nexo entre las mismas.

El cambio debe partir desde la base, ya que sería incongruente que la AAMH capacite a los coordinadores de los clubes y no sea capaz de coordinar e integrar sus propias áreas de trabajo.

Se propone contratar una persona que sea apta para realizar un trabajo integral:

- Encargado de llevar a cabo y acompañar el proceso de capacitación, atendiendo las necesidades actuales de los coordinadores.
- Gestione e integre las áreas de trabajo de la asociación y junto con la Comisión Directiva puedan diseñar la estrategia, pensar su misión y visión y que valores desean transmitir, en búsqueda de su propia identidad y crear una estructura funcional de trabajo.
- Realice un plan de trabajo anual con los 23 clubes que están asociados hoy en día en mar del plata.

Este último punto, es una continuidad de la capacitación de los coordinadores, donde se puede observar qué resultados o beneficios tuvo, plasmado cada uno en su organización.

El coordinador de la AAMH deberá ser asesor de un proceso de construcción y planificación individual de cada club. Trabajaremos en conjunto, especificando que problemática interna tiene, es decir, reconocer donde estamos como club, donde quiero llegar y en base a eso tomar las decisiones correspondientes para poder alcanzar los objetivos.

Realizaremos reuniones con las áreas y personas que componen los clubes donde podremos observar, escuchar, evaluar los ambientes de trabajo, su cultura deportiva y la planificación que realizan.

Se plantearán acciones específicas de cada coordinador, fomentando posibles soluciones y guías individuales para ajustar/adeclar y alinear cada crecimiento del club a la asociación.

De este modo generamos un círculo virtuoso donde:

Profesionalizar el rol del coordinador deportivo en la asociación con las habilidades personales necesarias para acompañar este proceso → Profesionalización de las personas que trabajan en los clubes → Crecen los clubes asociados → Crece la AAMH.

En cuanto a la Asociación:

Para que la capacitación resulte efectiva es importante pensar en qué momento del año realizarla, dado que conlleva ganas, tiempo y esfuerzo de superarse por parte de los coordinadores. Resulta oportuno en Septiembre y Octubre, últimos meses de trabajo del torneo donde se puede recapacitar que cosas deberían cambiarse, reajustar o repensar de cara a la próxima temporada.

Deberíamos convencer a los participantes/coordinadores que es el mejor camino, el de trabajar las habilidades personales, con preguntas disparadoras como:

¿Existe algún club que no quiera brindar la mejor capacitación a sus equipos de trabajo para que ellos puedan ejercer el mejor servicio a sus personas?

¿Encontramos en diferentes fuentes de información material acerca de técnicas, tácticas?

¿Y acerca de explicaciones de cómo enseñar o transmitir conceptos?

Este tipo de formaciones donde se trabajen estos puntos son difíciles de hallar. Importa el CÓMO para luego el QUÉ y una buena herramienta para lograrlo es trabajar las habilidades personales para comunicar o enseñar aquello que quiero lograr.

El punto será lograr que los clubes estén convencidos del reto propuesto y quieran la continuidad de trabajar para lograrlo.

Podemos plantear indicadores de medición para saber la eficacia de la formación y así evaluar los beneficios o resultados que ha tenido la misma:

- Número de actitudes evidenciadas/ número de actitudes esperadas * 100
- Habilidades personales adquiridas/ Habilidades personales esperadas

Con respecto al costo de la misma, no será un paquete cerrado de capacitación sino que deberá pensarse un sueldo mensual de por lo menos un año de esta persona integral que se propone contratar.

Por último, resulta imprescindible responsabilizar al coordinador de cada club, de que es él/ella quien responde por las personas que forman parte de su staff y las capacitaciones o herramientas que éste le brinde. El desarrollo de la persona no puede ser únicamente por iniciativa propia sino que debe ser fomentado por la organización a la que pertenece.

Bibliografía

Alles, M. A. (2015). *Cuestiones sobre Gestión de Personas: qué hacer para resolverlas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Alfonso Siliceo Aguilar (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal*

Campetella, Andrea; González Bombal, Inés y Roitter, Mario M, "Definiendo el Sector sin Fines de Lucro en Argentina", 2002.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Fernando Paris Roche (2017): *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*
Giesenow, Carlos (2007): *Psicología de los equipos deportivos. Claves para formar equipos exitosos – 1ra. Ed – Buenos Aires: Claridad*

Joan Celma (2004) *ABC del gestor deportivo*

José Alaminos, A. B. (2013). *Coaching deportivo: Mucho más que entrenamiento*. Badalona, España: Paidotribo.

Jones-George. Ed Mc Graw Gill Administración contemporánea.

Juan A. Mestre Sancho, José Manuel Brotóns Piqueres y Manuel Álvaro Manzano (2002) *La gestión deportiva: Clubes y Federaciones*

Lic. Claudio Alonzo. (2009). *Jornadas Univers. y Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de Univ Bs As.*

Londra, R. (2016). *La revolución de las fundaciones. El cronista*.

Mauricio Sanabria R. (2007) *De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión*

Salomé de Diego, Cristina Sagredo (2002): *Jugar con ventaja. Las claves psicológicas del éxito deportivo*, Madrid.

Snell-Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Cruz Manca, Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A. 16 a.Ed.

Toniut, H. (s.f.). *Material de Clase- Administración*.

ANEXO 1: Tercer Sector

Al analizar cuándo y por qué razones toma fuerza el tercer sector, suele distinguirse entre una nueva y una vieja generación de instituciones de la economía social o solidaria. Los autores señalan que la economía social no es un fenómeno nuevo sino que aparece con el propio capitalismo, ya que en la primera mitad del siglo XIX se expanden las primeras sociedades de socorro mutuo, las cooperativas de ahorro, crédito o consumo, las mutuales o sociedades de beneficencia que intentan responder al desamparo de la clase trabajadora que no disponía de los recursos necesarios para afrontar situaciones de enfermedad, accidente o muerte.

Entre las décadas de 1970 y 1980 se asiste al surgimiento de una nueva generación de instituciones de la Economía social o del Tercer Sector, como resultado de una nueva serie de problemáticas que aparecen con la sociedad postindustrial. Particularmente, dos:

- El surgimiento de nuevas crisis de desempleo y la caída de las instituciones tradicionales del Estado de Bienestar para satisfacer demandas ligadas al trabajo y la asistencia a los sectores carenciados. Concretamente, la desaparición del empleo estable, el aumento del trabajo por contrato o directamente sin regulación legal (en “negro”) provocaron la aparición de amplios sectores poblacionales sin ningún tipo de cobertura o resguardo por parte de las instituciones prototípicas del Estado de Bienestar (Obras Sociales, jubilaciones, indemnizaciones por despidos o accidentes de trabajo, etc.).
- En segundo lugar, la aparición de “nuevos sujetos sociales” portadores de “demandas no tradicionales” tales como los movimientos ambientalistas, las minorías étnicas o sexuales o de derechos de género (derechos de la mujer). Se trata de actores y demandas nuevas que no estaban contempladas por las instituciones del Estado de Bienestar que se focalizaban esencialmente en el trabajador y sus derechos (estabilidad en el empleo, cobertura social, resguardo en el trabajo).

En este nuevo escenario, en donde se conjugan demandas “tradicionales” no satisfechas (desempleo creciente, falta de cobertura en salud, problemáticas habitacionales y aumento de la pobreza en general), unido a la aparición de otro conjunto de “demandas no tradicionales” sostenidas por nuevos actores sociales (ambientalismo, etc.), comienzan a surgir en la escena pública una serie de organizaciones que intentan suplir las falencias del Estado o de reclamarle la regulación de derechos no contemplados: cuidado del ambiente, derechos de minorías étnicas o sexuales, derechos civiles, etc.

Como ya dijimos, se trata de un conjunto de organizaciones altamente diversas tanto en lo relativo al tipo y grado de organización (ya que se incluyen dentro del Tercer Sector desde el

mero comedor barrial, pasando por las fundaciones empresariales o las ONG de nivel internacional como Greenpeace), como por el tipo de demanda que pretende satisfacer (empleo, salud, defensa de derechos de los ciudadanos, deporte, ambiente, minorías).

Es justamente esta fuerte heterogeneidad lo que dificulta caracterizar con precisión, cuáles son los alcances y objetivos de todo este conjunto organizacional ubicado dentro del denominado Tercer Sector.

Más allá de ello, daremos algunas precisiones que permiten caracterizar el tipo de instituciones que se incluyen dentro de este espectro institucional.

Las características comunes que comparten todas las organizaciones del Tercer Sector son las siguientes:

- **Carácter Privado:** es decir, estar separadas del Estado, aunque reciban fondos del sector público y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- **No Lucrativas:** es decir, que no distribuyan beneficios entre los miembros de la organización.
- **Autogobernadas:** eligen y tienen sus propias autoridades y actividades autónomas.
- **Voluntarias:** de libre afiliación.
- **Estructuradas:** presentan cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo, tengan o no personería jurídica.

ANEXO 2: Encuesta sobre Formación y Desarrollo

El cuestionario a los coordinadores de los clubes asociados en Mar del Plata, fue basado en 4 bloques con las siguientes preguntas de tipo cerradas y algunas abiertas:

1- Acerca del rol de coordinador

1. ¿Cómo es la toma de decisiones referidas al hockey?	Centralizada (cae en una sola persona) En equipo (se consultan con otras personas)
2. ¿Tienes personas a cargo?	No Si (1 a 3) Si (4 a 8) Si (8 a 12) Si (13 o más)
3. ¿Sueles delegar tareas, funciones o responsabilidades?	Si No
4. ¿Cuánto tiempo llevas en el puesto de Coordinador?	0 a 2 años 2 a 4 años 4 o + años
5. ¿Debes justificar tus decisiones?	Constantemente Cada semana Cada mes De manera eventual
6. ¿A quién justificas tus decisiones?	Presidente del club Comisión directiva Coordinador General Otro
7. ¿Trabajas en conjunto con esta/s personas? ¿Brinda aportes a tu área?	Si No A veces
8. ¿Qué medio usas para comunicarte con tus colaboradores?	Whatsapp Gmail Google Drive Dropbox Plataforma propia Otros

2- En cuanto al club que coordinas

9. ¿Tienen claro cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?	Si No
10. En el caso de afirmativo, ¿están comunicados y entendidos de forma clara por tu equipo de trabajo?	Comunicados: Si / No Entendidos: Si / No
11. ¿Qué cantidad aproximada de jugadores tienen fichados en la AAMH?	<i>Respuesta abierta</i>
12. ¿Presentan línea completa? ¿Cuáles?	<i>Respuesta abierta</i>
13. En tu organización, ¿el hockey está dividido por área? ¿Cuáles?	<i>Respuesta abierta</i>
14. ¿Realizan una planificación anual?	Si No
15. Si realizas una planificación, ¿qué incluye? (Puedes marcar + de 1 opción)	Diagnóstico de situación actual Definición de objetivos Definición de estrategia Tácticas, Plan de ejecución Control y Evaluación
16. ¿Cómo ejecutan la planificación?	<i>Respuesta abierta</i>
17. ¿Tienen un presupuesto anual destinado al hockey?	Si No

3- Formación y Desarrollo

18. En tu carrera profesional, ¿Has realizado capacitaciones?	Si No
19. Si es afirmativa, ¿Qué tipo de capacitaciones? (Puedes marcar + de 1 opción)	Generales acerca del hockey Específicas del rol de coordinador Acerca de habilidades blandas (motivación, dirección, planificación, liderazgo, comunicación) Otra
20. Previamente a ser coordinador, ¿Te has preparado para este puesto?	Si No

"DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LOS COORDINADORES DE LOS CLUBES DE LA AAMH"

<p>21. Si es así, ¿cómo lo has hecho? (Puedes marcar + de una opción)</p>	<p>Cursos Capacitaciones Explicación de una persona referente Libros Google Youtube Charlas de especialistas Otro:</p>
<p>22. ¿Cuándo fue tu último curso o capacitación?</p>	<p>Nunca me capacité Este último año Hace 2 años Hace 3 años Hace 4 años o más</p>
<p>23. ¿Sueles buscar nueva información con respecto a tu rol?</p>	<p>Si No A veces</p>
<p>24. Si es así, ¿Dónde la encuentras?</p>	<p><i>Respuesta abierta</i></p>
<p>25. ¿Realizan formaciones los entrenadores que tienes a tu cargo? (Puedes marcar + de una opción)</p>	<p>Capacitaciones o cursos internos Capacitaciones o cursos externos Concepto a través del Debate entre equipo de trabajo No realizan</p>
<p>26. ¿Consideras adecuadas las capacitaciones que brinda la asociación marplatense de hockey?</p>	<p>Si No</p>
<p>27. ¿En qué aspectos te gustaría mejorar como coordinador?</p>	<p><i>Respuesta abierta</i></p>

3- Opinión personal

<p>28. Del 1 al 5 exprese una puntuación en relación con el conocimiento que posee de las siguientes temáticas:</p>	<p>Comunicación interna Tipos de Liderazgo Planificación estratégica Gestión de recursos Estructura organizacional</p>
<p>29. Del 1 al 4, de un orden de prioridad a las siguientes opciones: ¿Qué aspectos cree que son importantes para el desarrollo de su club?</p>	<p>Tener los objetivos claros Trabajo en equipo Distribución de funciones Saber hacia dónde vamos</p>
<p>30. ¿Qué carencias crees que tiene la asociación de hockey marplatense? ¿Cómo lo solucionarías?</p>	<p><i>Respuesta abierta</i></p>
<p>31. ¿Te has preguntado que le hace falta a tu club para crecer más? ¿Cómo lo has mejorado?</p>	<p><i>Respuesta abierta</i></p>

ANEXO 3: FODA Asociación Amateur Marplatense de Hockey

<p align="center">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confinamiento del Covid-19 obliga a la asociación a pensar y reorganizar 2. Uso de las instalaciones de la AAMH por seleccionados argentinos 3. Interés de diferentes profesionales por ayudar al hockey marplatense 4. Aumento de comercios específicos de hockey que quieren involucrarse
<p align="center">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confinamiento del Covid-19 suspende la actividad deportiva y económica de los clubes 2. Baja de clubes y jugadores asociados. 3. Evolución de diferentes asociaciones y ligas de hockey 4. Posibilidad de desaparición de la liga masculina

Fortalezas

1. Aceptable cantidad de clubes asociados
2. Recursos humanos comprometidos en el crecimiento de la AAMH
3. Buena recaudación de fondos
4. Creación de liga masculina además de la inclusión constante de nuevos clubes

ESTRATEGIAS FO

F1, F4 y O4. Creación de nuevos espacios de venta relacionados a la asociación
F1, F3 y O2. Promoción de los partidos internacionales con descuentos a asociados para fomentar el hockey en Mdq.

ESTRATEGIAS FA

F3 y A2,A4 . Planes económicos o financieros para fomentar la estabilidad y crecimiento de los clubes
F1, F2 y A1. Plan de conferencias mensuales hacia la comunidad de jugadores y

Debilidades

1. Falta de integración de las áreas
2. No hay visión que oriente las acciones a seguir
3. Falta Plan de Capacitación
4. Inestabilidad de la liga masculina y del formato de torneo.

ESTRATEGIAS DO

D1, D2 y O1. Desarrollar una planificación estratégica en vistas de mejorar la comunicación y organización de las diferentes áreas.

ESTRATEGIAS DA

D3 y A1. Capacitación a los entrenadores, coordinadores y arbitros a través de videoconferencias
D1 y A3. Aprender de la evolución de las diferentes

ANEXO 4: Descripción de Puesto de Coordinador Deportivo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	Coordinador deportivo de hockey
ÁREA	Coordinación
NIVEL JERÁRQUICO AL QUE REPORTA:	Presidente/Vicepresidente del club/Subcomisión/ Coordinador general
NÚMERO DE OCUPANTES:	1
RELACIONES	
PERSONAL A CARGO:	Si
PUESTO QUE SUPERVISA:	Entrenadores- Ayudantes de Equipo – Subcoordinadores de áreas
PARES:	Coordinadores de cada actividad
AREAS INTERNAS CON LAS QUE INTERACTUA:	Tesorería - Dirección general – Comisión Directiva - Subcomisiones -
FUNCIONES:	
<p>MISIÓN: Contribuir al logro de objetivos organizacionales logrando la cohesión de tres acciones fundamentales: Identificar, planificar y proyectar.</p>	
<p>TAREAS Y RESPONSABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos; 2. Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a cargo, a fin de garantizar un servicio de calidad a los socios y lograr su fidelización; 3. Liderar responsablemente su organización conduciendo hacia su mejora, dirigiendo a su personal, desarrollando e innovando. 4. Representar a su organización frente a sus socios, otros clubes, proveedores, instituciones, etc. Es su cabeza visible. 5. Negociar con los distintos agentes económicos, sociales, etc. Realizar acuerdos defendiendo el patrimonio del club y sus intereses actuales y futuros. 6. Enlazar con los intereses internos y externos de la organización y la de sus colaboradores, la gestión y administración de sus recursos con la viabilidad de su proyecto y objetivos. 7. Formar nuevos colaboradores y acompañarlos en el proceso de inducción a la organización; 8. Comunicar la información en todos los sentidos, transmitiendo las instrucciones, conocimientos y visión de la organización, recogiendo las sugerencias o solicitudes de las personas. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN	Bachiller finalizado.
EXPERIENCIA	Experiencia deportiva como jugador, entrenador o gestor deportivo.
CONOCIMIENTOS	Herramientas de gestión, comunicación, planillas de Excel. Formación deportiva
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO	
COMPROMISO Y TOMA DE DECISIONES	GRADO A
COMUNICACIÓN	GRADO A
ÉTICA	GRADO A
TRABAJO EN EQUIPO	GRADO B
EMPATÍA	GRADO B
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	GRADO A
DESARROLLO DE PERSONAS	GRADO B
GESTIÓN DE EMOCIONES Y DE CONFLICTO	GRADO A

“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA LOS COORDINADORES DE LOS CLUBES
DE LA AAMH”

ASPECTOS ORGANIZATIVOS	
HORARIO	Flexible, sujeto a necesidades y compromisos a cumplir.
JORNADA:	Completa
TURNO:	Tarde y fin de semana.
LUGAR DE TRABAJO:	Club “x” Mar del Plata
INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO:	
RELEVADO POR:	
APROBADO POR:	
FECHA DE APROBACIÓN:	