



**TEMAS SELECTOS DEL
DEPORTE ACTUAL**

*Pedro E. Gómez C.
Victor De Lucio*



Pedro E. Gómez Castañeda (México)

El CEO Gómez Castañeda ha participado en diversos cargos de la Administración del Estado

- ❑ Subdirector Académico de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED)
- ❑ Directivo del Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento (CNAR) México.
- ❑ Director General de Actividades Deportivas de la Universidad Tecnológica de México
- ❑ Subdirector del Deporte de Alto Rendimiento en el Instituto del deporte del Distrito Federal (IDDF)
- ❑ Director Técnico de la Academia Nacional de Taekwondo.
- ❑ Consultor de la Federación Mexicana de Taekwondo.
- ❑ Autor de diversos temas de la preparación deportiva y administración del deporte
- ❑ Conferencista en eventos académicos e investigativos nacionales e internacionales.
- ❑ Autor del libro "Taekwondo. Teoría y metodología de la preparación competitiva".



Víctor De Lucio (México)

El CEO De Lucio ha participado en diversos cargos de la Administración del Estado

- ❑ Fundador de la Firma **OI Consultores, S.C.** especializada en Dirección e Imagen Estratégica de Negocios.
- ❑ Subdirector de Deporte Asociado y Estudiantil
- ❑ *Instituto del Deporte del Distrito Federal (IDDF)*
- ❑ Metodólogo Deportivo (CNAR)
- ❑ Co-Autor de los Manuales de Certificación para Especialistas en Acondicionamiento Físico (3 Niveles), del Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED, CONADE)
- ❑ Catedrático del Departamento de Ciencias Económico Administrativas. *Universidad del Valle de México*
- ❑ Autor de de diversos trabajos relacionados con la dirección y administración de negocios deportivos, ponente en diversos foros nacionales e internacionales además de ser consultor para diferentes empresas e instituciones deportivas.

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

por

Pedro E. Gómez Castañeda

Víctor De Lucio

Esta obra es considerada como trabajo social, por tanto no hay restricciones para la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencionen los créditos correspondientes de los autores.

© Gómez Castañeda, Pedro E.
De Lucio Ávila, Víctor Hugo
03-2007-050810172900-01 México.

Título: "Temas Selectos del Deporte Actual"

Primera edición:
ISBN: 978-970-95555-0-9

Digitalizado en México por Sistemas Deportivos..
<http://www.sistemasdeportivos.com>

ÍNDICE

Introducción.....	07
-------------------	----

PARTE 1

TEMAS SELECTOS DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO..... 08

Modelo bifásico de planificación del entrenamiento deportivo.....	09
Guías metodológicas para diseñar programas de desarrollo de la fuerza.....	15
Control del proceso de entrenamiento de talentos deportivos.....	20
Dirección y control del proceso de entrenamiento.....	25
Realización de programas competitivos.....	37
Importancia de la resistencia especial en los deportes de combate.....	41
Planificación y programación del entrenamiento por direcciones de rendimiento.....	44
Propuesta metodológica del entrenamiento y control de la resistencia especial.....	52
Tendencias actuales en el entrenamiento del taekwondo.....	56
Perspectivas del taekwondo del continente americano rumbo a Beijing 2008.....	62
Control del gasto calórico a través de la frecuencia cardiaca.....	66
Fundamentos psicológicos de la preparación táctica para deportistas de combate.....	70
Importancia del desarrollo óptimo de la flexibilidad en los deportes de combate.....	72
El masaje deportivo.....	78
Alcances obtenidos mediante la planificación y control del proceso de entrenamiento...	82
El entrenamiento del equipo mexicano de taekwondo rumbo al campeonato mundial...	86
Análisis técnico táctico del taekwondo latino comparado con el competidor asiático....	88
Teoría del entrenamiento aplicado al fitness.....	93
Valoración de los índices de fuerza máxima por medio de ejercicios de musculación...	95

PARTE 2

TEMAS SELECTOS DE ADMINISTRACION DEPORTIVA..... 102

Principios de administración en las organizaciones.....	103
Generalidades de administración financiera.....	140
Etapas en los proyectos de inversión en empresas deportivas.....	165
El proceso de la dirección en servicios deportivos.....	174

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

Entidades deportivas y los tipos servicios.....	183
Criterios metodológicos y administrativos utilizados en los deportes de combate del CNAR.....	195
La toma de decisiones en el manejo de instalaciones deportivas.....	203
La importancia de la educación continua del administrador deportivo.....	208
Diseño de servicios deportivos.....	212
El problema de la capacitación deportiva en el mercado del acondicionamiento..... físico en México.....	219
El entrenador como asesor deportivo.....	225
El entrenador líder del siglo XXI.....	235
Análisis económico en los gimnasios.....	240
BIBLIOGRAFIA.....	246

INTRODUCCION

La presente obra representa una contribución más hacia la Cultura Física actual, misma que se compone de dos partes cuyas temáticas centrales son: *Entrenamiento Deportivo* y *Administración Deportiva*. El hecho de abordar estos temas radica en las experiencias que hemos capitalizado durante los últimos años administrando diferentes centros de alto rendimiento así como la vinculación con talentos deportivos y atletas de alto rendimiento a través de sus entrenadores en diversos foros de capacitación continua. Nuestra pretensión se basa fundamentalmente en la imperiosa necesidad que existe en nuestro país de administrar el deporte mexicano por un lado y crear cuadros directivos para responder a las necesidades operativas de transformar nuestra sociedad mediante la cultura física.

Dentro de los Temas Selectos del Entrenamiento Deportivo destaca como una aportación novedosa el Modelo bifásico de planificación del entrenamiento deportivo, cuyos planteamientos teóricos se sustentan con las investigaciones realizadas en el Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento de México (CNAR) en el colectivo de combate. El modelo bifásico forma parte de los diecinueve temas selectos del entrenamiento, cada uno de ellos está escrito con un lenguaje sencillo que permita al lector comprender de manera adecuada los diferentes contenidos, dichos temas versan sobre la preparación deportiva, la planificación del entrenamiento, la dirección y el control del proceso de entrenamiento, entre los que destacan, las guías metodológicas para diseñar programas de fuerza, el control del proceso de entrenamiento, fundamentos psicológicos de la preparación táctica, valoración de los índices de fuerza máxima e incluso temas más generales como el masaje deportivo hasta llegar al fitness.

Los temas selectos de administración deportiva son una herramienta necesaria para aquellos funcionarios y administradores deportivos. La finalidad de dichos temas es el acercamiento del proceso administrativo a la operación de las asociaciones, federaciones e institutos del deporte bajo una óptica organizacional. Con trece temas al respecto pretendemos de igual forma contribuir a que los profesionales del deporte, ya sean entrenadores, técnicos deportivos, administradores o directivos tengan una visión gerencial que se fundamente en las generalidades de la administración financiera, las etapas de los proyectos de inversión, el mismo proceso de dirección en servicios deportivos, la toma de decisiones hasta llegar incluso al análisis económico de los gimnasios, clubes o centros deportivos.

Si bien es cierto que no pretendemos dar una explicación detallada de cada tema, sí permite al lector tener una idea clara sobre cada uno de los tópicos que componen la obra. Los temas que escritos a manera de artículos científicos y que algunos de ellos han sido ya publicados en revistas científicas, permitirán sin duda alguna, resolver las problemáticas de la preparación deportiva y de la administración del deporte de manera sucinta.

1

PARTE

TEMAS SELECTOS
DEL ENTRENAMIENTO
DEPORTIVO
CONTEMPORANEO

MODELO BIFASICO DE PLANIFICACION DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO

Hoy en día el sistema de preparación del deportista se ha ido modificando en función de las necesidades de las disciplinas deportivas, el calendario de competencias, y una serie de factores que influyen directamente en la preparación de los deportistas; la creación de Centros de Alto Rendimiento para preparar reservas de atletas que se integren de forma paulatina a los equipos nacionales, ha sido una de las políticas importantes en materia de deporte en nuestro país. Esta latente necesidad ha hecho que surjan diferentes formas de planificar el entrenamiento obedeciendo siempre a los principios biológicos de adaptación, sin embargo ajustados a las necesidades específicas de cada realidad en momentos concretos de la historia. En México como potencia internacional en deportes de combate, entre ellos el Taekwondo, se ha diseñado un modelo de planificación sustentado en dos fases determinadas que aprovechando los efectos de entrenamiento, busca elevar el nivel del estado de rendimiento óptimo a un plano superior de forma paulatina y duradera. En este trabajo pretendemos dar una serie de directrices generales sobre las características específicas de este modelo, que se ha ajustado a las necesidades imperantes del recién surgido Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento (CNAR) perteneciente a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). Las orientaciones aquí planteadas refuerzan una visión estratégica de las nuevas formas de planificación del entrenamiento, que día a día evolucionan para una objetiva estructuración de programas de preparación más efectivos que garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados y el logro de los altos resultados deportivos.

El modelo bifásico de planificación del entrenamiento deportivo se caracteriza por las fases cuantitativa y cualitativa de las orientaciones metodológicas cuyas especificaciones se detallan enseguida. Dichas fases pretenden reducir el tiempo de preparación del deportista y optimizar las cargas de entrenamiento en función del aspecto competitivo, reduciendo notablemente el tiempo y la preparación deportiva con respecto a los modelos tradicionales ya conocidos.

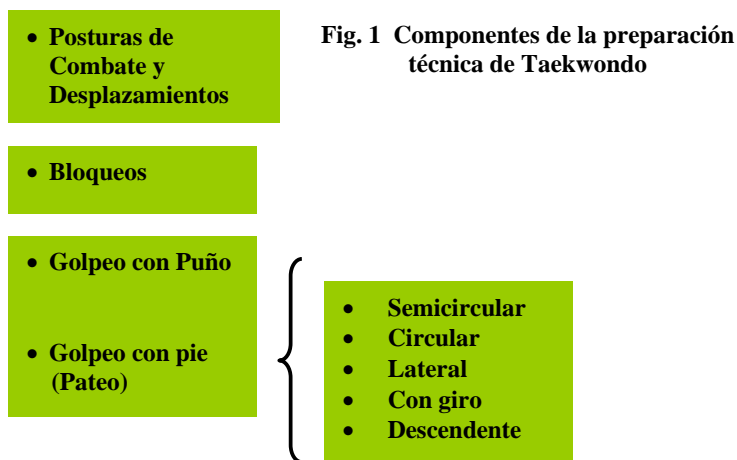
Carácter cuantitativo de las orientaciones

Primeramente por orientación comprendemos el camino a seguir para llegar a una meta determinada, de tal forma que puede ser terminal o servir como eslabón inicial para una nueva cadena de hechos en un plano superior. El concepto cuantitativo lo referimos a la cantidad acumulada de diferentes magnitudes generales, mismas que propician la construcción de una base para la estructuración futura de contenidos específicos. En la preparación del deportista existen orientaciones perfectamente definidas que establecen la base para alcanzar el incremento de los logros deportivos. Estas orientaciones se desprenden del sistema de preparación cuyos componentes son:

- a) Preparación Técnica
- b) Preparación Táctica
- c) Preparación Física
- d) Preparación Psicológica – Teórica

Preparación Técnica

Este componente es el sistema de movimientos senso-musculares que cumplen tareas perfectamente reglamentadas de forma efectiva dentro de una disciplina deportiva. En este sentido cada disciplina deportiva tiene patrones de movimientos establecidos y delineados que caracterizan la especificidad de la dinámica de la actividad. Las orientaciones que se desprenden de la preparación técnica de una determinada especialidad deportiva son la enseñanza y perfeccionamiento de los elementos técnicos que la comprenden, en el caso del Taekwondo se desglosa como sigue (Fig. 1):



Preparación Táctica

Es el uso racional y efectivo de los elementos técnicos de una disciplina determinada de tal forma que garantice la victoria sobre el adversario. La preparación táctica tiene una vinculación fundamental e imprescindible con la preparación técnica, por que esta última es la base donde se construye la segunda, así como también la intervención del aspecto psicológico que permitirá el deportista tener mayor control y dominio de las situaciones tácticas problemáticas. Aquí es importante describir el proceso de vinculación de estos dos componentes del sistema de preparación del deportista (Fig. 2)



Preparación Física

Es el incremento en el nivel de las posibilidades morfofuncionales motrices, las cuales están directamente vinculadas con la actividad específica de la disciplina deportiva. Las orientaciones que se desprenden en forma cuantitativa de la preparación física son:

- a) Fuerza Máxima
- b) Resistencia Aeróbica
- c) Rapidez frecuencial

Preparación Psicológica – Teórica

Esta se refiere a la adquisición y procesamiento de la información que el deportista efectúa para que desarrolle posibilidades intelectuales y emocionales en cada sesión de entrenamiento con la finalidad de contar con alternativas para la solución de situaciones reales de competición con un alto nivel de manejo del estrés. Esta preparación se encuentra inherente en todo el proceso del entrenamiento, desde que el deportista llega al entrenamiento, la predisposición que muestra sesión con sesión, la regulación de la ansiedad que muestra en el momento preciso del cumplimiento de las tareas competitivas durante la prescripción y ejecución de los ejercicios, hasta la realización de las tareas determinadas por medios físicos para elevar los

niveles de preparación física, siempre cumpliendo el principio fundamental del saber por qué tiene que hacer y hacer cumplir las tareas.

Este carácter cuantitativo de las orientaciones define la primera fase del modelo bifásico de planificación, donde las orientaciones a trabajar van a condicionar el nivel de preparación del deportista, es decir sirven de base sustentable para la construcción posterior de las orientaciones que determinan el resultado deportivo.

Carácter cualitativo de las orientaciones

El carácter cualitativo de las orientaciones se manifiesta perfectamente en la fase del modelo de planificación subsecuente a la fase cuantitativa, cumpliendo el principio de la transformación de cantidad en calidad específica competitiva y por tanto los contenidos en esta fase serán realizados recreando situaciones reales de competencia, para potencializar la base que se ha construido en la fase anterior y desarrollar un nivel de predisposición óptima física, psicológica, técnica y tácticamente, cada disciplina deportiva debe realizar una caracterización de las orientaciones determinantes del resultado deportivo, donde se establezca perfectamente cuales son las que influyen directamente en el éxito de la competencia y que garanticen el cumplimiento de los resultados, en el caso de la mayoría de los deportes de combate las orientaciones indicadas en esta fase la planificación se describe como sigue:

Preparación Física

- a) Resistencia a la fuerza explosiva
- b) Resistencia láctica
- c) Rapidez de movimientos aislados

Preparación Técnico – Táctica

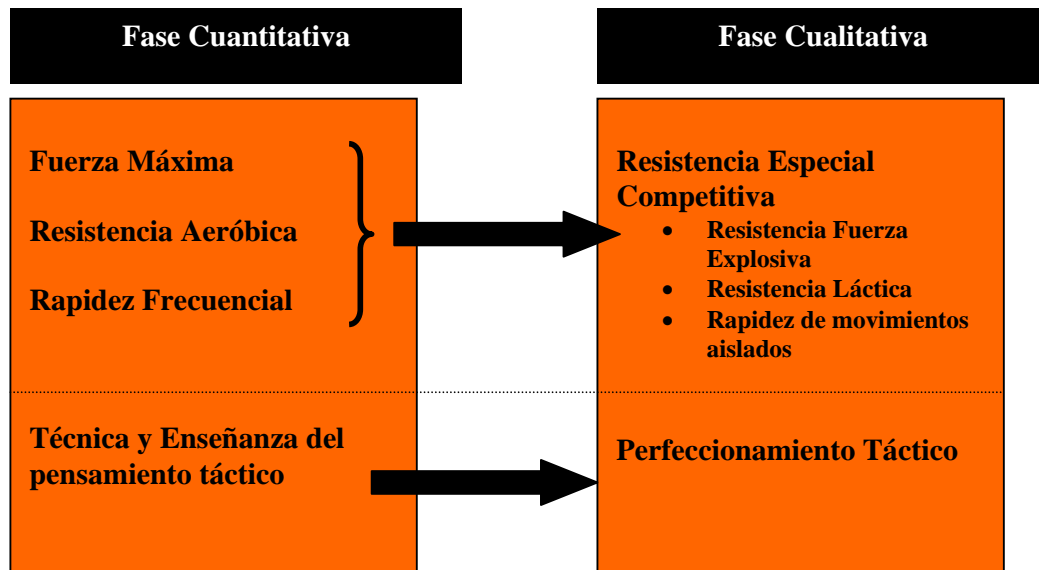
- a) Sistemas Ofensivos
- b) Sistemas Mixtos
- c) Sistemas Defensivos

Preparación psicológica

Manejo de las habilidades de auto conversación, imaginación mental, regulación de la atención y establecimiento de objetivos, estas habilidades cognitivas se entrenan todo el tiempo durante las sesiones de entrenamiento.

Estructura gráfica del modelo bifásico de planificación

Antes de conocer la estructura gráfica del modelo bifásico de planificación, ha de revisarse como se fundamentan las orientaciones del entrenamiento y como aprovechando los efectos de entrenamiento se estructura la organización de la carga con las orientaciones determinantes del resultado deportivo Fig. 3



Aquí es importante establecer los indicadores de medición de cada orientación del rendimiento para poder tener el control preciso del proceso de entrenamiento. Es en este sentido que los indicadores de medición de las orientaciones de la fase cuantitativa se describen a través de los siguientes cuadros de análisis.

Tabla de indicadores de las orientaciones del rendimiento en la fase cuantitativa.

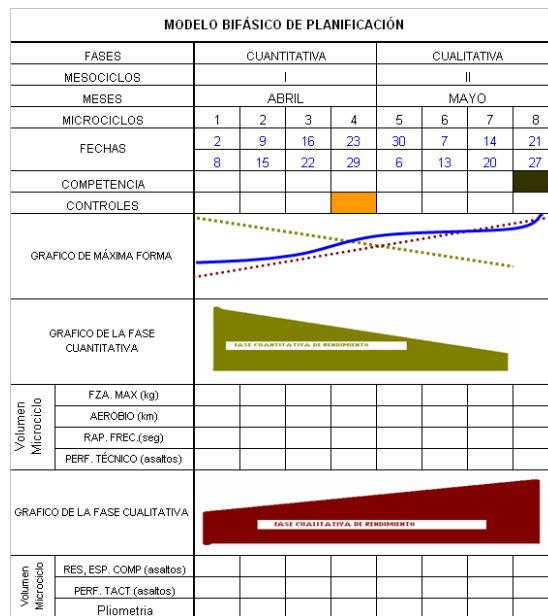
Orientaciones	Indicadores de control	Medios de entrenamiento
Fuerza Máxima	% 1 RM	Físicos
Resistencia Aeróbica	Consumo Máximo de Oxígeno (VO2 Máx, ml.kg.min)	Físicos
Rapidez Frecuencial	Repeticiones técnicas por unidad de tiempo (segundos)	Técnicos
Perfeccionamiento Técnico y Enseñanza del Pensamiento Táctico	% Efectividad de repeticiones técnicas	Técnico – Tácticos

Tabla de indicadores de las orientaciones del rendimiento en la fase cualitativa.

Orientaciones	Indicadores de control	Medios de entrenamiento
Resistencia Especial Competitiva	Milimoles de lactato en sangre y % de recuperación entre cada asalto y combate	Técnicos - Tácticos
Perfeccionamiento del pensamiento táctico <ul style="list-style-type: none"> Sistemas Ofensivos Sistemas Defensivos Sistemas Mixtos 	% Efectividad Técnico – Táctica en competencia	Técnicos - Tácticos

Aplicaciones prácticas

En este trabajo se ha planteado una aproximación al modelo bifásico de planificación del entrenamiento, el deporte actual y la teoría del entrenamiento exigen que se diseñen modelos que resuelvan las problemáticas del proceso de entrenamiento, existen factores que influyen tanto positivamente como negativamente en la estructuración de los planes de entrenamiento, con este primer trabajo introductorio al modelo bifásico se revisan las generalidades donde se sustenta este novel modelo, que resuelve una problemática muy específica en el deporte mexicano y en especial en los deportes de combate, en subsecuentes trabajos estaremos profundizando en su confección con ejemplos claros y prácticos. He aquí una representación grafica de dicho modelo.



GUIAS METODOLOGICAS PARA DISEÑAR PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA FUERZA

Un programa individualizado de entrenamiento de fuerza requiere necesariamente conocer las metas del atleta, para realizar un óptimo trabajo buscando las adaptaciones específicas que mejoren el rendimiento. Por tanto el diseño de los programas es un proceso altamente sustentado en el entendimiento de los principios básicos de entrenamiento de fuerza. Este proceso debería estar basado sobre el paradigma específico de diseñar, prescribir y modificar el entrenamiento sobre la aplicación diaria.

Selección del programa

Objetivos del entrenamiento de fuerza

En el entrenamiento de fuerza existen diferentes respuestas biológicas en función de las orientaciones a trabajar.

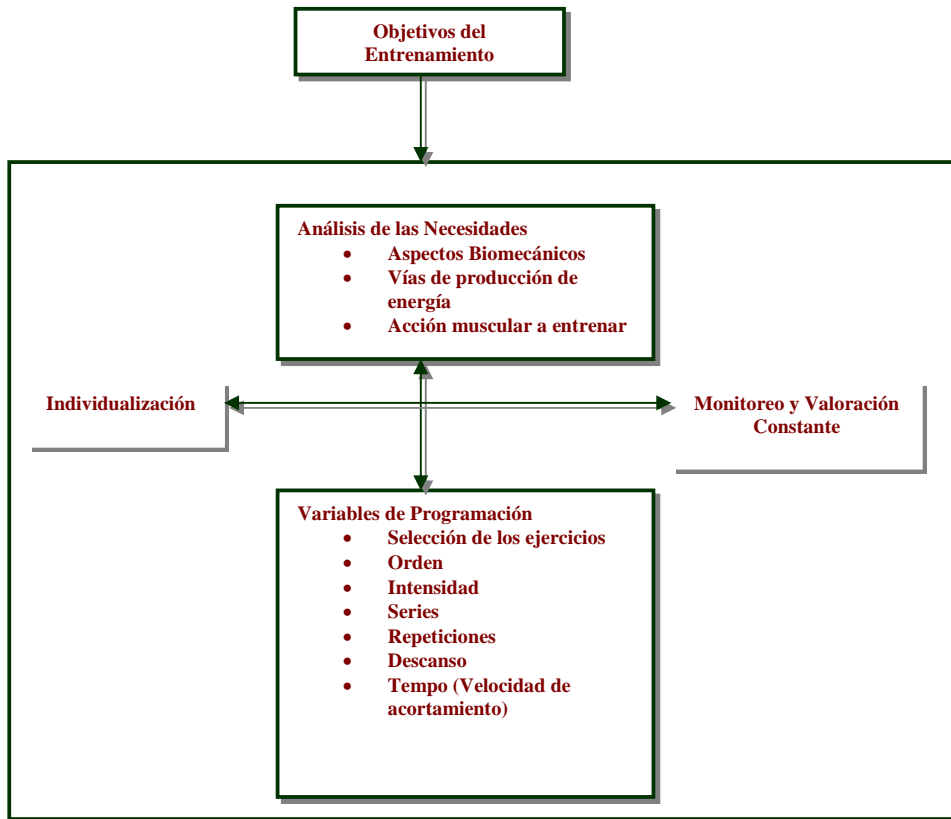
- a) Fuerza Máxima (La máxima resistencia vencida en una acción muscular máxima voluntaria)
 - a. Coordinación Intramuscular (La activación y sincronización de Unidades Motoras para el vencimiento de una resistencia máxima)
 - b. Desarrollo Muscular (Aumento en el corte transversal de la fibra muscular)

- b) Fuerza Velocidad (La capacidad de vencer una resistencia a la mayor velocidad posible)

- c) Fuerza Resistencia (La capacidad de realizar un número determinado de acciones máximas voluntarias, retardando la fatiga muscular)

Es muy importante conocer la tendencia actual de la programación de la fuerza en cada uno de los atletas por que cada disciplina deportiva tendrá necesidades diferentes en función del calendario de competencias y la importancia de éstas. En el cuadro 1 se esquematiza el proceso de la programación del entrenamiento de fuerza.

Cuadro 1. Proceso de del diseño de programas de entrenamiento de fuerza.



Análisis de las necesidades

Aspectos biomecánicos

Es importante determinar los principales patrones de movimientos durante la actividad competitiva del deportista, bajo los siguientes puntos:

- a) Movimientos articulares de la actividad
- b) Músculos principales que permiten los movimientos
- c) Rango de movimiento de la articulación
- d) Tipo de acción muscular realizada
- e) Tipo de fuerza generada en el movimiento

Vías de producción de energía de entrenamiento

Una vez determinado los aspectos biomecánicos, la vía de obtención de energía es el siguiente paso para determinar bajo que condiciones se efectúa el trabajo competitivo.

Conley (2000) propone el siguiente cuadro donde se resume las diferentes vías de obtención de energía (Modificado por el autor).

% Máxima Producción de Energía	Vía de Obtención de Energía	Sustrato	Tiempo	Relación Trabajo / Descanso
90 – 100	Aláctica	ATP – CP	5 – 10 s	1:12 – 1:20
75 – 89	Glicólisis Rápida	Glucosa	10 – 30 s	1:3 – 1:5
36 - 74	Glicólisis Lenta	Glucosa - Glucógeno	35 – 3 min	1:3 - 1:4
20 - 35	Oxidativa	Glucógeno – Ácidos Grasos	> 3 min	1:1

Acciones musculares a entrenar

Dentro de todas las clasificaciones de acciones musculares existentes, de acuerdo con la National Strength & Conditioning Association existen tres tipos de acciones musculares:

- a) Isométrica. Ocurre cuando los puentes cruzados de actina y miosina se mantienen en tensión, manteniéndose la longitud del músculo constante, esto es la resistencia no nos vence y no la vencemos.
- b) Concéntrica. Es cuando los tensión total de los puentes cruzados es suficiente para vencer la resistencia.
- c) Excéntrica. Se suscita cuando la tensión desarrollada por los puentes cruzados es de menor magnitud para vencer la resistencia externa, y el muscular a pesar de estar en tensión sufre un alargamiento, es decir la resistencia nos vence.

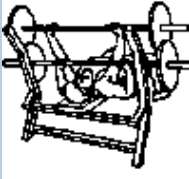

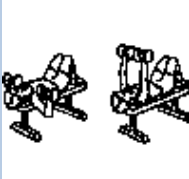


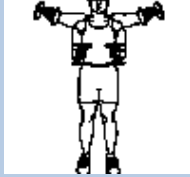
Diseño del programa (Variables de la programación)

Selección del ejercicio

En el entrenamiento de fuerza, los ejercicios (técnicas de levantamiento), se clasifican desde dos puntos de vista:

- a) Estructural
 - a. Multiarticulares. Ejercicios donde se involucran dos o más articulaciones, como el <Press de Pecho>.
 - b. Uniarticulares. Ejercicios en donde se involucra una sola articulación, como el <Curl de Bíceps>.
- b) Funcional
 - a. Cadena Cinética Cerrada. Ejercicios en donde la parte distal del cuerpo se mantiene fija y la parte proximal está en movimiento, como la <Sentadilla o Squat>.
 - b. Cadena Cinética Abierta. Ejercicios en donde la parte proximal se mantiene fija y la parte distal está en movimiento, como el <Leg Extensión>.

Ejemplo de ejercicios más utilizados en el entrenamiento de fuerza.

Multiarticulares Tren Superior	Unarticulares Tren Superior
 <p data-bbox="440 646 644 667">Press Pecho con barra</p>	 <p data-bbox="987 646 1175 667">Curl Bíceps con barra</p>
 <p data-bbox="412 884 672 905">Press Pecho con mancuerna</p>	 <p data-bbox="943 884 1219 905">Press Francés con mancuerna</p>
 <p data-bbox="467 1119 617 1140">Remo con barra</p>	 <p data-bbox="914 1119 1243 1140">Elevaciones laterales con mancuerna</p>

Orden de los ejercicios

En los programas de entrenamiento el orden de los ejercicios será de la siguiente manera:

1. Los ejercicios de fuerza – velocidad antes que los Multiarticulares.
2. Los ejercicios Multiarticulares primero que los ejercicios Unarticulares.
3. Los ejercicios de Cadena Cinética Cerrada antes que los ejercicios de Cadena Cinética Abierta.

Intensidad (Peso Levantado)

La intensidad es el indicador de la respuesta biológica de los objetivos del entrenamiento con una relación estrecha con los descansos, las series y las acciones musculares máximas voluntarias (repeticiones). Una de las formas más utilizadas para determinar la Intensidad expresada el 100% 1RM para el trabajo de fuerza son las fórmulas de regresión, de acuerdo con Brzycki (1993) propone la siguiente:

$$100\% \text{ 1 RM} = \frac{\text{Peso Levantado} \times 100}{102.78 - (2.78 \times \text{repeticiones})}$$

Tempo (Velocidad de acortamiento)

La producción de fuerza está inversamente relacionada a la velocidad de acortamiento; Durante acciones concéntricas en movimientos rápidos, menos producción de fuerza es posible y cuando se levantan cargas más pesadas, en movimientos más lentos existe mayor producción de fuerza, esto se debe probablemente a que un número más pequeño de puentes cruzados miosina se contacten con los filamentos de actina (Baechle, 1994).

En el cuadro siguiente se resumen las guías metodológicas para la prescripción de la fuerza (NSCA, 2000).

Conclusiones

Durante la actividad profesional del entrenamiento, una de las situaciones más importantes de la optimización del rendimiento deportivo es una adecuada prescripción del entrenamiento de fuerza, en la actualidad es considerada como una de las habilidades biomotoras fundamentales para lograr los altos resultados. Es por esto que las situaciones inherentes al desarrollo óptimo de eficientes programas de entrenamiento de fuerza requiere de una constante investigación y actualización de los conceptos de entrenamiento, en el presente artículo se proponen las guías metodológicas para iniciar el proceso de programación de la fuerza, en futuras publicaciones profundizaremos en cada aspecto en especial.

CONTROL DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO DE TALENTOS DEPORTIVOS

Uno de las actividades imprescindibles del entrenador deportivo es el control del proceso de entrenamiento, que no solamente se ciñe al hecho de verificar la carga de entrenamiento (Volumen, intensidad, duración, etc.). El control en el macrociclo tiene como objetivo comprobar la efectividad del nivel de preparación que el deportista obtiene en cada una de las etapas del proceso formativo, en este caso estudiaremos las siguientes, teniendo en cuenta que se trata de una planificación tradicional, principalmente dirigida al desarrollo de talentos deportivos:

- Etapa con tendencia general
- Etapa con tendencia especial
- Etapa precompetitiva
- Etapa competitiva
- Etapa transitoria

En cada una de estas etapas existen parámetros de control que nos permitirán asegurar la correcta evolución de las distintas capacidades del deportista y que posibilite una modificación del programa en función del resultado obtenido en el análisis de la influencia del proceso de entrenamiento.

En la *etapa con tendencia general*, que es aquella en donde el predominio de los medios de entrenamiento serán aquellos que no se relacionan directamente con los movimientos competitivos, se caracteriza por un volumen alto de entrenamiento, pero aquí valdría la pena hacer algunas reflexiones. Por ejemplo, al hablar de un volumen alto este no se debe considerar para todos los componentes del entrenamiento ya que no todos tienen su acento al inicio del macrociclo. Entonces el volumen alto se refiere al desarrollo de la resistencia de base, así como también en algunos deportes a los aspectos técnicos de la especialidad deportiva. Además cabe mencionar que mientras mayor nivel de rendimiento por parte del atleta o del equipo, esta etapa es reducida en tiempo. No obstante los efectos orgánicos que se provocan van en el sentido de adaptar cardiovascularmente al deportista además de obtener ganancias musculares mediante el trabajo de resistencia muscular e hipertrofia. Los parámetros a controlar principalmente son los siguientes:

- FC Basal
- Peso
- Talla
- % Grasa
- % Músculo

- Aptitud en diferentes pruebas físicas

La frecuencia cardiaca basal es de vital importancia controlarla diariamente, ya que nos permite tener información respecto al grado de adaptación que el deportista va adquiriendo a lo largo del proceso, de hecho no solamente tiene relevancia en las primeras etapas sino que debiera de registrarse durante todo el macrociclo de entrenamiento. Recomendamos para ello la toma mediante el pulsómetro, ya que permite obtener información mas confiable. Por otra parte en deportes que requieren mantener determinados niveles de peso corporal, este debe controlarse desde el inicio de la preparación ya que en el caso de que existan valores superiores a la categoría competitiva, podremos ir planificando la reducción del mismo a partir de los niveles de porcentaje de grasa y músculo, con los cuales podemos establecer la categoría idónea para el competidor; estos parámetros realmente son de vital importancia sobre todo en deportes de combate y para su control nos apoyamos en los médicos que atienden el colectivo. No obstante en el caso de no contar con el personal, el mismo entrenador puede realizar la valoración Morfofuncional de una manera sencilla, estableciendo protocolos de medición que sean accesibles y confiables.

Algunas investigaciones realizadas en equipos de alto rendimiento de Taekwondo se han observado que los valores ideales del porcentaje de grasa oscilan entre 6 y 7%, considerando la estatura, hemos encontrado estos niveles en competidores medallistas mundialistas y este porcentaje mantiene el peso adecuado del competidor sin necesidad de deshidrataciones previas a la competencia como también lo hemos observado con otros taekwondoistas. Mantener este porcentaje de grasa no es tarea sencilla, de hecho en la etapa con tendencia general se han observado niveles de grasa alrededor de 13 y 14%, pero mediante el trabajo aeróbico y muscular estos valores se van modificando a los niveles ideales. En categorías femeniles los valores son en promedio 3% mas altos que en varones.

Por otra parte en las primeras etapas del macrociclo siempre es recomendable establecer una batería de pruebas que permitan conocer los niveles iniciales de la fuerza, resistencia, velocidad, agilidad, y movilidad. Mismos que en dependencia de las características del deporte será necesario conocer específicamente determinadas capacidades condicionales y/o coordinativas, por ejemplo: fuerza explosiva, resistencia a la velocidad, coordinación, equilibrio, etc.

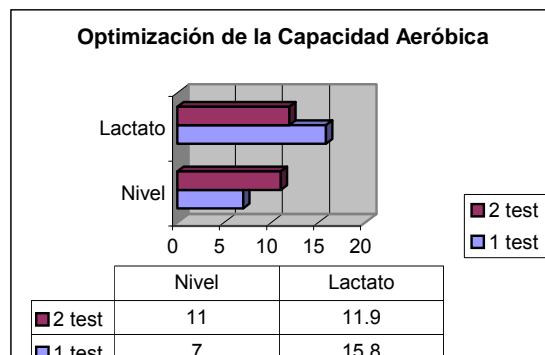
Entre los parámetros que rigurosamente debemos de valorar es el consumo máximo de oxígeno, es decir, el volumen de oxígeno que los músculos pueden utilizar cada minuto durante un ejercicio. Múltiples investigaciones coinciden que un aumento de este indicador se debe a las ganancias obtenidas del trabajo aeróbico. Además Zaporozhanov, plantea que solamente entre el 20 y 30% se dan los aumentos del consumo máximo de oxígeno aun planificando racionalmente y durante años el componente aeróbico. (Vargas, Rene 1998: 50).

En la *etapa con tendencia especial*, caracterizada básicamente por el predominio de medios de entrenamientos específicos del deporte y en donde los medios generales son discretos, los mecanismos de control varían, aunque se sugiere seguir controlando los indicadores anteriores. En esta etapa existe un incremento considerable de la intensidad del entrenamiento, por tanto existen adaptaciones anaeróbicas lácticas en muchos deportes sobretodo en aquellos de combate. Otro aspecto característico es el inicio de competencias preparatorias, mismas que son un excelente medio de control de múltiples factores bioquímicos y fisiológicos, además de técnico tácticos. Entre los factores que debemos controlar prevalecen los siguientes:

- FC Máxima
- Umbral anaeróbico
- Tolerancia láctica

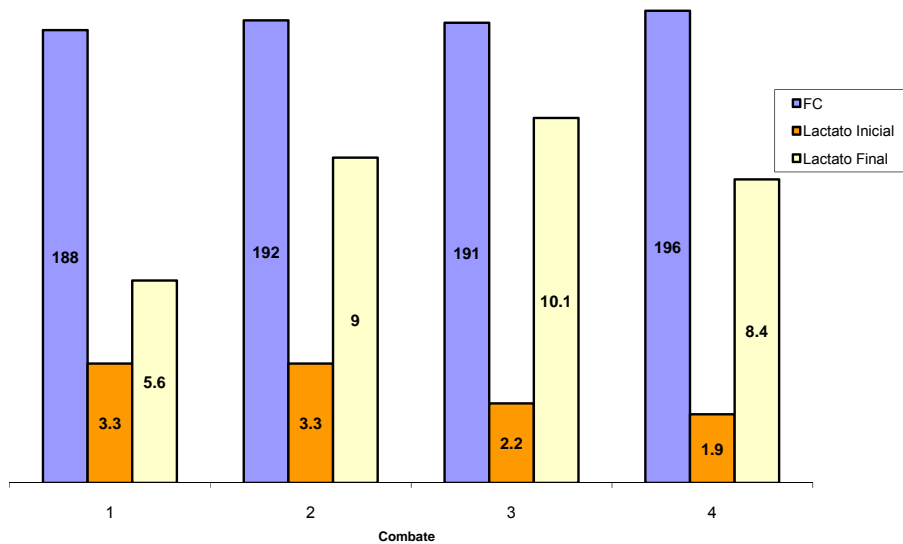
La frecuencia cardiaca máxima es importante controlarla para determinar las zonas de intensidad que se deben trabajar a lo largo del macrociclo, para ello es importante establecerlas individualmente y mediante diferentes test que sean mas adecuados para el deporte, entre ellos, el test de Conconi, el incremental de 200 metros, el test de la milla, Matzudo, entre otros, todos ellos nos permiten conocer el umbral anaeróbico así como determinar la frecuencia cardiaca máxima. En algunas investigaciones realizadas se ha observado que la FC máx. Difiere entre 10 y 20 pulsaciones entre un test y una competencia preparatoria. Por tanto se sugiere determinar este parámetro directamente en situación competitiva, por ejemplo el promedio de frecuencia cardiaca máxima de taekwondoistas seleccionados es de 210 pulsaciones por minuto, y los valores de lactato máximos promedio son de 8,9 mmol/l. Aunque también se han observado casos en donde el lactato se monta en los 10,4 mmol/l después de haber realizado cuatro combates oficiales(Gómez Castañeda, 2001).

Las comparaciones de estos valores en el entrenamiento tienen gran importancia, por ejemplo en el test incremental se observó que al inicio de la etapa competitiva para un atleta de selección estatal alcanzó el nivel 7 con un valor de lactato de 15,8 mmol/l. A las siete semanas de entrenamiento las ganancias obtenidas en este componente fueron muy significativas, ya que se alcanzaron cuatro niveles más, con un valor de lactato de 11,9 mmol/l.



En diferentes estudios competitivos en el Taekwondo se ha comprobado que mientras menor acumulación de lactato tenga el taekwondoista, mayores posibilidades tendrá de alcanzar un resultado favorable. En la gráfica anterior observamos que en el primer test el valor de lactato es muy amplio con relación al nivel de esfuerzo, pero con el entrenamiento dirigido hacia obtener adaptaciones anaeróbicas se observa que el lactato disminuye mientras que el nivel de esfuerzo es mayor. Eso precisamente se refleja en la competencia, en el siguiente esquema observamos que el atleta de selección nacional mantiene en la categoría FIN los valores de lactato tanto al iniciar el combate como al finalizar el mismo. Esto se debe en principio a la base aeróbica y a la adaptación cardiovascular que le permite una recuperación completa entre cada combate, además de mantener un ritmo adecuado de pelea.

FC Máxima - LACTATO en Combate 54 Kg



Por otra parte se observa además que es casi constante el esfuerzo en cada combate y que eso viene a desmentir un tanto que los valores de los diferentes indicadores biológicos y técnicos tienen relación con el nivel del adversario. Es decir, que la caracterización actual de la competencia en Taekwondo se rige por un patrón definido de actuación y no tanto por la presencia del contrario.

Además para reafirmar lo expuesto anteriormente, presentamos una tabla que muestra una caracterización biológica, física y técnica de casi todas las categorías oficiales en Taekwondo varonil, con atletas de selección nacional.

Categoría.	54 kg	58 kg	62 kg	67 kg	72 kg	78 kg	AVG.
Pateo por asalto	12	11	9	11	12	12	11
% del combate	94	89	93	86	95	93	92
% Real de combate	6	11	7	14	5	7	8
Acciones	12	11	10	12	11	13	12
Lactato Máximo	9,3	8,9	6,9	10,2	10,4	9,8	8,9
FC Máxima	199	210	235	214	216	198	210

Como podemos observar, los valores no cambian de manera acentuada para cada categoría y lejos de lo que se podía pensar hace algunos años las categoría pesadas tiene una relación muy similar con las categorías mas pequeñas, lo que nos indica que el Taekwondo competitivo es actualmente un deporte eminentemente táctico y que el esfuerzo biológico es semejante en las diferentes categorías de pesos.

El resultado de las anteriores investigaciones (Gómez Castañeda, 2001 y 2002) son consecuencia de los mecanismos de control que debieran tenerse en el proceso de entrenamiento y competencia, ya que solo de esta forma es posible adecuar las cargas idóneas de entrenamiento y planificar el esquema técnico táctico en función de una realidad competitiva actual.

Luego entonces para las *etapas precompetitiva y competitiva* es necesario tener conocimiento de los factores técnico tácticos aplicados, así como también de los niveles que se generan en cada competencia en cuanto al lactato, frecuencia cardiaca máxima, urea y otros, para determinar si las ganancias bioquímicas y fisiológicas, además de musculares que se obtuvieron en las primeras etapas reportan una eficiente transferencia competitiva.

Sin duda alguna el control del entrenamiento es un aspecto principal durante el proceso, pero no solamente se genera en el macrociclo, su importancia va mas allá de cualquier ciclo competitivo, ya que debiera emplearse en planes prospectivos, en la detección de talentos deportivos, en edades tempranas, etc.

Por último los mecanismos de control que se llevan a cabo en la *etapa transitoria*, son fundamentalmente médicos y psicológicos.

DIRECCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO

El proceso de planificación del entrenamiento deportivo requiere necesariamente ser desarrollado para considerarse como tal. Aunque la planificación es meramente un aspecto teórico, este siempre obedece a la realización del mismo.

La autenticidad de la planificación resultará palpable solo en el momento de su desarrollo, aunque es imprescindible considerar las variables que puedan afectar el proceso. La realización de un plan de entrenamiento obedece a dos aspectos importantes: la dirección y el control.

La dirección del proceso de entrenamiento obedece al hecho de llevar a cabo los planteamientos teóricos que con anterioridad se han plasmado, en otras palabras, el entrenador deberá asumir esta responsabilidad al cubrir en la medida de lo posible todos los objetivos que se fijaron en la planificación.

Mientras tanto el control del proceso de entrenamiento refiere al hecho de supervisar continuamente los avances del deportista, permitiéndonos corregir posibles errores o en su caso asegurarnos de que lo planificado marcha correctamente.

Este control se realiza de formas diversas, por ejemplo en cuanto a las cargas de entrenamiento, el entrenador debe poseer formatos específicos para conocer el volumen total realizado y la intensidad que se alcanzó en cada componente de la preparación (Gómez Castañeda, 2005:214)

Control del modelo de competición

Las planillas de observación nos brindan la oportunidad de cuantificar el desarrollo del deportista durante la competencia. Estas existen para todas las modalidades deportivas y al ser empleadas con este objetivo se denominan según García Manso (1996) ludogramas y praxiogramas.

Los ludogramas representan gráficamente la secuencia de movimientos técnicos desarrollados por el deportista en el desarrollo de la competencia, en cambio el praxiograma se refiere a la representación grafica de la cantidad de movimientos técnicos consecutivamente realizados por el deportista (ver tabla 1 y 2). Es por ello que al analizar de forma descriptiva la actividad físico deportiva podemos comprender adecuadamente el comportamiento motriz del deportista.

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

Tabla 1. Ludograma utilizado por Gómez Castañeda (2000) para el estudio de la estrategia motriz en el Taekwondo.

Fecha: _____ Combate No.: _____ Resultado: _____ Puntaje: _____							
Tiempo efectivo de combate: _____							
Tiempo muerto en el combate: _____							
	1ra vez	2da vez	3ra vez	4ta vez	5ta vez	6ta vez	Total de acciones
Ataque directo							
Pateo a la cara							
Doble pateo							
Pateo con giro							
Contraataque							
Clinch							
Desplazamiento							
Amonestaciones							
Fintas							
Salir del área							

Tabla 2. Praxiograma utilizado por Gómez Castañeda (2000) para el estudio de la estrategia motriz en el Taekwondo.

Fecha: _____ Combate No.: _____ Resultado: _____ Puntaje: _____																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ataque directo																				
Pateo a la cara																				
Doble pateo																				
Pateo con giro																				
Contraataque																				
Clinch																				
Desplazamiento																				
Amonestaciones																				
Fintas																				
Salir del área																				

Control de la evolución de la capacidad de rendimiento.

Este control se desarrolla a través de los test de campo o laboratorio específicos para cada modalidad o etapa del entrenamiento en cuestión y deben cumplir las condiciones de validez, fiabilidad y objetividad.

Si se detectaran alteraciones en el proceso de entrenamiento entonces se deben emplear mecanismos correctores que reconduzcan dicho proceso.

Los test son procedimientos que deberán realizarse bajo condiciones estandarizadas con el fin de estudiar una o varias características delimitables empíricamente del nivel de las capacidades individuales. El objetivo de los test es medir y evaluar el conjunto de las acciones motrices necesarias en la práctica deportiva.

Por otra parte la aplicación de los test en el proceso de entrenamiento puede resolver dos tareas importantes del entrenamiento deportivo, por una parte el incremento constante y acertado del proceso de entrenamiento, lográndose con ello un consecuente equilibrio entre la aplicación de las cargas y su asimilación; y por otra dirigir el entrenamiento según las posibilidades reales de los deportistas y en correspondencia con sus necesidades objetivas. Los test pueden ser generales o específicos, los primeros se refieren a la determinación de diferentes capacidades condicionales o coordinativas que son aplicables a diferentes deportes o actividades físicas, mientras que los test específicos son aquellos que necesariamente tienen una alta correspondencia con los gestos motores específicos de un deporte en cuestión (Gómez Castañeda, 2005: 216).

A continuación describiremos algunos de los test tanto generales como específicos que según nuestro criterio son los mas indicados para la valoración de los deportistas, mismos que se realizan mediante una batería de pruebas, que consta de los siguientes aspectos:

- a) Aspectos estructurales
- b) Aspectos funcionales
- c) Aspectos físicos y de rendimiento

Aspectos estructurales

Uno de los aspectos estructurales es la *somatoscopía*, que se refiere al análisis postural del competidor y determina si existe:

- Escoliosis
- Xifosis
- Lordosis
- Genum Varo
- Genum Valgo
- Pie Plano
- Pie Cavo

El otro aspecto a considerar es el *somatotipo* que se entiende como la descripción cuantitativa de la forma y composición del cuerpo humano. Expresado en una clasificación de 3 números, que representan los 3 componentes corporales, siempre en el mismo orden.

- ENDOMORFIA Referido a la cantidad relativa de grasa
- MESOMORFIA Referido al desarrollo músculo esquelético y relativo a la altura
- ECTOMORFIA Referido a la relativa linealidad, al predominio de medidas longitudinales sobre las transversales

De gran importancia resulta en los deportes de combate conocer la *Composición Corporal* del atleta, ya que de esta forma se podrá perfilar a los competidores en la categoría ideal respecto a su peso y estatura. La composición corporal nos permite conocer la cantidad de masa grasa, ósea, magra y residual.



Fig.2 Medición del diámetro humeral dentro de la composición corporal.

Cuadro comparativo de % grasa

HOMBRES					
EDAD	% IDEAL	BUENA	MODERADA	GRASA	OBESA
MENOS 19	12	12.5 A 17	17.5 A 22	22.5 A 27	MAS 27.5
20 A 29	13	13.5 A 18	18.5 A 23	23.5 A 28	MAS 28.5
30 A 39	14	15.5 A 19	19.5 A 24	24.5 A 29	MAS 29.5
40 A 49	15	15.5 A 20	20.5 A 25	25.5 A 30	MAS 30
MAS 50	16	16.5 A 21.5	22 A 26	26.5 A 31	MAS 31.5
MUJERES					
EDAD	% IDEAL	BUENA	MODERADA	GRASA	OBESA
MENOS 19	17	17.5 A 22	22.5 A 27	27.5 A 32	MAS 32.5
20 A 29	18	10.5 A 23	23.5 A 28	28.5 A 33	MAS 33.5
30 A 39	19	19.5 A 24	29.5 A 34	29.5 A 34	MAS 34.5
40 A 49	20	20.5 A 25	30.5 A 35	30.5 A 35	MAS 35.5
MAS 50	21	21.5 A 26.5	31.5 A 36	31.5 A 36	MAS 36.5

Aspectos funcionales

Para trabajar con seguridad durante el proceso de entrenamiento de los deportistas y permitir el desarrollo de todas las capacidades mediante el ejercicio de forma segura y efectiva, es necesario tener pleno conocimiento de la capacidad funcional del atleta, es por esto que se recomienda al menos conocer el ritmo cardiaco en reposo, la tensión arterial y conocer el nivel de adaptación al esfuerzo. En este sentido la valoración del ritmo cardiaco se puede comparar mediante la siguiente tabla.

CATEGORÍA	LATIDOS/MINUTO
EXCELENTE	28 – 40
BRADICARDIA	41 – 60
NORMAL	61 – 89
MALO	90 O MAS



Fig.3 Medición del ritmo cardiaco en reposo, mediante pulsómetro POLAR M52.

La determinación de la tensión arterial (TA) en reposo es un componente integral de la prueba previa de evaluación. Y podemos conocer el nivel del deportista comparándolo con la siguiente tabla.

CUADRO COMPARATIVO DE HIPERTENSION (ACSM)		
NIVEL	SISTOLICA	DIASTOLICA
OPTIMO	MENOS 120	MENOS 80
NORMAL	MENOS 130	MENOS 85
NORMAL ALTA	130-139	85-89
ESTADO 1	140-149	90-95
ESTADO 2	150-159	95-100
ESTADO 3	MAS 160	MAS 100

Una de las pruebas que se sugiere dentro de esta batería es la de Índice de adaptación al Esfuerzo (IAE), la cual se emplea para determinar la función del organismo para adaptarse al esfuerzo y se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

1. - Se toma el ritmo cardiaco en reposo.(FC1)
2. - Se realizan 45" de sentadillas a velocidad de 1 sentadilla por segundo
3. - Se toma el ritmo cardiaco inmediatamente después de terminar la actividad (FC2)
4. - Se toma el ritmo cardiaco después de 1 minuto.(FC3)
5. – Aplicar Formula:

$$IAE= ((FC1 + FC2 + FC3) - 200) / 10$$

INDICE DE ADAPTACIÓN AL ESFUERZO	
1	EXCELENTE
2 A 5	BIEN
6 A 10	MEDIANO
11 A 15	BAJO
MAS DE 16	MALO

Aspectos físicos.

Estos aspectos son aquellos que nos proporcionan la información sobre el nivel de cada capacidad física del deportista. Explicaremos brevemente cada uno de los test que pueden realizarse dentro de esta batería de pruebas para la valoración de nuestros deportistas, resaltando que la elección de los mismos dependerá en mucho del nivel de los mismos y del criterio del entrenador.

Explosividad (Fuerza Explosiva)

Test del Salto Vertical

El deportista se coloca de pie de manera lateral ante una pared, completamente marcada con centímetros. Sin carrera ni desplazamiento de impulso, deberá saltar tratando de alcanzar la mayor altura posible

Se realizan 3 intentos y se registran.

Tabla de valoración

% Ranking	Mujeres (cm)	Hombres (cm)
91-100	76.20-81.30	86.35-91.45
81-90	71.11-76.19	81.30-86.34
71-80	66.05-71.10	76.20-81.29
61-70	60.95-66.04	71.10-76.19
51-60	55.90-60.94	66.05-71.09
41-50	50.80-55.89	60.95-66.04
31-40	45.71-50.79	55.90-60.94
21-30	40.65-45.70	50.80-55.89
11-20	35.55-40.64	45.70-50.79
1-10	30.50-35.54	40.65-45.69

Test de Salto en Longitud

El deportista desde un punto, con los pies juntos, realiza un salto hacia delante sin carrera de impulso. La medición se realiza con la última parte del cuerpo cerca de la línea de inicio. Se realizan 3 intentos registrándose el mejor resultado

% Ranking	Mujeres (m)	Hombres (m)
91-100	2.94-3.15	3.40-3.75
81-90	2.80-2.94	3.10-3.39
71-80	2.65-2.79	2.95-3.09
61-70	2.50-2.64	2.80-2.95
51-60	2.35-2.49	2.65-2.79
41-50	2.20-2.34	2.50-2.64
31-40	2.05-2.19	2.35-2.49
21-30	1.90-2.04	2.20-2.34
11-20	1.75-1.89	2.05-2.19
1-10	1.60-1.74	1.90-2.04

Agilidad

Test "T" (Personas de 15 a 35 años)

Valora la velocidad

Es importante colocar cuatro conos en forma de una letra T (ver fig)

Después de tener un calentamiento, el deportista comienza desde el punto A

Al silbatazo, correr hacia el punto B (toca con mano derecha), después correr al punto C (tocar con mano izquierda), de ahí correr al punto D (tocar mano derecha), regresa al punto B y termina de regreso al punto A. Se realizan tres intentos y se registra el mejor tiempo.

Del punto A al B, hay una distancia de 9 metros, del punto B al C 4,5 metros e igual distancia del B al D.



Fig.5 Ubicación de los conos para el test "T" de agilidad.

Tiempo (seg)	Valoración
4.5 - 5.0	Excelente
5.1 - 5.9	Bueno
6 ó más	Malo

Velocidad

Sprint de 40 yardas (36.5m)

Después de un calentamiento, el deportista deberá correr 40 yardas a máxima velocidad, sin carrera de impulso. Se realizan 3 intentos y se registran.

Tiempo (seg)	Valoración
7-9	Excelente
10-11	Bueno
12-13	Malo

Potencia aláctica

Test de Margaria - Kañamen

Esta Prueba requiere que el deportista suba corriendo un tramo de escaleras a la mayor velocidad posible.

1. Localice un tramo de escalera de al menos 12 peldaños pequeños. Marque un punto de salida seis metros antes del primer peldaño. Marque el tercero, el sexto y el noveno peldaño.
2. Al pisar el 3er. peldaño se pone en marcha el cronómetro, al momento de pisar el 9º peldaño, se para el cronómetro. Se registra el tiempo.
3. Se realizan 3 intentos y se registran
4. Para determinar la distancia recorrida se aplica la fórmula: 6 x (altura del escalón)
5. Para calcular la potencia se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Potencia} = (F \times D)/T$$

Donde: F = Peso Corporal en KG, D = Distancia recorrida, T = Tiempo en centésimas de segundo 8 decimales

Tabla de Valoración

CLASIFICACIÓN	HOMBRES	MUJERES
Baja	Menos de 106	Menos de 85
Regular	107 – 139	86 - 111
Media	140 – 175	112 - 140
Buena	176 – 210	141 - 168
Excelente	Más de 211	Más de 169

Umbral Anaeróbico

Test de Conconi

Consiste en un trabajo de intensidad progresiva con el control de la frecuencia cardiaca en función de la velocidad.

1. Se caracteriza por el incremento de la velocidad de carrera cada 200 metros, hasta el agotamiento, normalmente se deben recorrer de 2400 a 3200 metros en total, se registra la velocidad de carrera y el ritmo cardiaco cada 200 mts.
2. Para determinar el umbral anaeróbico (Uan) registrar todos los ritmos cardiacos
3. Para valorar la velocidad de carrera referirse a la siguiente tabla:

CLASIFICACION	VELOCIDAD MAXIMA
Pésima	8 Km/h
Malo	10 Km/h
Aceptable	12 Km/h
Excelente	14 Km/h
Atleta de rendimiento	19 Km/h
Alto rendimiento	24 Km/h

Capacidad Aeróbica

Test de George Fisher

Permite determinar el VO2 Máx. por medio de una carrera lo más rápido posible, durante un recorrido de 2400 metros.

CUADRO NORMATIVO DE CAPACIDAD AERÓBICA					
HOMBRES ML/KG/MIN					
EDAD	BAJA	REGULAR	MEDIA	BUENA	EXCELENTE
MENOS 29	MENOS 25	25 A 33	34 A 42	43 A 52	MAS 52
30 A 39	MENOS 23	23 A 30	31 A 38	39 A 48	MAS 48
40 A 49	MENOS 20	20 A 26	27 A 35	36 A 44	MAS 44
50 A 59	MENOS 18	18 A 24	25 A 33	34 A 42	MAS 42
60 A 69	MENOS 16	16 A 22	23 A 30	31 A 40	MAS 40
MUJERES ML/KG/MIN					
MENOS 29	MENOS 24	24 A 30	31 A 37	38 A 48	MAS 48
30 A 39	MENOS 20	20 A 27	28 A 33	34 A 44	MAS 44
40 A 49	MENOS 17	17 A 23	24 A 30	31 A 41	MAS 41
50 A 59	MENOS 15	15 A 20	21 A 27	28 A 37	MAS 37
60 A 69	MENOS 13	13 A 17	18 A 23	24 A 34	MAS 34



Fig. 6 Test de George Fisher aplicado a la Selección de Taekwondo de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos.

Protocolos de evaluación de la resistencia

Test de Cooper.

Su valoración se realiza a partir de la distancia recorrida por un sujeto en 12 minutos. La ecuación es la siguiente:

$$VO_2 \text{ Máx} = 22.351 \times \text{DISTANCIA (Km)} - 11.288$$

Test de caminata de Rockport.

Permite calcular la VO_2 Máx. por medio de una caminata rápida, ya sea en una pista o en un tapiz rodante durante 1609 metros. La siguiente ecuación de este test es:

$$VO_2 \text{ Máx} = 132.6 - (0.17 \times PC) - (0.39 \times \text{edad}) + (6.31 \times S) - (3.27 \times T) - (0.156 \times FC)$$

Donde: PC: peso corporal (Kg); edad en años; S sexo (mujeres 0, hombres 1); T tiempo de prueba en minutos y valor decimal; FC frecuencia cardiaca, latidos por minuto.

Test de George Fisher

Consiste en correr 2400 metros lo más rápido que se pueda, el VO_2 máx se calcula:

$$VO_2 \text{ máx} = 100.5 + (8.344 \times S) - (0.1636 \times PC) - (1.438 \times T) - (0.9128 \times FC)$$

Movilidad

Test del banco

Sentado en el suelo con las plantas de los pies apoyados en un tope, intentar llegar lo más lejos posible con la punta de los dedos. Se mide la distancia alcanzada respecto a la proyección vertical sobre la que se apoyan los pies. Se realizan tres intentos y se registran.

Tabla de valoración.

CLASIFICACION	HOMBRES (CM)	MUJERES (CM)
Baja	Menos de 14	Menos de 30
Regular	14.1 - 24.0	30.1 - 33.0
Normal	24.1 - 35.0	33.1 - 37.0
Buena	35.1 - 45.0	37.1 - 41.0
Excelente	Más de 45	Más de 41.0

Hasta aquí hemos visto algunos test que consideramos oportunos para el control en el proceso de entrenamiento de los deportistas, sin embargo el entrenador o la persona que aplicará el test debe decidir como lo hará, si en grupo o uno por uno, o sí se necesitará a más evaluadores y un supervisor de evaluación, en todo caso el entrenador deberá ser capaz de discernir la organización de la evaluación en un grupo de deportistas o uno de ellos por separado. Como regla nunca evaluar dos cualidades físicas a la vez.

Cuando se tiene tiempo limitado y hay un grupo de deportistas que deben ser evaluados, se puede duplicar el test para aprovechar el tiempo, inclusive con la ayuda de otro evaluador capacitado.

Así mismo el entrenador necesita ordenar la secuencia de los test en función de lo que dictan las ciencias del ejercicio, determinando el orden, la duración y los tiempos de descanso, por ejemplo el metabolismo aláctico requiere de al menos 3 a 5 min. de recuperación completa, mientras que los test en donde predomina el metabolismo glicolítico requiere por lo menos 1 hora para una recuperación completa. Por lo tanto los test que requieren movimientos técnico - tácticos, como reacción y coordinación deberán ser administrados antes que los test que requieren sustratos energéticos mayores.

Además es necesario que los evaluadores entrenen lo suficiente y posean un completo entendimiento de todos los procedimientos del test, sobre todo en personas que son novatas como evaluadores, particularmente en la objetividad de los resultados. La persona que evaluará deberá tener la didáctica de explicar la realización del test y además que el deportista lo perciba de la manera más correcta; además debe revisar todo el protocolo del test antes de empezar y tenerlo por escrito para cualquier eventualidad.

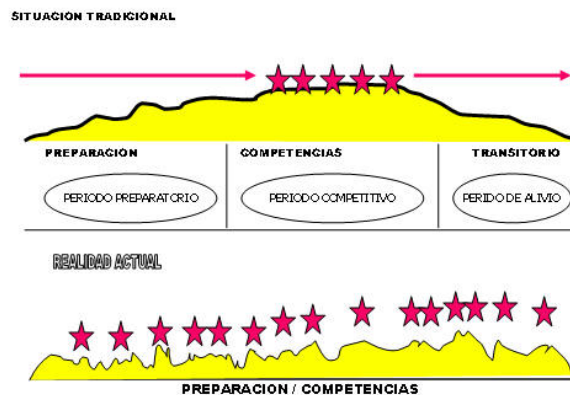
El aviso de los deportistas que serán evaluados debe ser enunciado, para que estos mismos se preparen psicológicamente para dar su mayor esfuerzo en el test y además para que los resultados sean más reales, los deportistas deben estar familiarizados con el protocolo del test, una pequeña práctica un día antes será benéfica para este último.

La claridad y simplicidad de las instrucciones develan la realidad y efectividad del test, deben ser específicas en cuanto a la política del calentamiento, cómo será ejecutado, cuántas oportunidades y recomendaciones, todo para tener excelentes resultados. La persona que evalúe debe tener siempre una respuesta correcta para cualquier duda que se presente con la aplicación del test.

REALIZACION DE PROGRAMAS COMPETITIVOS.

Para poder realizar un programa de entrenamiento es imprescindible iniciar con un diagnóstico a los deportistas que señale sus niveles de resistencia aeróbica, de fuerza máxima, de rapidez, flexibilidad, porcentaje de grasa, masa muscular, frecuencia cardiaca máxima, entre otros. Para esto será necesario el empleo de test o pruebas de campo, así como tablas de referencias para la valoración.

Una vez que se cuente con la información del diagnóstico es importante establecer un objetivo y temporalidad de la preparación deportiva. Para tal fin se debe tener pleno conocimiento del calendario de competencias, incluyendo los días, horarios y sedes de los mismos. De esta forma podremos periodizar el proceso de entrenamiento deportivo. Cabe señalar que la manera tradicional de la planificación del entrenamiento subdivide el proceso en tres periodos: preparatorio, competitivo y transitorio. Sin embargo en la actualidad existen otras variantes de planificación deportiva que se conocen como bloques, péndulos, campanas estructurales y fases. Aunque no profundizaremos en este aspecto por ahora si es conveniente mencionar que en el la planificación tradicional se busca obtener la forma deportiva en el periodo competitivo, sin embargo requiere de mucho tiempo para alcanzar dicha forma (mínimo 4 meses) y la exigencia actual competitiva no satisface llegar al 100% en cada evento mediante esta planificación; por eso las otras tendencias contemporáneas involucran precisamente llegar a la forma deportiva en menor tiempo y sobretodo enfocándose al trabajo específico dejando a un lado la preparación general. Esto se ve reflejado en la siguiente lámina.



Fuente: Armando Forteza de la Rosa (2001)

Por ejemplo si hablamos de la Olimpiada Nacional que se lleva a cabo cada año aproximadamente en los meses de abril y mayo se consideraría como la competencia fundamental, no obstante deberíamos considerar de igual forma la etapa regional y estatal de dicho evento, incluso los selectivos intramuros. Ya que el hecho de que no llegasen en plenitud de la forma deportiva en cada competencia dejaría fuera del proceso a los competidores.

Por otra parte al tener ya el calendario competitivo y el diagnóstico inicial, será necesario tener presentes las direcciones del entrenamiento que se trabajaran o desarrollaran en cada sesión, es decir, la velocidad, la técnica, la táctica, la resistencia, el combate, etc. Lo que anteriormente se le conocía como los componentes de la preparación.

Para ello es importante conocer el volumen de trabajo que se realizó en el macrociclo anterior, es decir, la cantidad de rounds o asaltos que se realizaron para el perfeccionamiento técnico, para el trabajo táctico, los asaltos de combate, los kilómetros recorridos para el desarrollo aeróbico, el tiempo que se empleo para el desarrollo de la velocidad específica, etc. Ya que conociendo este volumen se podrá establecer un aumento del rendimiento para el ciclo actual.

Por ejemplo: supongamos que en el macrociclo anterior se realizaron 500 asaltos para el perfeccionamiento técnico de un competidor. Y este año queremos incrementar su nivel un 15 %, es decir 575 asaltos del trabajo técnico. Para distribuirlos en 4 meses de preparación será necesario indicar el mes en que se desarrollará con mayor énfasis la preparación técnica, así como el porcentaje de trabajo en los demás .

Quiero mencionar que la preparación técnica es una dirección condicionante del rendimiento, y por lo tanto debe tener su acento en los primeros meses de la preparación.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Sumatoria
100 %	80 %	60 %	40 %	280 %

Al dividir el numero de asaltos previstos y dividirlos entre la sumatoria de los porcentajes, obtendremos un factor (K) que nos permitirá establecer el volumen de trabajo.

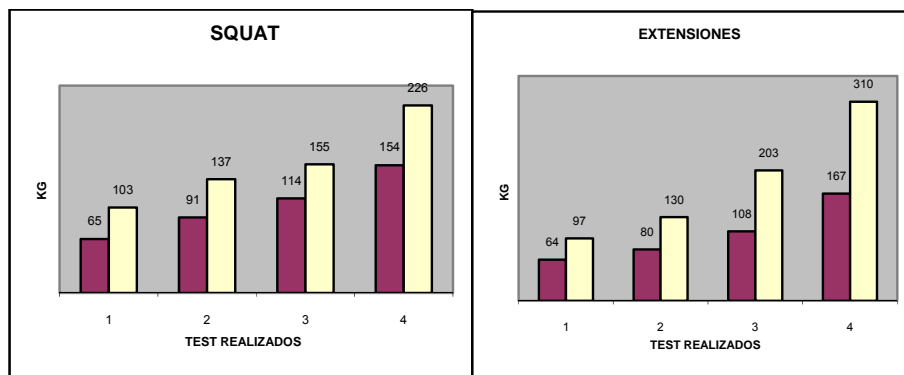
$$575 / 280 = 2.05 (K)$$

Al tener el factor K se deberá multiplicar por cada porcentaje del mes para conocer el volumen de asaltos, es decir:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Sumatoria
205 asaltos	164 asaltos	124 asaltos	82 asaltos	575 asaltos

De esta forma podremos conocer la cantidad de asaltos a trabajar en el mes y después en una operación similar se realizaría la distribución en cada semana del mes y después en cada día de la semana, de tal forma que mediante este control se puede garantizar un aumento del rendimiento además de que el entrenador ya no improvisaría su sesión de entrenamiento. Obviamente para cada dirección de entrenamiento se realiza el mismo procedimiento. En futuras publicaciones podremos profundizar en el tema.

Ahora bien quisiera presentar algunos datos de competidores nacionales de alto rendimiento que con base en este tipo de planificación deportiva y bajo una supervisión constante se han logrado importantes resultados nacionales e internacionales. Por ejemplo en el desarrollo de la fuerza máxima (FM), que es una dirección condicionante del rendimiento que permite sentar las bases para un crecimiento de la fuerza explosiva y de la velocidad hemos podido incrementar hasta en un 200% más de su nivel inicial.



Como se puede apreciar hay un incremento progresivo de la FM tanto en hombres como en mujeres, las barras oscuras corresponden al nivel promedio del equipo femenil y con los colores más claros se muestran los niveles de FM del equipo nacional varonil de Taekwondo de México.

Pero de que sirve que exista un incremento tan pronunciado de la fuerza máxima en competidores de Taekwondo. Sencillamente que como ya lo mencionamos antes, es la base para el desarrollo de la velocidad así como de la fuerza explosiva, y todo aquel competidor que aspira al alto rendimiento deberá pensar seriamente en someterse a un programa de pesas que le permita incrementar su nivel muscular, cabe señalar que además de las bases para otras direcciones determinantes del rendimiento, la FM aumenta la masa muscular y por tanto

disminuye el porcentaje de grasa, de tal suerte que contribuye a mantener en el peso ideal al competidor si se refuerza su preparación con el desarrollo aeróbico.

Por ultimo quiero mencionar que los programas de fuerza en el Taekwondo deberán estar orientados primeramente en la resistencia muscular, después en el aumento de la masa muscular, la coordinación intramuscular, la fuerza velocidad y por ultimo realizar transferencias de las ganancias musculares en los elementos técnicos competitivos. Esto último es muy importante porque ninguno de los competidores de Taekwondo competirá en pruebas de halterofilia, a menos que sea de su propio interés, sino mas bien en torneos y competencias oficiales y solo podrá beneficiarse del trabajo muscular siempre y cuando esa nivel de FM lo exprese en el pateo al peto.

IMPORTANCIA DE LA RESISTENCIA ESPECIAL EN LOS DEPORTES DE COMBATE

El entrenamiento deportivo es un proceso que tiene el cometido de obtener el máximo rendimiento deportivo, el cual pretende alcanzar la forma deportiva en las competencias fundamentales planificadas. Así, la orientación del proceso de entrenamiento debe considerarse como uno de los elementos determinantes en el logro del éxito deportivo; la técnica, táctica, la preparación física, psicológica y otros componentes, constituyen los principales factores del óptimo rendimiento en el Taekwondo (Fargas, 1993: 236).

Dentro del campo del control del entrenamiento específico y en particular para los deportes de combate, las orientaciones y metodologías que se han publicado son ínfimas con respecto a la resistencia especial, esto nos obliga a profundizar en la definición de la misma; en este tipo de deporte podemos decir que la **resistencia especial** es *aquella capacidad de adaptación a la estructura de carga en situación de competición y que está determinada por las propias particularidades del deporte y del nivel de rendimiento. Se trata de mantener una intensidad óptima durante el tiempo de ejecución; es también un complejo de factores orientados a la competición (resistencia aerobia específica, resistencia de fuerza y velocidad específica, economía de técnica y táctica, características psíquicas, etc.).*

Esto significa según Fritz Zintl que para la velocidad cíclica hay pocas pérdidas en la velocidad de desplazamiento, y para la velocidad acíclica, como es el caso de los deportes de combate, altas velocidades de contracción repetidas con una carga global prolongada (Zintl, 1991:40). El desarrollo de la resistencia especial no puede ser efectivo si no se ve acompañado de un gran desarrollo de ejercicios específicos de velocidad y fuerza. Por lo tanto las primeras técnicas realizadas durante los asaltos tendrán una demanda mayor en el sistema energético anaerobio alactácido utilizando como sustrato principal de energía el creatín fosfato dispuesto en las miofibrillas de los músculos.

Uno de los componentes que aquí analizaremos es la resistencia a la fuerza, es decir, la resistencia frente al cansancio ante fuertes exigencias de la fuerza, en este caso en los deportes de combate, exigen un predominio mayor de resistencia a la fuerza que de fuerza resistencia a excepción del judo y la lucha.

La resistencia fuerza es la capacidad de los músculos para soportar durante un tiempo determinado los ejercicios con cargas de fuerza significativas sin reducción de la efectividad del trabajo (Vargas, 1998: 197).

Tomando en consideración lo expresado en las citas anteriores es pertinente indicar que la resistencia a la fuerza especial en Taekwondo requiere de un gran desarrollo de la potencia en

todas y cada una de las técnicas ejecutadas durante los asaltos y combates de una competencia.

Por otra parte, el componente resistencia a la velocidad, constituye actualmente una de las direcciones determinantes del rendimiento en los deportes de combate, podemos decir que es la resistencia frente al cansancio en caso de cargas con velocidades submáximas a máximas y vía energética predominantemente anaeróbica.

Por lo tanto la resistencia a la velocidad se entiende como la capacidad de poder mantener la fase de velocidad máxima durante un periodo considerable de tiempo.

La resistencia a la velocidad submáxima no pertenece al ámbito de la velocidad; si queremos ser estrictos, es una capacidad de resistencia (Grosser, 1992:20).

La resistencia a la velocidad se refiere a que el atleta se encuentra con una alta capacidad anaeróbica, en un determinado momento de preparación se desarrolla energía láctica anaeróbica, es decir, la capacidad de poder efectuar salidas explosivas y saltos a un ritmo muy alto con cambios de dirección y giros rápidos (Weineck, 1999:82).

La adecuada resistencia a la velocidad en el combate se caracteriza por soportar las exigencias técnico tácticas sobre la fatiga lo que mantiene baja la pérdida de rendimiento, es decir, lograr una adecuada activación del VO₂ máximo, remoción láctica en su momento a través de las exigencias técnicas que se tengan que aplicar sobre el adversario. Aclaremos que los deportes de combate son acíclicos lo cual exige un desarrollo de la resistencia de corta y media duración y de la velocidad para tener una óptima resistencia a la velocidad especial (Gómez Castañeda, 2001).

Las características de esta capacidad de resistencia son las repeticiones de fases cortas de máxima intensidad, descanso de recuperación relativa y elevado volumen de carga dentro de la actividad total, por ello se requiere tanto la capacidad anaeróbica como la aeróbica en determinadas proporciones y además la resistencia al cansancio sensorial y emocional.

La resistencia específica de alto nivel no es transferible en absoluto o bien solo en determinadas condiciones pero solo se puede desarrollar sobre la resistencia de base.

Según Fritz Zintl los criterios concretos para definir las cargas típicas de la resistencia especial, diferenciando en cada caso a la modalidad deportiva, son entre otros los siguientes:

- La duración de la carga con su máxima intensidad posible en trabajos dinámicos
- La intensidad de la carga hallado mediante los promedios de la FC por minuto, el porcentaje de desgaste de la cantidad máxima de oxígeno captada, los valores de lactato sanguíneo y el desgaste energético por unidad de tiempo.

- La vía energética a través de la reacción global aeróbica-anaeróbica, la forma de degradación mas usada y los sustratos decisivos para el aporte energético.

En los deportes de combate el atleta debe estar preparado para soportar cargas de trabajo que exigen un desarrollo de la resistencia especial tanto aeróbica como anaeróbica, logrando respectivamente capacidad, potencia y eficacia en cada uno de los sistemas energéticos que se requieren durante la actividad, como son el alactácido, el lactácido y el aerobio. Se conoce además que para un correcto desarrollo de la resistencia especial el atleta debe realizar acciones acíclicas específicas cuya intensidad y frecuencia están en dependencia de la capacidad física y psicológica del sujeto y de las características del contrario en cuanto a exigencias del movimiento, frecuencia de los mismos y del nivel técnico táctico alcanzado.

Por otra parte la resistencia especial debe tener en cuenta las características de la competición para entrenar óptimamente los sistemas biológicos y de coordinación neuromuscular acordes con los gestos motores del deporte en cuestión, además de que actualmente se está en la búsqueda de nuevas vías que toman en cuenta los aspectos técnicos durante las cargas de entrenamiento para lograr minimizar los efectos de la fatiga.

El criterio actual de la resistencia especial (Verjoshanski, 1993:45) se basa en fundamentar que las modificaciones morfológico-funcionales se producen al nivel de las células musculares esqueléticas que ponen en evidencia que la frecuencia y la amplitud de los movimientos está en función de la resistencia local, factor principal del cual depende hoy por hoy la resistencia especial.

De acuerdo a investigaciones realizadas con equipos nacionales, el trabajo especial del competidor, provoca cambios fisiológicos y bioquímicos en correspondencia con la magnitud, duración, carácter y trabajo de la propia competencia, teniendo en cuenta el nivel de exigencia del contrario y la selección de las acciones técnico tácticas, por lo que es preciso adaptarse a la variabilidad de ese nivel de exigencia, así como estimular el desarrollo de la técnica a la par de las adaptaciones de los sistemas energéticos implicados en el esfuerzo de forma que el comportamiento de las respuestas adaptativas guarde relación con la zona mixta (aerobio-anaeróbica) con tendencia al predominio anaerobio; por tanto la planificación del entrenamiento debe lograr que los métodos utilizados orienten las cargas al trabajo en estas zonas específicas, siendo los métodos variable variado e interválicos los que se sugieren para ser mayormente utilizados en etapas especiales de entrenamiento, ya que nos permiten aumentar o disminuir constantemente el esfuerzo (Gómez Castañeda, 2001).

PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DEPORTIVO POR DIRECCIONES DE RENDIMIENTO.

Para poder hablar de Planificación del Entrenamiento Deportivo es necesario comprender y analizar los fenómenos bioquímicos, fisiológicos, técnicos y tácticos que se presentan en la competencia. Sin duda alguna la planificación y programación va mas allá de la asignación del volumen y la intensidad de la carga a los medios y métodos utilizados en el entrenamiento deportivo. El factor biológico, desde mi particular punto de vista, debe ser el aspecto fundamental en la toma de decisiones de los grandes entrenadores y metodólogos del deporte moderno para el diseño de estructuras del entrenamiento deportivo.

La planificación del entrenamiento representa el plan de acción que se realiza con el proceso de entrenamiento de un deportista para lograr un objetivo determinado y alcanzar la forma deportiva en la competencia más importante. El proceso de preparación de un atleta implica, la elaboración de una planificación global con un objetivo definido, así como también la elaboración de planes parciales que deben coincidir con dicho objetivo, todos ellos supervisados por el entrenador.

Cabe mencionar que al planificar el proceso de entrenamiento se debe considerar el nivel del deportista, las características competitivas actuales del deporte y los objetivos trazados. Para ello es necesario cubrir una serie de fases que definen el proceso de planificación y que se detallan a continuación:

- > Nivel de los atletas
- > Calendario de competencias
- > Sexo y edad
- > Categoría
- > Exigencia real de la competencia

El nivel de los atletas, sin duda, es un factor primordial para la determinación de la planificación del entrenamiento deportivo, ya que en dependencia del nivel, el entrenador decidirá la cantidad de estructuras intermedias para garantizar los resultados o las metas que se persigue obtener con el atleta. Además de que, como ya es sabido, cargas concentradas no son recomendables para deportistas noveles. Y por el contrario planificar de una manera tradicional el proceso de entrenamiento en atletas de alto rendimiento, hoy en día resulta poco favorable para alcanzar los altos logros deportivos. Es importante señalar que el nivel del deportista no necesariamente obedece al tiempo de entrenamiento o como competidor, sino mas bien a los valores obtenidos del diagnostico inicial. La valoración que utilizamos para tal fin es conocer mediante diferentes protocolos los siguientes componentes:

- > % Grasa corporal
- > Masa muscular
- > Fuerza explosiva
- > Velocidad
- > Agilidad
- > Movilidad
- > VO 2 máx.
- > 1 RM
- > Umbral anaeróbico

Otro factor a considerar es el calendario de eventos competitivos, ya que la intención fundamental de la planificación, es alcanzar el máximo desempeño competitivo en todos los eventos. Desde hace algunos años los grandes teóricos de la metodología del entrenamiento deportivo, consideran que las competencias preparatorias han dejado de tener precisamente esa connotación, y se pretende que en cada competencia el atleta obtenga el mejor resultado o el incremento de su rendimiento deportivo. Bajo esa premisa, se han desarrollado las tendencias actuales de la planificación del entrenamiento, ejemplo de ello son las estructuras concentradas y acentuadas.

El sexo y la edad, también constituyen un factor importante para la estructuración del proceso de entrenamiento, ya que existen marcadas diferencias entre deportistas masculinos y femeninos, y por supuesto que la edad también es importante si se trata de deportistas infantiles, juveniles o mayores. No es el caso pretender explicar con detalle esta situación, pero si es importante destacar que en nuestro deporte resulta de vital importancia diferenciar las cargas de entrenamiento entre los hombres y mujeres. Algunas de estas diferencias son las siguientes:

- > La potencia de impacto es mayor en hombres que en mujeres
- > La masa muscular esta más desarrollada por los hombres a diferencia de las mujeres
- > Las mujeres presentan cambios hormonales frecuentes y por consiguiente se debe ajustar constantemente la carga de entrenamiento

Por otra parte la categoría es muy importante para el proceso de planificación, y aquí va desde un aspecto nutricional con miras a mantener el peso adecuado, hasta un apropiado programa de fuerza para ubicar al competidor en la categoría ideal. Para esto es necesario partir de un diagnóstico antropométrico que nos permita valorar la masa muscular del deportista y su respectivo porcentaje de grasa. En este sentido algunas investigaciones que hemos realizado aportan que los niveles ideales de grasa son del orden de 6 a 7 cifras porcentuales en competidores de alto rendimiento. También resulta importante la categoría en que compite el

atleta en la planificación y programación del entrenamiento deportivo, ya que no todos los competidores se someten a la misma exigencia en el combate. Es decir, se ha demostrado que en dependencia de las categorías es el grado de dificultad de las acciones técnico – tácticas, y también el volumen e intensidad de las mismas varía según el peso. Para ejemplificar con mayor precisión presentamos un estudio realizado con taekwondoistas de nivel internacional que participaron en diferentes eventos y de los cuales se analizó su rendimiento competitivo. (Gómez Castañeda, 2001).

Categoría	Fin	Fly	Banham	Feather	Light	Welter	Promedio
Pateo por asalto	12	11	9	11	12	12	11
Tiempo muerto	170"	161"	167"	155"	171"	168"	165"
Tiempo Real	10"	12"	8"	10"	8"	13"	10"
Lactato Máximo	10,1	8,9	6,9	7,8	10,4	9,8	8,9
FC Máxima	196	210	235	209	216	198	210

De la tabla anterior observamos que las categorías inferiores (fin, fly) tienen un desempeño similar a las categorías superiores (welter), y que las categorías intermedias (bantham, feather) tiene menor exigencia técnico táctica. Sin embargo los valores de frecuencia cardiaca son más marcados precisamente en estas categorías. De ahí la importancia de planificar el proceso de entrenamiento tomando en consideración la categoría de competencia.

Por último la exigencia real de competencia brinda el parámetro más fidedigno para programación y planificación del proceso de entrenamiento, ya que se basa en la actuación del deportista en pleno combate, es decir, que en dependencia de los parámetros realizados se definirá el volumen e intensidad, así como los medios a utilizar durante su preparación deportiva. Estos parámetros son los siguientes:

- > Tiempo efectivo de combate
- > Cantidad de elementos técnicos realizados
- > Técnicas más frecuentes
- > Técnicas más efectivas
- > Niveles de lactato
- > Frecuencia cardiaca máxima

Hasta ahora hemos mencionado los factores más importantes desde nuestra perspectiva, para la planificación y programación de la carga de entrenamiento. Pero aun no hemos definido el proceso para conformar la planificación en si.

En este sentido considero que la Planificación Porcentual por Direcciones del Entrenamiento es una de las que mejor se ajusta a la exigencia deportiva en los deportes de combate. El concepto Dirección del Entrenamiento, es un aporte del Dr. Armando Forteza de la Rosa, distinguido profesor cubano. Quien plantea que las direcciones del entrenamiento son los *aspectos direccionales de la preparación del deportista que van a señalar no solo el contenido del entrenamiento que deberá recibir un deportista, sino, además relacionará en su determinación dos categorías básicas del entrenamiento: carga y método.* (1999) mismas que se clasifican en direcciones determinantes del rendimiento (DDR) y direcciones condicionantes del rendimiento (DCR). Las DDR son aquellas que permitirán al competidor obtener mejores resultados deportivos mediante su desarrollo óptimo, ya que dependen fundamentalmente de las exigencias competitivas. Las DCR por el contrario tributan al desarrollo de las DDR, por ejemplo: una de las DDR en los deportes de combate es la fuerza explosiva y para desarrollarla correctamente se necesita una base de fuerza máxima, entonces este elemento se convierte en una DCR.

Lo interesante de esta propuesta es que el entrenador debe conocer todos los aspectos que involucran el rendimiento competitivo de los atletas, de ahí la importancia de contar con los parámetros de la exigencia real de competencia. Después de haber realizado investigaciones con diferentes competidores y en diferentes eventos, proponemos las siguientes direcciones del entrenamiento en dichos deportes.

DIRECCIONES DEL ENTRENAMIENTO EN DEPORTES DE COMBATE	
DIRECCIONES DETERMINANTES DEL RENDIMIENTO	DIRECCIONES CONDICIONANTES DEL RENDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> > Fuerza explosiva > Resistencia a la velocidad > Resistencia especial competitiva > Táctica > Velocidad de reacción 	<ul style="list-style-type: none"> > Fuerza máxima > Resistencia aeróbica > Resistencia mixta > Técnica > Velocidad de movimiento > Flexibilidad

Las direcciones del entrenamiento, como ya se mencionó anteriormente, se estructuran por dos aspectos fundamentales: carga y método, y además son específicos para el deporte en cuestión, es decir, que por ejemplo el trabajo de velocidad de reacción del esgrimista será diferente que para un corredor de 100m. En este caso las DCR se desarrollaran con mayor profundidad en la primera estructura del entrenamiento, la cual denominaremos *mesociclo*, pudiendo incluso ocupar dos mesociclos para el desarrollo de dichas direcciones. En cuanto a las DDR su mayor impacto será en los mesociclos posteriores, los cuales coincidirán con la competencia. En esta propuesta de Planificación Porcentual por Direcciones del Entrenamiento

los términos para nombrar una estructura carecen de importancia, en virtud de que se prioriza el efecto biológico provocado en el organismo a partir de una dosificación de la carga específica mediante un método determinado. Por consiguiente manejaremos los términos mesociclo y microciclo principalmente, sin especificar el tipo al que pertenecen.

Un aspecto importante es la distribución de la carga de entrenamiento en cada una de las estructuras intermedias ya que se debe distribuir de forma racional en el tiempo y en la cantidad de forma adecuada.

Un ejemplo de cómo realizar la distribución del volumen de un trabajo durante el macrociclo de un boxeador, que en el ciclo anterior realizó un total de 500 asaltos de perfeccionamiento técnico, es la siguiente:

- a) Calcular el número de asaltos teóricos que debe realizar durante el presente macrociclo (alrededor de un 15% más si aun no alcanzó su máximo) : $500 + 75 = 575$.
- b) Para obtener el promedio semianual por meses y semanas se hacen los siguientes cálculos.
 - a. Primero se le asigna a cada mes de entrenamiento un volumen en % respecto al 100% que se alcanzará en el mes de trabajo, los metodólogos cubanos refieren a este paso como porcentajes orientativos de la carga de entrenamiento.

Tabla 2. Ejemplo de los porcentajes orientativos por mes de la carga de entrenamiento.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
80%	100%	85%	70%	65%	50%

- b. Una vez asignado el % para cada mes, se suman y se divide por el total de asaltos previstos.

$$575 / 450 = 1.28 (K)$$

- c. Para calcular el número de asaltos mensuales, se multiplica la constante K por el % correspondiente para cada mes.

Tabla 3. Volúmenes asignados para cada mes a partir de la constante K.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
102 asaltos	128 asaltos	109 asaltos	90 asaltos	83 asaltos	64 asaltos

- d. Para calcular el volumen de asaltos por semana, se propone una dinámica de carga con valores teóricos en función del mesociclo.

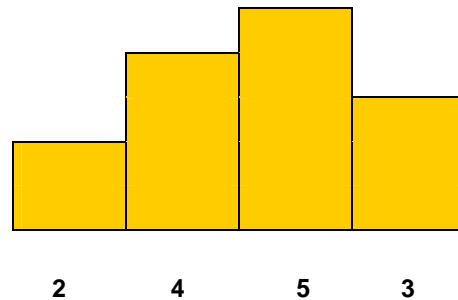


Figura 1. Dinámica de carga ascendente de cuatro microciclos (3:1)

Los valores de la dinámica estarán propuestos por el entrenador en función de la exigencia que quiera ofrecer a sus deportistas. Al realizar una distribución de cada componente tendríamos la siguiente propuesta.

Se suman los valores asignados para cada microciclo y se hacen las siguientes operaciones.

$$(2+4+5+3 = 14)$$

Volumen de marzo $102 / 14 = 7.28$ (constante del mesociclo)

$$\text{Microciclo 1. : } 7.28 \times 2 = 15 \text{ asaltos}$$

$$\text{Microciclo 2 : } 7.28 \times 4 = 29 \text{ asaltos}$$

$$\text{Microciclo 3 : } 7.28 \times 5 = 36 \text{ asaltos}$$

$$\text{Microciclo 4 : } 7.28 \times 3 = 22 \text{ asaltos.}$$

Total de asaltos = 102 asaltos.

Enseguida observaremos otro ejemplo de la planificación porcentual con otras direcciones del entrenamiento, partiendo de un mesociclo inicial el cual se trabajará bajo el criterio del entrenador, asignando cargas tipo de cada dirección. Esta cargas obedecen a la exigencia

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

mínima requerida para cada elemento de la preparación y además permiten obtener un volumen inicial para manejar las constantes de cada dirección de entrenamiento.

MESOCICLO INICIAL

	I	II	III	IV	Total
Resistencia Aeróbica (km)	10	12	15	13	50
Velocidad (m)	250	300	350	280	1180
Fuerza Explosiva (saltos)	160	230	280	200	870
Perfeccionamiento Técnico (asaltos)	12	18	24	20	74
Táctica (asaltos)	12	16	20	16	64
Resistencia Competitiva (asaltos)	5	7	9	8	29

Las direcciones de entrenamiento están señaladas en función de las necesidades del competidor, así como los valores del microciclo inicial a partir de cargas tipo.

MESOCICLOS	1	2	3	4	SUMATORIA	VOL.TOT.	CONSTANTES
	%	%	%	%	%		
Resistencia Aeróbica	100	80	70	50	300	249	0.83
Velocidad	60	80	100	90	330	6491	19.67
Fuerza Explosiva	80	90	100	80	350	5075	14.5
Perfeccionamiento Técnico	100	80	60	40	280	344.4	1.23
Táctica	40	60	80	100	280	300	1.07
Resistencia Competitiva	40	60	80	100	280	134.4	0.48

Los acentos marcados con el numero 100 responden a una exigencia completa de la dirección de entrenamiento, como se puede observar en los demás mesociclos aun se mantiene el trabajo realizado o en su defecto se incrementa la exigencia hasta llegar al máximo según sea el caso. Similar a lo expresado en la tabla 2.

VOLÚMENES POR MESOCICLO

MESOCICLOS	I	II	III	IV	TOTAL
Resistencia Aeróbica	83	66	58	42	249
Velocidad	1180	1574	1967	1770	6491
Fuerza Explosiva	1160	1305	1450	1160	5075
Perfeccionamiento Técnico	123	98.4	73.8	49.2	344
Táctica	43	64	86	107	300
Resistencia Competitiva	19	29	38	48	134

Los volúmenes por mesociclo se obtienen a partir del producto de la constante con cada uno de los valores porcentuales previamente asignados.

VOLUMENES POR MICROCILO								
	I				II			
MICROCICLOS	1	2	3	4	5	6	7	8
Resistencia Aeróbica	18	22	23	20	15	17	19	16
Velocidad	260	307	330	283	346	409	441	378
Fuerza Explosiva	255	302	325	278	287	339	365	313
Perfeccionamiento Técnico	27	32	34	30	22	26	28	24
Táctica	9	11	12	10	14	17	18	15
Resistencia Competitiva	4	5	5	5	6	7	8	7

Como se observa los valores mostrados reflejan el volumen por microciclo, en este caso solamente se desglosaron dos mesociclos, a partir de la dinámica de carga propuesta anteriormente.

Cabe señalar que hasta aquí se ha mostrado únicamente la distribución del volumen para cada dirección, pero recordemos que a cada una de estas direcciones corresponde un método determinado y obviamente los demás componentes de la carga. Así mismo, la distribución del microciclo dependerá de la cantidad de sesiones que se disponga para el entrenamiento y su duración.

Por último quisiera resaltar que esta es una propuesta factible para la planificación en el deporte, ya que ofrece ventajas de distribución del volumen de una manera más operativa y además con métodos específicos para el entrenamiento.

PROPUESTA METODOLOGICA DE ENTRENAMIENTO Y CONTROL DE LA RESISTENCIA ESPECIAL.

La propuesta metodológica de entrenamiento y control de la resistencia especial tiene como finalidad presentar nuevas orientaciones teóricas para determinar las cargas de entrenamiento en la etapa de resistencia especial enfocada a los deportes de combate; en este sentido proponemos *la creación de un programa de experimentación de cargas para dicha resistencia en atletas de élite*, así como la conformación de un *test experimental para evaluar y controlar el nivel de dicha resistencia especial*.

El propósito fundamental es mantener con base en el rendimiento la evaluación de la adaptación a las cargas desde el punto de vista fisiológico y de los cambios bioquímicos esenciales, dichos mecanismos primariamente se hayan situados en el interior de las células musculares y de forma secundaria en la sangre, en el sistema cardiocirculatorio y en otros sistemas, es decir, en la propia capacidad de los músculos de utilizar eficazmente el O₂ mediante los procesos metabólicos que liberan la energía necesaria para el trabajo.

Para determinar la resistencia especial algunos autores proponen individualizar el entrenamiento deportivo con un reducido número de métodos (estándar en cadena e interválico) con la finalidad de convertir en cada vez más específica la capacidad de la resistencia, adquirida a través de un paso directo de la resistencia general a los ejercicios propios de competición.

Tomando como referencia básica la teoría general de algunos autores como Verjoshanski (1993) y Ranzola (1996), referente a como entrenar la resistencia especial, hemos establecido que las orientaciones para el programa experimental de dicha capacidad deben comprender los siguientes aspectos metodológicos:

1. Adicionar cargas fraccionadas de efecto limitado, es decir, realizar ejecuciones técnico-tácticas de golpeo durante 6 u 8 segundos, con micropausas de un minuto y pausas entre series de 6 a 8 minutos.
2. Los intervalos deben propiciar modificaciones funcionales significativas, sin alcanzar niveles de fatiga que deteriore la ejecución de la técnica motora (aspectos cualitativos del movimiento);
3. Realizar acciones técnico-tácticas cuya duración total sea superior a los 3 minutos reglamentarios de cada asalto del combate en una competencia;

4. Intensidad similar a la competición con variaciones en más y en menos del 5 al 10% (reserva de resistencia);
5. La duración debe fijarse según el grado de entrenamiento específico (niveles de entrenamiento);
6. Disminuir la duración de los intervalos de trabajo para aumentar la intensidad.

La resistencia especial debe tener en cuenta las características de la competición para entrenar óptimamente los sistemas biológicos y de coordinación neuromuscular acordes con los gestos motores del deporte en cuestión, además de que actualmente se está en la búsqueda de nuevas vías que toman en cuenta los aspectos técnicos durante las cargas de entrenamiento para lograr minimizar los efectos de la fatiga.

El criterio actual de la resistencia especial (Verjoshanski, 1993) se basa en fundamentar que las modificaciones morfológico-funcionales se producen al nivel de las células musculares esqueléticas que ponen en evidencia que la frecuencia y la amplitud de los movimientos esta en función de la resistencia local, factor principal del cual depende hoy por hoy la resistencia especial.

A continuación enumeraremos una serie de factores que definen esta teoría:

- I. El mejoramiento de la capacidad oxidativa del músculo es una eficaz condición para incrementar la capacidad aeróbica del organismo.
- II. La dirección del entrenamiento debe producir una especialización morfofuncional que ayude a reducir al mínimo la puesta en marcha de la glucólisis.
- III. En el trabajo de resistencia es muy difícil determinar como se da la concentración de enzimas mitocondriales tanto en las fibras del tipo I y II ya que en los atletas de alta calificación durante el entrenamiento las fibras del tipo IIb se convierten en IIa.
- IV. El incremento de las propiedades oxidativas de los músculos provoca una disminución porcentual de la glucólisis anaerobia en la producción de energía por un trabajo intenso y por ende en la producción de lactato, economizando benéficamente el consumo del glucógeno por la utilización mayor de los ácidos grasos y el ácido pirúvico.

El trabajo especial provoca en el deportista cambios fisiológicos y bioquímicos en correspondencia con la magnitud, duración, carácter y trabajo de la propia competencia, teniendo en cuenta el nivel de exigencia del contrario y la selección de las acciones técnico tácticas, por lo que es preciso adaptarse a la variabilidad de ese nivel de exigencia y por tanto es necesario experimentar un sistema de carga y verificar la adaptación a esta, comprobando a la vez su eficacia en el rendimiento competitivo.

Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos necesario para la propuesta programática de la resistencia especial en los deportes de combate, llevar a la realización las siguientes orientaciones:

1. Medir la trayectoria de la frecuencia cardiaca (F.C.):
 - a) Las cargas en la resistencia especial que inciden en el sistema alactácido con vías de convertir las fibras lactácidas en alactácidas no deben estar por encima de los 8 segundos.
 - b) No se recomiendan cargas de más de 6 repeticiones, para este mismo fin.
 - c) Se comenzará a trabajar de 2 a 3 macroseries
 - d) Con micropausas de 1' a 30" y 10" por el sistema de carga
 - e) Aumento de 30% de la intensidad en la etapa de la resistencia especial.
 - f) No aumentar la frecuencia de los combates (más de 5).
 - g) Macropausas de 6 a 8 minutos entre series con descanso activo (trote, movilidad hasta 130 pul/min.)

2. Resistencia especial variable (combates):
 - a) Una combinación en cada asalto con cambio de contrario
 - b) El descanso entre combinaciones, el que marca el reglamento.

Complementando esta propuesta es importante resaltar que los test empleados para evaluar la resistencia generalmente cumplen con el objetivo de valorar la capacidad biológica y la capacidad física del deportista. Para ello se hace necesario realizar pruebas iguales o muy similares a la propia competición, es decir, que se deben cumplir requisitos temporales, espaciales, mecánicos y funcionales del deporte de combate, no obstante, no siempre es aconsejable para el entrenamiento la utilización de este tipo de cargas para valorar el estado de rendimiento. Por lo tanto elaboramos un test con todos los requisitos biológicos, biomecánicos y metodológicos que sirve para ser utilizado en diferentes edades con sus respectivas codificaciones y a su vez que permita dar una información real a los entrenadores para la generación de las cargas necesarias en esta dirección.

El test experimental que proponemos consiste en realizar golpes característicos del deporte de manera constante con la máxima velocidad de los tres principales fundamentos técnicos más recurrentes en las competencias con alternación de piernas en el lugar hasta el agotamiento.

Se verificará:

- El momento en que aparece la velocidad máxima de movimiento.
- Frecuencia total de movimiento con máxima velocidad y total.

- Tiempo de duración de la velocidad efectiva.
- Frecuencia cardiaca al alcanzar la velocidad máxima, durante el mantenimiento de la velocidad máxima de movimiento y al final del test.

Con esto conseguiremos determinar el momento del umbral anaeróbico y su relación con la resistencia especial competitiva efectiva, para ello recomendamos medir a los deportistas en diferentes momentos, por ejemplo al inicio y final del mesociclo de preparación general, al final del mesociclo especial y al concluir el mesociclo precompetitivo.

Creemos que en este sentido las propuestas anteriormente expuestas son el inicio de una base de conocimientos cada vez mas especializados en cada uno de estos aspectos, que podrán dar una orientación mas real y óptima para la planificación del entrenamiento deportivo, sin embargo, resulta aun necesario profundizar en el estudio teórico y práctico de los principios reformulados de la resistencia especial basándose en los conocimientos bioquímicos y fisiológicos mas actualizados.

TENDENCIAS ACTUALES EN EL ENTRENAMIENTO DEL TAEKWONDO

Las direcciones del entrenamiento deportivo, responden a una de las tendencias actuales del entrenamiento del Taekwondo. Son los aspectos direccionales de la preparación del deportista que van a señalar no sólo el contenido de entrenamiento que deberá recibir sino además relacionará en su determinación dos categorías básicas del entrenamiento: carga y método (Forteza, 1999).

El Taekwondo, ha tenido una caracterización propia de la actividad competitiva a lo largo de su establecimiento como deporte en 1973 hasta nuestros días. Por ejemplo el pateo a la cara y a la ofensiva fueron los elementos característicos del combate en los años 70's y un tanto en la década de los 80's, sin embargo en los Juegos Olímpicos de Seúl 88, los competidores presentaban mayor dinamismo de combate, además de realizar técnicas dobles en el aire y con excesivos giros al contraataque, esto indudablemente había modificado el sistema competitivo del Taekwondo de la década pasada. Pero ahí no sería la estabilización de la caracterización del combate. Para los Juegos de Barcelona 92, el Taekwondo se vuelve a presentar como deporte de exhibición y los competidores empleaban como patadas mas frecuentes las circulares al pecho y a la cara, abusando del aspecto ofensivo. Estos datos fueron ofrecidos por las investigaciones de Ireneo Fargas (1993), entrenador del equipo olímpico español. Sin embargo hoy en día, el combate ha evolucionado. Por ejemplo el pateo se volvió casi exclusivo al peto en los Juegos Olímpicos de Sydney 2000 y para Atenas 2004 se observaba un aspecto mas táctico y con muy poca actividad competitiva; los constantes cambios al reglamento de competencia han provocado que los asaltos sean mas dinámicos al reducirlos a dos minutos y con modificaciones de puntaje que obligan al competidor ser mas agresivo en la ofensiva y utilizar técnicas a la cara así como el uso de puños al peto.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Conocer las direcciones determinantes del rendimiento del Taekwondo actual a partir de un análisis minucioso del comportamiento técnico táctico así como de parámetros fisiológicos y bioquímicos que se manifiestan en las competencias internacionales de este deporte; con el afán de consolidar un sistema de preparación deportiva que responda a las tendencias actuales del entrenamiento del Taekwondo.

RESEÑA DE LA INVESTIGACION.

A partir de los Juegos Olímpicos de Sydney 2000, se realizaron filmaciones de 323 combates oficiales de eventos internacionales de las diferentes categorías, entre ellos: 7º World University Taekwondo Champ., World Cup Taekwondo, 13º Pan American Taekwondo Champ.,

Dutch Open Taekwondo 2003, además de los Selectivos Nacionales Cubanos 2000 y 2001, así como Selectivo Nacional Mexicano Federado 2001 y Universiada Nacional 2002.

En los eventos antes mencionados se analizaron los combates poniendo atención a las técnicas mayormente utilizadas, la frecuencia de las mismas, el volumen de ejecuciones técnicas por asalto, así como en algunos casos la frecuencia cardíaca manifestada y el nivel de lactato.

Por el método de análisis de tiempo-movimiento, idóneo para los deportes de acciones intermitentes, se recopilaron datos de los combates realizados en justas internacionales con apego total al reglamento. Se escogieron las competencias antes mencionadas por la importancia que revisten en el ámbito internacional así como también por el acceso que se tuvo para realizar la presente investigación.

A continuación se describen de manera general las competencias que se analizaron para la investigación, mencionando el lugar del evento así como el número de combates filmados completos.

No. de Evento	Evento	Lugar	Fecha	No. de Combates
1	Selectivo Nacional de Cuba 2000	La Habana	8-11 julio	89
2	Juegos Olímpicos Sydney 2000	Sydney, Australia	27-30 septiembre	23
3	Selectivo Nacional de México 2001	Puebla, México	14-16 marzo	72
4	Copa Mundial de Taekwondo 2002	Tokio, Japón	16-19 julio	26
5	13º Campeonato Panamericano de Taekwondo 2002	Quito, Ecuador	9-12 octubre	35
6	Universiada Nacional 2002	Mexicali, B.C.	1º al 11 mayo	24
7	7mo. Campeonato Mundial de Taekwondo Universitario	Berkeley, California.	12-15 junio	31
8	Abierto de Holanda 2003	Holanda	29 y 30 marzo	23

Cuadro 1. Características generales de las competencias analizadas.

Para la realización de esta investigación se aplicaron varios métodos específicos, como son: observación, medición, procesamiento estadístico, así como la revisión de la bibliografía especializada.

El análisis de la actividad competitiva se llevó a cabo bajo dos perspectivas que nos permitieron profundizar en la valoración de cada uno de los componentes que caracterizan

dicha actividad. La primera de ellas fue la filmación del mayor número posible de combates realizados en cada evento, incluyendo las pausas que se presentaron por intervención médica producto de lesión, etc. La otra perspectiva que tuvimos fue la fisiológica, dedicada al análisis desde el punto de vista energético, apoyándonos en la bioquímica con la determinación de lactato en sangre, para ello se realizaron mediciones de lactato al inicio y término de cada combate. Cabe señalar que estos datos solo se obtuvieron del Selectivo Nacional Cubano, Universiada Nacional 2003, y en algunos casos del Selectivo Nacional de México del 2001

La observación mediante el análisis fílmico nos permitió:

- Contabilizar las acciones de pateo por asalto.
- Registrar el tiempo “muerto” de cada asalto y combate.
- Registrar el tiempo real de combate de cada asalto y combate.
- Identificar las acciones mas recurrentes durante los asaltos y combates.

En este sentido debemos entender como tiempo muerto, aquellos segundos destinados a elaborar el planteamiento táctico mediante acciones de movimiento sin choque con el adversario, es decir, con la utilización de los recursos de desplazamiento, cambios de guardia, fintas, etc. Y denominaremos tiempo real de combate a los segundos que se utilizan para la realización de las acciones en donde existe un intercambio de técnicas entre ambos competidores.

Por otro lado el método de medición mediante el análisis fisiológico y bioquímico nos permitió conocer:

- La intensidad a la que se produjo cada combate.
- Los metabolismos energéticos que intervinieron durante la competición.
- Los valores de frecuencia cardíaca máxima y promedio en cada combate.
- Los niveles de lactato asimilados en cada combate.

La obtención de la frecuencia cardíaca se realizó mediante la colocación en los taekwondoistas de pulsómetros codificados marca POLAR Vantage NV, los cuales permitieron almacenar la información necesaria durante el combate, proporcionándonos la frecuencia cardíaca máxima y promedio durante el mismo. También se utilizó el lactatómetro Accusport con sus respectivas tiras reactivas al inicio y término de la contienda.

Con la mejoría de los procesos de observación y las investigaciones que se han dado desde 1993 con los estudios de Ireno Fargas, así como de algunos metodólogos del Instituto Superior de Cultura Física de Cuba, como García (1997), Peñaloza (2001), Álvarez (2001), y Gómez Castañeda (2001) entre otros, sumado a otras investigaciones que emanan de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos que tratan de caracterizar con mayor profundidad el

aspecto competitivo del Taekwondo moderno (Gómez Castañeda, 2002, 2003), se precisa que hoy en día las técnicas mas recurrentes son: pit chagui, tabol, pucho y pado (técnicas circulares al peto con diferentes variantes). El tiempo efectivo de combate por asalto oscila entre 24 y 32 segundos, de 180 segundos de duración del mismo. El tiempo muerto oscila entre los 150 y 160 segundos. Se observó que aquellos competidores que se caracterizan por ser atacadores son los que mayormente obtuvieron la victoria, un 85% de ellos así lo demostró. En promedio son 14 las acciones que se presentan en cada asalto. Además los valores de lactacidemia oscilaron en 8,9 mmol/l en promedio, aunque el valor mas alto registrado fue de 10, 8 mmol/l. Así mismo la frecuencia cardíaca máxima alcanzó las 228 pulsaciones por minuto, promediando 210. Igualmente se observó que las categorías mas exigentes en cuanto grado de intensidad son: FIN, FLY, BANTHAM, WELTER Y MIDDLE, mientras que FEATHER, LIGHT Y HEAVY presentan menos exigencia competitiva, esto aparentemente por el alto nivel de K.O. que se propinan en dichas categorías ya que los valores de lactato son similares a las demás aunque la F.C máx. es superior. Hoy en día con estos datos debemos de enfrentar el reto de mejorar los sistemas de entrenamiento para lograr el rendimiento óptimo en cada competidor.

Fecha: _____ Combate No.: _____ Resultado: _____ Puntaje: _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ataque directo																				
Pateo a la cara																				
Doble pateo																				
Pateo con giro																				
Contraataque																				
Clinch																				
Desplazamiento																				
Amonestaciones																				
Fintas																				
Salir del área																				

Tabla 1. Praxiograma utilizado por Gómez Castañeda (2000) para el estudio de la estrategia motriz en el Taekwondo.

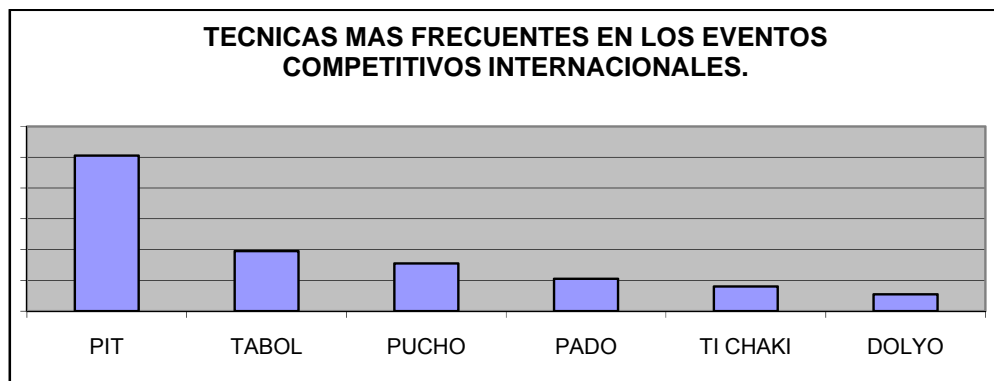


Grafico 1. Técnicas mas frecuentes

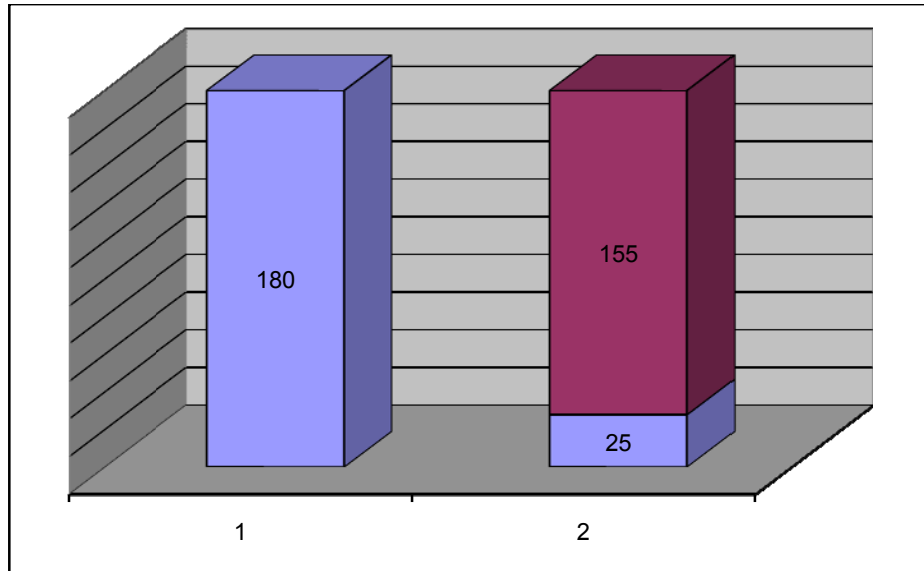


Grafico 2. Tiempo Efectivo de combate y tiempo "muerto" por asalto en Taekwondo.

MEXICO VS CUBA						
	1		2		3	
	27.41	1.71	6.71	0.9	15.06	1.95
	18.67	0.83	3.73	1.79	4.94	1.01
	14.89	0.98	24.97	1.14	5.5	1.17
	46.41	0.89	11.41	1.41	16.41	0.64
	6.71	1.08	41.82	1.51	36.18	1.46
	16.04	1.07	8.93	1.23	10.69	1.95
	2.38	0.96	10.4	1.17	2.82	1.08
	12.37	0.91	8.78	1.26	5.66	0.91
	11.12		10.59	1.33	2.99	1.14
			12.7	1.2	6.98	0.85
			5.32	1.14	7.81	1.58
			4.57	1.02	6.84	2.89
			7.99		9.71	2.01
					8.6	1.47
					9.28	1.14
SUMATORIA	156	8.43	157.92	15.1	149.47	21.25
PROMEDIO	17.3333	1.05375	12.1477	1.25833	9.96467	1.41667
MEDIA	9.17372	1.00823	8.146	1.22167	6.68736	1.22646
MAXIMO	46.41	1.71	41.82	1.79	36.18	2.89
MÍNIMO	2.38	0.83	3.73	0.9	2.82	0.64
MODA	#N/A	#N/A	#N/A	1.14	#N/A	1.95

Tabla 2. Tiempo efectivo y muerto de combate en categoría - 80 kg. En Juegos Olímpicos 2000.

Conclusiones.

Por lo datos ofrecidos anteriormente podemos afirmar que los diferentes tipos de desplazamiento y acciones técnico tácticas presentan al taekwondoista como un competidor que siempre está en movimiento y preparado para ejecutar movimientos sorprendidos en cualquier situación. Esto requiere una capacidad aeróbica especial suficientemente desarrollada que permita estar en forma los doce minutos aproximados que dura el combate, así como en las sucesivas contiendas con aspiraciones a la victoria; y por otro lado, el taekwondoista solo pasa un tiempo relativamente corto, pero decisivo para el combate, llamado intercambio de “acciones combativas” (tiempo real). Se trata de situaciones ofensivas y defensivas. Esto requiere un conocimiento técnico táctico y una gran capacidad anaeróbica (como base para una buena capacidad de explosividad y reacción).

Así mismo concluimos que las direcciones determinantes del rendimiento para el Taekwondo son la táctica, la resistencia a la velocidad y la resistencia a la fuerza explosiva; mientras mas desarrollo del pensamiento táctico tenga el taekwondoista mayores posibilidades de éxito tendrá, obviamente se distinguen otras direcciones que condicionan el rendimiento de estas, pero sin duda, el taekwondoista de hoy requiere ser altamente efectivo en el corto tiempo del que dispone, y para ello además requiere una velocidad de ejecución suficiente para conectar al adversario y determinada potencia para propiciar el punto, esas características las deberá mantener a lo largo del asalto y del combate. Así pues la combinación de estas direcciones determinantes del rendimiento es lo que se conoce como la resistencia especial competitiva (Gómez Castañeda, 2002).

Por tanto la tendencia actual del entrenamiento del Taekwondo es a partir de un minucioso estudio del combate en competición, no se puede trabajar con modelos técnicos que el competidor nunca realizará en la contienda, y tampoco se debe abusar de los tiempos que se destinan a la preparación técnico táctica. Luego entonces al conocer las direcciones del entrenamiento se deberán coincidir con los métodos adecuados y la cargas de entrenamiento. Evidentemente con la utilización de los modelos técnicos mas recurrentes en la competencia y esto limitaría e incluso obviaría en muchos de los casos la preparación física general del taekwondoista.

Cabe señalar que el empleo de estructuras tradicionales para la planificación del entrenamiento, al menos para el Taekwondo de alto nivel, hoy en día, no es un recurso que garantice los resultados competitivos. Por el contrario los modelos con cargas concentradas y la planificación por direcciones del rendimiento, así como las campanas estructurales, son las mas acordes con las exigencias actuales.

PERSPECTIVAS DEL TAEKWONDO DEL CONTINENTE AMERICANO RUMBO A BEIJING 2008

El presente trabajo tiene la pretensión de ofrecer una panorámica de lo que ha sido la participación del taekwondo en Juegos Olímpicos desde su incorporación como deporte de exhibición hasta los pasados Juegos de Atenas 2004. Así mismo con los Campeonatos Mundiales celebrados desde 1999 hasta el 2005, con la finalidad de conocer cuales son las posibilidades que se tienen como continente de obtener medallas en los próximos Juegos Olímpicos a celebrarse en la ciudad de Beijing en el 2008. Además de ofrecer una serie de alternativas metodológicas para el mejor desempeño de los competidores latinos.

Caracterización.

Quisiera mencionar en principio que el Taekwondo como deporte de combate, exige que el competidor o taekwondoin se prepare para soportar cargas de trabajo que exigen un desarrollo de la resistencia especial competitiva, incidiendo en la capacidad, potencia y eficacia de los sistemas energéticos que requiere esta actividad combativa; además la realización de acciones acíclicas específicas cuya intensidad y frecuencia se ponen de manifiesto en dependencia de la calidad combativa del rival, la capacidad física y psicológica, así como del planteamiento táctico.

Es decir, el Taekwondo actual es eminentemente táctico, se requiere de un desarrollo del pensamiento táctico continuo y sistemático durante todo el proceso de entrenamiento del taekwondoin; el entrenamiento deberá estar encaminado por consiguiente en la aplicación competitiva de los cada elemento técnico – táctico.

Nuestro deporte participó por vez primera en un escenario olímpico en los Juegos de Seúl 88, aunque en esta edición fue un deporte de exhibición tuvo una participación nutrida de 35 países, de los cuales 5 de ellos fueron del Continente Americano: Canadá, Colombia, Ecuador, México y USA, lo que representó un 14% del total de participación por continente, mientras que el Continente Asiático tuvo un 46% de países que asistieron, cabe señalar que el Taekwondo se originó en Corea. A pesar de la reducida participación que tuvimos se lograron excelentes resultados, USA obtiene el segundo lugar por equipos varonil y primero femenino, México logra el octavo lugar y noveno respectivamente y Canadá empató con México la novena posición en la rama femenil. Es decir que de los 5 países que asistieron 3 de ellos se ubican en los primeros 10 lugares olímpicos, logrando alcanzar un 23% del total de las medallas, el 40% fue para los asiáticos y el 32% para los europeos.

En Barcelona 92, nuevamente el Taekwondo participa como exhibición y logra que otros países americanos se ubiquen dentro de las diez mejores posiciones. USA es el tercer lugar varonil y quinto femenino, mientras que México alcanza la cuarta posición, Venezuela en quinto lugar y Canadá en séptimo varonil y sexto femenino. Esto permitió que alcanzáramos un 30% del total de medallas por continente al igual que los europeos, mientras que los asiáticos se adjudicaron el 35% del total de medallas. Cabe señalar que se participó en 8 categorías en ambas ramas y con un reglamento un tanto diferente al actual.

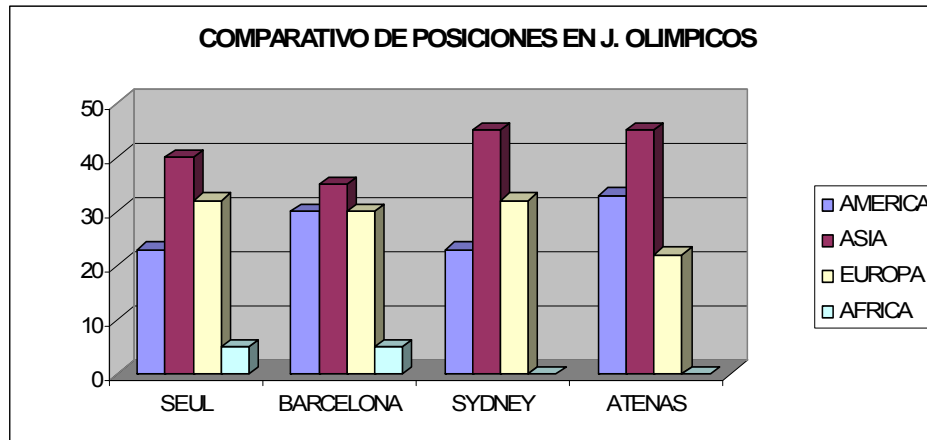
Para Sydney 2000 la participación por categorías es reducida a 4 que se denominan precisamente "Categorías Olímpicas" y esta participación del Taekwondo ya es oficial. Asisten 51 países de los cuales 12 son del continente americano lo que en porcentajes es el equivalente al 23%, mientras que los asiáticos participan con un 41% y los europeos en 29%. Los países americanos que asisten son: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Cuba, Guatemala, México, Nicaragua, Trinidad y Tobago, USA y Venezuela.

Cuba obtiene el segundo lugar en la rama varonil y séptimo en la femenil mientras que USA se ubica en la tercera posición y México en el noveno lugar, Canadá obtiene un octavo lugar femenino. De esta forma se consigue 23% del total de medallas mientras que los europeos se quedan con un 32% y los asiáticos con el 45%.

En Atenas 2004 asisten 60 países de los cuales 14 fueron del continente americano: Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Guatemala, Haití, México, Puerto Rico, Trinidad y Tobago, USA y Venezuela. Lo que representó el 23% al igual que en Sydney la participación de países americanos, 43% fueron asiáticos y 25% de europeos.

En esta ocasión USA obtiene un cuarto lugar varonil y quinto femenino, mientras que México logra la sexta posición varonil y novena femenil, mientras que Cuba se queda con el cuarto lugar femenino y Venezuela en la décima posición de la misma rama. El total de medallas de países americanos representó un 33%, la más alta de todas las ediciones anteriores, los europeos se conformaron con el 22% y los asiáticos alcanzaron el 45%.

Si analizamos las cuatro ediciones olímpicas observamos que los países americanos han alcanzado su mejor resultado en países europeos (Barcelona y Atenas) sin embargo en Seúl el resultado ha sido el de menor rendimiento, así lo observamos en el siguiente gráfico.



En el 14° Campeonato Mundial Varonil y 7° Femenil celebrado en Edmonton Canadá participaron 12 países americanos, y Canadá fue el mejor ubicado en quinto lugar femenil con una medalla de plata y dos de bronce, México logró 1 plata y 1 de bronce, USA 2 de bronce, mientras que Chile y Dominicana obtuvieron 1 de bronce. Esto hizo un total de 14% de las medallas mundiales, mientras que los europeos obtuvieron 30% y el continente asiático el 54%.

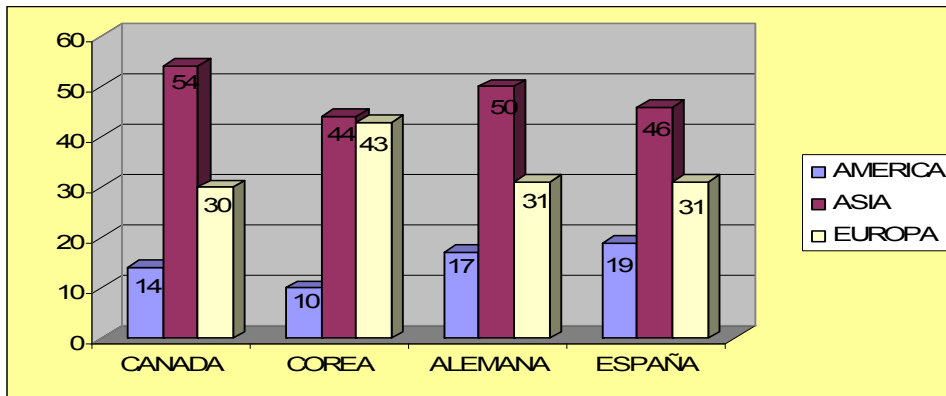
Para el siguiente Campeonato Mundial en su versión 15° Varonil y 8° Femenil celebrado en Jeju Corea, USA es quien consigue una medalla de oro y otra de plata, México una de plata y dos de bronce, Brasil y Dominicana consiguen un bronce, esto permite que el 10% de las medallas fueran de competidores americanos, 43% de europeos y 44% de asiáticos.

En Alemania 2003, se llevó a cabo el 16° Campeonato del Mundo Varonil y 10° Femenil, los resultados similares a la edición anterior: USA una medalla de oro, dos de plata y tres de bronce, Canadá una de plata y otra de bronce, México una de plata al igual que Cuba y una de bronce para el representante de Venezuela. Haciendo un total del 17% de medallas para los americanos, 31% europeos y 50% asiáticos.

Madrid 2005, ha sido el Campeonato Mundial que mas países reunió, y el mejor en cuanto resultados por parte del continente americano se refiere ya que alcanzó el 19% del total de medallas, 3 medallas de oro para USA además de una de bronce, Brasil una de oro y otra de plata, México una de oro y otra de bronce, Puerto Rico una de plata, Canadá, Cuba y Venezuela obtienen una de bronce cada uno de ellos.

En el análisis de cada edición sucede algo similar que en los Juegos Olímpicos, pareciera que los competidores del continente americano se sienten mejor compitiendo en países europeos, ya que es precisamente en Europa en donde se han alcanzado mejores resultados competitivos. Sin embargo cuando los eventos son en Asia baja el rendimiento de los mismos. Por ello la

preocupación de que en los futuros eventos se vea mermado el rendimiento ya que tanto el próximo Campeonato Mundial y los Juegos Olímpicos tendrán sede en Asia.



Comparativo de Posiciones en Campeonatos Mundiales

Como se menciona anteriormente los eventos próximos serán en el continente Asiático y pensamos por cuestiones de análisis simple estadístico los países que seguirán aportando medallas tanto en Juegos Olímpicos como en el Campeonato Mundial será:

- USA
- México
- Canadá
- Cuba
- Venezuela
- Brasil

Esto definitivamente es solo un supuesto, pero mucho dependerá de los esfuerzos que cada país realice para mejorar su rendimiento deportivo, en nuestra opinión, el trabajo metodológico será la única opción viable para conseguir medallas mundiales u olímpicas, el estudio minucioso de la actividad competitiva actual, el control del rendimiento, el desarrollo del aspecto psicológico y el fogueo constante son condiciones necesarias para garantizar mejorar cualquier resultado. No obstante creemos que la base de cualquier modificación de los porcentajes de efectividad competitiva en cualquier evento internacional podrá estar asegurado por los programas de Detección y seguimiento de Talentos Deportivos, mismos que se deben reforzar continuamente y planificando el rendimiento a largo plazo, es decir, que los juveniles son la posibilidad de que los resultados para los Olímpicos del 2012 e incluso del 2016 sean favorables o mejores que los actuales, repito, siempre y cuando cada entrenamiento este apegado a las ciencias del ejercicio y con fundamentos metodológico.

CONTROL DEL GASTO CALÓRICO A TRAVÉS DE LA FRECUENCIA CARDIACA

En el entrenamiento deportivo uno de los aspectos dentro de la preparación del deportista en algunas disciplinas es la manera de control de la carga de entrenamiento, sin embargo un punto muy importante para optimizar los programas de ejercicio es el control calórico de la actividad, el conocer cuantas calorías consume nuestro atleta en una actividad aeróbica determinada nos da un panorama para ajustar la ingesta calórica diaria y evitar la disminución del rendimiento por un déficit calórico. En el presente artículo se dan las directrices para determinar los diferentes umbrales de la frecuencia cardiaca, consumo máximo de Oxígeno (VO₂ Máx), equivalente metabólico (MET) y calorías por minuto (cal.min). Con esto el entrenador podrá determinar y controlar el gasto calórico de las diferentes actividades aeróbicas que prescriba.

Conceptos generales

Entendemos por **caloría** la unidad de calor requerida para aumentar la temperatura de 1g de agua en un 1° C (Astrand, Rodhal 1996). La **frecuencia cardiaca** la conocemos como el número de latidos ventriculares por minuto que se cuenta a partir de los electrocardiogramas o de curvas de presión sanguínea. El **consumo máximo de oxígeno** (VO₂ máx) mide la capacidad del cuerpo para transportar oxígeno desde el aire ambiental hasta los músculos que están trabajando, siendo uno de los determinantes más importantes del rendimiento. El **equivalente metabólico** (MET) es la cantidad mínima necesaria de oxígeno para las funciones metabólicas del organismo, equivale a 3.5 ml.kg.min.

Procedimiento

El primer paso para determinar la cantidad de calorías a consumir en una actividad aeróbica por parte de nuestro atleta es conocer su VO₂ Máx, para esto se pueden aplicar diferentes protocolos de valoración.

Test de Queen's College

Para realizar este test , el sujeto deberá estar colocado de pie el cuerpo recto y situado frente al escalón. Tras la señal del controlador comenzará a subir y bajar un banco de 41.3 cm de alto, durante tres minutos a una cadencia por un metrónomo de 22 pasos por minuto para mujeres y 24 pasos por minuto para hombres. Una vez terminada la prueba se toma el ritmo cardiaco aplicándose las siguientes fórmulas según sea el caso:

$$\text{VO}_2 \text{ Máx Hombres (ml.kg.min)} = 111.33 - (0.42 \times \text{Ritmo Cardiaco})$$

$$\text{VO}_2 \text{ Máx Mujeres (ml.kg.min)} = 65.81 - (0.1847 \times \text{Ritmo Cardiaco})$$

Tets de Cooper

Un test de carrera donde se busca cubrir la mayor distancia posible en 12 minutos, una vez ejecutado el protocolo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{VO2 Máx (ml.kg.min)} = (\text{Distancia en metros} - 504.9) / 44.73$$

Test de Rockport

Se caracteriza por recorrer caminando lo más rápido 1609 m, en el menor tiempo posible se registra el tiempo y el ritmo cardiaco en que culmina la prueba la persona evaluada, se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{VO2 Máx (ml.kg.min)} = 132.6 - (0.17 \times \text{PC}) - (0.39 \times \text{Edad}) + (6.31 \times \text{S}) - (3.27 \times \text{T}) - (0.156 \times \text{RC})$$

Donde:

PC = Peso corporal expresado en kg

Edad en años

S = Sexo (0 mujeres y 1 hombres)

T = Tiempo de la prueba en minutos y valor decimal

RC = Ritmo cardiaco

En la tabla 1 se muestran algunos valores de VO2 Máx en varios deportes (Neumann, 1988 cfr Astrand, 2000).

Disciplina Deportiva	Hombres (ml.kg.min)	Mujeres (ml.kg.min)
Carreras de larga distancia	75 - 80	65 - 70
Ciclismo de ruta	70 - 75	60 - 65
Natación	60 - 70	55 - 60
Remo	65 - 69	60 - 64
Balonmano	55 - 60	48 - 52
Voleibol	55 - 60	48 - 52
Boxeo	60 - 65	-
Judo	55 - 60	- 55
Esgrima	45 - 50	40 - 45

Una vez que se conoce el Consumo Máximo de Oxigeno, deberá conocerse cada uno de los porcentajes con relación a la Frecuencia Cardiaca, bajo la siguiente tabla de comparación:

Tabla 2 Relación entre los % de VO2 Máx y % Ritmo Cardíaco Máximo.

% RC	% VO2 Máx	% RC	% VO2 Máx
50	28	75	63
55	35	80	70
60	42	85	77
65	49	95	90
70	56	100	100

Para determinar los diferentes porcentajes de Ritmo Cardíaco se propone el siguiente protocolo modificado de Karvonen:

Ritmo Cardíaco Máximo Teórico (RCMT)

RCMT Mujeres = $214 - (0.8 \times \text{Edad})$

RCMT Hombres = $209 - (0.7 \times \text{Edad})$

Reserva de Ritmo Cardíaco (RRC)

RRC = RCMT – Ritmo Cardíaco Basal

Ritmo Cardíaco de Entrenamiento (RCE)

RCE = (RRC x % Intensidad) + Ritmo Cardíaco Basal

Hasta este momento podemos conocer de acuerdo con la tabla 2 los diferentes porcentajes del VO2 Máx y sus equivalentes con el Ritmo Cardíaco, es importante en este momento obtener cada una de las equivalencias en MET, dividiendo cada resultado del % de VO2 máx entre 3.5 ml.kg.min (valor de 1 MET)

Si tenemos un caso de estudio de un competidor de taekwondo, hombre de 26 años, con un peso de 70 kg , VO2 máx de 52.3 ml.kg.min y un Ritmo Cardíaco Basal de 50 pulsaciones por minuto (ppm) sus diferentes umbrales serían:

% RC		% VO2 Máx		MET	cal.min
60	134 ppm	42	21.9 ml.kg.min	6.2	
65	141 ppm	49	25.6 ml.kg.min	7.3	
70	148 ppm	56	29.2 ml.kg.min	8.3	
75	155 ppm	63	32.9 ml.kg.min	9.4	
80	162 ppm	70	36.6 ml.kg.min	10.4	
85	169 ppm	77	40.2 ml.kg.min	11.4	

Hasta este momento nos falta conocer las equivalencias en función de las calorías por minuto, para completar la tabla de los diferentes umbrales, de acuerdo con el Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM) ofrece la siguiente fórmula para determinar las calorías por min.

$$\text{cal.min} = \frac{\text{MET} \times 3.5 \times \text{Peso Corporal}}{200}$$

Es en este sentido que nuestra tabla de umbrales quedaría completada de la siguiente manera:

RC	% VO2 Máx	MET	cal.min
134 ppm	21.9 ml.kg,min	6.2	7.5
141 ppm	25.6 ml.kg,min	7.3	8.9
148 ppm	29.2 ml.kg,min	8.3	10.1
155 ppm	32.9 ml.kg,min	9.4	11.5
162 ppm	36.6 ml.kg,min	10.4	12.7
169 ppm	40.2 ml.kg,min	11.4	13.9

Si a este competidor de Taekwondo, se somete a una carga aeróbica de 45 min al 75% del RCMT, ¿Cuántas calorías consumirá?

$$75\% = 155 \text{ ppm} = 11.5 \text{ cal.min}$$

$$11.5 \text{ cal.min} \times 45 \text{ min} = 517 \text{ calorías}$$

Aplicaciones Prácticas

Cuando prescribimos entrenamiento o actividad física ya sea para deportistas o personas que realizan acondicionamiento físico, una de las situaciones importantes no es solo controlar la carga de entrenamiento, si no que además conocer el gasto calórico de la actividad para ajustar en algún momento determinado el entrenamiento. Esto es común sobre todo en actividades donde el peso corporal es un factor determinante para la competencia. Es una tarea del entrenador conocer y controlar aspectos inherentes a la situación de la construcción del proceso de entrenamiento con miras a la alta competición y los altos resultados, uno de esos aspectos es el gasto calórico de la actividad.

FUNDAMENTOS PSICOLOGICOS DE LA PREPARACION TACTICA PARA DEPORTISTAS DE COMBATE.

Se entiende por preparación táctica el conjunto de situaciones racionales para la solución de problemas que se presentan durante la competencia, es también el desarrollo de capacidades especiales que proporcionarían efectividad en la solución de problemas.

Por táctica se entiende el conjunto de procedimientos fundamentalmente técnicos en condiciones de competencia; la táctica pone de manifiesto líneas variables de conducta tanto del atleta como del equipo, por ejemplo crear en el contrario representaciones incorrectas acerca de las intenciones durante el combate.

A su vez la táctica viene acompañada de una serie de tareas que representan objetivos. Y es precisamente de acuerdo a las condiciones presentadas que pueden ser concretas (fintas, desplazamientos, etc.), o como cadena ininterrumpida de soluciones de muchas tareas.

La variedad de situaciones que se procesan en el pensamiento humano recibe el nombre de pensamiento operativo, su particularidad consiste en que no está vinculado a conceptos abstractos sino a operaciones prácticas de trabajo, en ese sentido, el pensamiento se dirige satisfactoriamente a la solución de una u otras tareas, la elección correcta y el carácter efectivo del pensamiento está dado por la rapidez de su procesamiento, es decir, apoyándose en los conocimientos y habilidades tácticas, intensidad de los procesos corticales y el vínculo indisoluble de los procesos emocional-volitivos. Así mismo, los componentes invariables del pensamiento táctico del atleta que en el transcurso de las competencias permite valorar mentalmente el curso del combate permitiendo determinar las posibilidades del triunfo o la planificación de las propias acciones que se desencadenan en nuestro deporte.

Distinguimos tres particularidades importantes del pensamiento táctico que coinciden plenamente con el combate: la **efectividad**, la **adopción de decisiones** que pueden cambiar de un sentido a otro y la **rapidez**.

La efectividad depende de cómo se haya elaborado durante el proceso del pensamiento los hábitos tácticos, si se utilizan con flexibilidad o con variantes más acertadas que proporcionan el éxito, pues bien **las acciones no solo dependen de los rivales sino también de sus intenciones**.

La adopción de decisiones se refiere a que en el transcurso del combate el deportista asume un plan táctico para realizar la pelea, pero en el transcurso de la misma por las propias condiciones de la pelea el atleta tiene que cambiar por otra decisión e incluso una totalmente opuesta a la primera. El competidor en realidad está empleando de algún modo los tres casos porque en el transcurso de la contienda capta al instante todas las características de la

situación que le opone su adversario, calcula las probabilidades de los cambios que necesita hacer sobre la base de los acontecimientos de los casos, e incluso instantáneamente adopta decisiones con la mayor rapidez aun encontrándose emocionalmente tenso, es decir, que **el competidor basa fundamentalmente su pensamiento táctico en la resistencia a la velocidad.**

Es importante señalar que existe un nexo indisoluble del atleta con el entrenador u o entrenadores (compatibilidad psicológica), este binomio es indispensable que funcione con la precisión de un reloj para que las acciones tácticas se materialicen y se obtenga la victoria.

La previsión de las acciones de los rivales o pronóstico probabilístico de acciones que se adelantan en el curso del combate las conocemos como **toma de decisiones acertadas**, las cuales pueden manifestarse ya sea en el ataque como en el contraataque, por ejemplo cuando el atleta observa una deficiencia en los movimientos técnicos del adversario al intentar realizar una finta, el atacante observa de forma casi instantánea y realiza una técnica que permite impactar al rival, o también cuando se percibe un ataque por los movimientos anticipados del mismo, el sujeto reacciona simultáneamente y neutraliza la acción, favoreciéndose en la obtención de un punto impactado. Otro aspecto a considerar para la valoración rápida de la situación y adopción correcta de decisiones es el fuerte estado de excitación emocional o tensión psíquica, por lo que es fundamental atender la entrenabilidad táctica en este aspecto para lograr la estabilidad psíquica del atleta, sobretodo porque en la táctica individual cuerpo a cuerpo el deportista tendrá que poner todo su potencial (cualidades físicas, psíquicas, arsenal técnico y la preparación técnico-táctica) para lograr la estabilidad emocional y psíquica que le permitirá luchar por obtener la victoria interaccionando de forma organizada y combinada todos estos elementos.

Ocupa por último un lugar especial la función del lenguaje, este inicia desde la planificación de todo el proceso de entrenamiento hasta culminar en la competencia pues mediante sus funciones el lenguaje orienta, regula y permite expresiones valorativas. El primero consiste en hacer valoraciones exactas de la situación que las lograda solo de la percepción táctica que surge; la segunda introduce correcciones a las determinaciones adoptadas que permiten estados psíquicos óptimos en el deportista, creando la posibilidad de controlar la actividad motriz propia de la técnica requerida en el combate; esta función reguladora tiene el mejor efecto cuando es necesario cambiar decisiones con urgencia que habían sido previamente planificadas. La función de valoración expresiva resume todos los acontecimientos pasados y sobre esta base construir suposiciones sobre los futuros cambios de la situación táctica, esta función puede ser positiva (elogiando el desempeño del competidor) o negativa (señalando errores en los que incurre el competidor durante el combate), tanto una como la otra si son utilizadas de manera adecuada y oportuna consolidaran la comunicación del atleta con su entrenador y/o con el equipo.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ÓPTIMO DE LA FLEXIBILIDAD EN LOS DEPORTES DE COMBATE

En el estudio de la flexibilidad existe variedad de criterios en cuanto al concepto de la misma, algunos autores plantean que esta capacidad comprende propiedades morfofuncionales del aparato motor que determinan la amplitud de los movimientos del deportista, que dicho término es el más adecuado para valorar la movilidad general de las articulaciones de todo el cuerpo y que la carencia de la misma puede complicar y retrasar la asimilación de hábitos motores; limitar el nivel de los índices de velocidad, fuerza y coordinación; disminuir la economía del trabajo y aumentar las probabilidades de lesiones musculares, articulares y ligamentarias.

Así mismo se considera como la capacidad mecánica fisiológica que se relaciona con el conjunto anatómico funcional de músculos y articulaciones que intervienen en la amplitud de movimientos y que depende de la movilidad articular y de la elasticidad muscular.

Para Rene Vargas, distinguido metodólogo mexicano (1998), la flexibilidad es aquella cualidad que con base a la movilidad articular, extensibilidad y elasticidad muscular admite el máximo recorrido de las articulaciones, permitiendo al deportista realizar acciones que requieren gran agilidad y destreza.

Haciendo un análisis de los conceptos anteriores aplicados a los deportes de combate, nosotros definiremos a la flexibilidad como la *capacidad que proporciona un mayor grado de amplitud de movimientos de las articulaciones ya sea bajo la acción de los músculos que la rodean o fuerzas externas permitiendo un mejor desarrollo de otras capacidades y eficacia de los movimientos.*

La infancia es la fase en la que se producen aumentos significativos de la flexibilidad, pero no todos los autores coinciden en este punto y muchos señalan la adolescencia como la fase del máximo desarrollo, aunque con algunas discrepancias entre las diferentes articulaciones.

Cabe mencionar que en personas poco o mal entrenadas, cuanto mayor sea el tono muscular, menor será la flexibilidad. Por lo general, las mujeres, debido a su tono muscular menos intenso, pueden presentar una mayor movilidad que los hombres.

Se pueden distinguir tres tipos de flexibilidad:

- Activa, debida a la acción de los músculos que estiran los antagonistas.
- Pasiva, debida a la acción de la inercia, de la gravedad o al simple peso del cuerpo, o incluso a la acción de un compañero o de un aparato.
- Mixta, debida a la interacción de las dos anteriores de forma diversa.

Una relación muy delicada es la que se establece entre flexibilidad y fuerza del competidor. Si las capacidades de fuerza constituyen un factor limitador de la movilidad activa, lo contrario se consigue con la capacidad de movilidad en su conjunto.

A menudo se observa que individuos que poseen un nivel de fuerza elevado, poseen una capacidad de movilidad limitada y al contrario, individuos muy flexibles no tienen demasiada fuerza; por tanto el objetivo fundamental del entrenamiento de la flexibilidad es mantener una relación armónica entre la flexibilidad y la fuerza a los niveles óptimos característicos de cada deporte de combate.

Un nivel de movilidad elevado no es necesariamente un factor positivo, por el contrario, a menudo es contraproducente, puesto que puede aumentar el trabajo de contención de los músculos, sobre todo en algunas articulaciones o en algunos movimientos.

La flexibilidad varía tanto en las distintas articulaciones y también en los diferentes deportes, por ejemplo, los niveles articulares que se encuentran en la coxofemoral no se corresponden necesariamente con unos niveles elevados de movilidad en la cintura escapulo humeral. Estas diferencias pueden depender tanto de las características anatómicas como de los entrenamientos típicos de los distintos deportes, según las zonas musculares implicadas.

La flexibilidad se encuentra limitada por los siguientes factores:

- a) Rigidez de los tendones y de los ligamentos.
- b) Particular forma de los huesos en las zonas en que éstos se articulan.
- c) Contacto de las partes del cuerpo cercanas (sean éstas "muelles" o ligeramente comprimibles, como los músculos, los órganos internos o la capa adiposa sean "rígidas" o elementos óseos)
- d) Resistencia de los grupos musculares que se oponen al movimiento específico.

Cabe destacar que de todos los factores que limitan la movilidad articular, el tejido muscular es el que mejor se somete a la acción del entrenamiento. Con la elasticidad necesaria, no solo aumenta de forma considerable la longitud del músculo respecto a la del estado de descanso, sino que también bajo la acción del entrenamiento, la capacidad de estiramiento del músculo aumenta considerablemente. Sin embargo, el volumen excesivo de masa muscular, especialmente si se ha formado mediante el entrenamiento en régimen excéntrico, puede limitar la capacidad de estiramiento del tejido muscular y convertirse en un factor que limite la movilidad articular. Al mismo tiempo, con una preparación racional de fuerza y con el volumen de trabajo indispensable para desarrollar la flexibilidad y aumentar la capacidad de relajación, la capacidad de estiramiento del tejido muscular no impide que se manifieste la flexibilidad.

Es precisamente por esta serie de motivaciones que acabamos de describir por lo que muchos estudiosos aún no saben si se debe incluir esta cualidad dentro de las capacidades coordinativas o de las condicionales.

En efecto, algunos expertos incluyen esta cualidad en las capacidades condicionales por el simple hecho de que, al igual que todas las capacidades condicionales, como la fuerza y la resistencia, puede sufrir mejoras mediante la actividad física y, por tanto, puede ser sometida a un entrenamiento.

Otros creen que encaje mejor en las capacidades coordinativas, puesto que, en cualquier caso, se trata de una cualidad genética determinada y, por tanto, no es posible modificarla en gran medida al encontrarse con el obstáculo de la condición física.

La falta de flexibilidad, además de ejercer influencia negativa sobre el entrenamiento de los deportes de combate, puede generar lesiones músculo tendinosas por un estiramiento excesivo.

Casi todos los deportes de combate, como la Esgrima, Taekwondo, Judo, etc. exigen una hiperextensibilidad en determinadas articulaciones. Por ejemplo, el entrenamiento de la flexibilidad cobra especial importancia en el Taekwondo ya que un buen nivel de flexibilidad permite una mayor amplitud de movimiento y por ende mejora de la técnica pero además proporciona mayor velocidad de ejecución de la misma. En esta disciplina la flexibilidad de la articulación coxofemoral es indispensable para la ejecución con efectividad de determinadas técnicas por tanto dicha capacidad debe desarrollarse en el taekwondoista desde sus inicios dada la involución que puede sufrir la misma si no se entrena y por ser una de las cualidades características de los practicantes de dicha disciplina.

En este sentido, es necesario tener presente que la flexibilidad dinámica es una buena prevención para las lesiones osteotendinosas, sobre todo para aquellas que se producen en frío.

De manera general, resulta ventajoso para el competidor disponer de una buena flexibilidad en todas las articulaciones del cuerpo.

El entrenamiento de la flexibilidad deberá realizarse bajo dos premisas: primero considerar que los deportes de combate, unos más que otros, requieren altos niveles de flexibilidad que permitan realizar técnicas específicas con la amplitud de movimiento necesaria; por ejemplo las técnicas de pateo a la cara que realizan los taekwondoistas, o bien los niveles de amplitud requeridos a nivel del tronco por los practicantes de Judo y Lucha para las diferentes proyecciones. Además no se puede olvidar la importancia de realizar las acciones con una gran

velocidad de ejecución, por lo que los movimientos deben caracterizarse por sus elevados niveles de elasticidad.

Para desarrollar la flexibilidad se emplean ejercicios fundamentados en flexiones, extensiones, giros, etc, los cuales permiten incrementar la movilidad de las articulaciones independientemente de la modalidad deportiva que se practique denominados ejercicios de preparación general. Tenemos además los ejercicios auxiliares los cuales se escogen y aplican en dependencia del papel que juegue la movilidad de determinada articulación en nuestra disciplina y los ejercicios de preparación especial los que son estructurados teniendo en cuenta las exigencias de las principales acciones motrices que plantea la actividad competitiva.

El desarrollo de los diversos tipos de ejercicios de flexibilidad (activa, pasiva o mixta) mantiene una relación racional con el entrenamiento de la fuerza. En los competidores, el aumento de la fuerza debe ir acompañado de un mantenimiento del nivel de movilidad y, en cualquier caso, también de un incremento, pero teniendo en cuenta que es necesario un nivel óptimo de flexibilidad en cada disciplina. De hecho, si se supera un cierto límite, una movilidad demasiado elevada puede resultar negativa, en cuanto que la contención de las articulaciones se vuelve exclusivamente activa y en condiciones de fatiga o relajación, especialmente en los deportes de combate pueden crecer los riesgos de luxaciones o distorsiones.

El trabajo de la flexibilidad puede dividirse en dos etapas: etapa de aumento de la movilidad articular y etapa de mantenimiento de la movilidad articular en el nivel previamente adquirido.

En el período en que el deportista alcanza mayor movilidad articular debe planificarse el trabajo diariamente. Luego de adquirido el nivel pretendido este debe mantenerse planificando de 3 a 4 sesiones de trabajo semanales y reduciendo el volumen de trabajo, la disminución en la frecuencia de sesiones y volumen de trabajo no implica que se descuide el desarrollo y mantenimiento de la flexibilidad dada la involución que esta puede sufrir rápidamente, por lo que es indispensable no interrumpir el entrenamiento de la misma.

El tiempo que se dedica diariamente a desarrollar la flexibilidad puede variar entre 20-30 y 45-60 min. Este trabajo puede distribuirse de varios modos a lo largo del día: 20-30% del volumen global suele efectuarse en el entrenamiento de la mañana, mientras que los demás ejercicios se planifican en los programas de las sesiones de entrenamiento. Los índices más altos de flexibilidad se manifiestan entre las 10 y las 18 horas. Sin embargo, ello no significa que no deban hacerse ejercicios para desarrollar la flexibilidad fuera de dichas horas. Con un calentamiento adecuado, el trabajo de flexibilidad puede planificarse a cualquier hora del día (Platonov, 1993).

La combinación en un ejercicio de trabajo para desarrollar la fuerza y de trabajo para la movilidad articular permite aumentar la movilidad respecto a los datos de partida. Por otra parte, se crean las premisas necesarias no solo para desarrollar la flexibilidad, sino también para manifestar las cualidades de fuerza mediante un estiramiento previo que se traduce en un aumento de la potencia de los esfuerzos. Además, mejora la estructura de la coordinación en las fases fundamentales y suplementarias de las acciones motoras; se perfeccionan los mecanismos de la desconexión muscular, lo cual es de vital importancia para aumentar la fuerza.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores, el entrenador deberá emplear diferentes métodos a lo largo de la preparación del deportista para el desarrollo de la flexibilidad, estos métodos se agrupan en tres:

1. Métodos estáticos. Consisten en desarrollar la flexibilidad del alumno a través de ejercicios de estiramientos lentos y controlados. Estos métodos son utilizados principalmente en la fase inicial de la sesión de entrenamiento con el objetivo de propiciar adaptaciones orgánicas para el entrenamiento posterior.

2. Métodos dinámicos. Se caracterizan por la realización de rebotes y lanzamientos. Se utilizan en las fases de desarrollo después del calentamiento específico y de otro sistema de elongación con la finalidad de evitar cualquier lesión y preparar al organismo para movimientos de ímpetu. Estos métodos son muy importantes en los deportes de combate ya que la realización de ellos se asemeja a los esfuerzos específicos de la contienda.

3. Métodos Mixtos. Distinguimos dos de ellos. El primero consiste en combinar la tensión y relajación muscular. Se debe realizar en una primera fase la contracción isométrica durante 10 a 30 segundos del grupo muscular que se desea elongar. En una segunda fase, se relaja la musculatura 2 ó 3 segundos, para realizar la extensión durante otros 10 a 30 segundos, la cual puede ser asistida por un compañero o medios externos como ligas, polainas, poleas, etc.

La facilitación neuromuscular propioceptiva es otro método que se estructura como el anterior, en tres fases:

- i) Se realiza un movimiento pasivo forzado en el que el ayudante fuerza la articulación hasta el límite de su flexibilidad.
- ii) El alumno debe tensar la musculatura implicada durante 5 a 10 segundos, mientras el ayudante bloquea la articulación, para conseguir una contracción isométrica de relevancia que contribuya a la elongación muscular, produciéndose un movimiento activo resistido.

- iii) Se realiza nuevamente el movimiento pasivo forzado, donde el ayudante forza de nuevo la articulación intentando superar los límites alcanzados en la primera fase.

Cabe señalar que el entrenamiento de la flexibilidad debe implicar a todas las zonas musculares y, posiblemente, debe desarrollarse al final de la sesión y estimularse al inicio de la misma.

Para concluir mencionaremos que la flexibilidad cobra gran importancia en los deportes de combate ya que permite la correcta ejecución de los gestos técnicos específicos, sobre todo en la ejecución de los movimientos característicos como el pateo y las proyecciones, pero además influye positivamente en los movimientos que requieren velocidad porque cuanto mayor sea la distancia existente entre el origen e inserción del músculo, el recorrido de los segmentos será mayor y por ende las palancas podrán desarrollar más velocidad.

EL MASAJE DEPORTIVO

El masaje reviste gran importancia en este caso para los deportes de combate debido al trabajo intenso al que se ven sometidos los atletas en los entrenamientos y competencias, ya que gracias a él se restablece rápido la capacidad de trabajo, el cansancio desaparece y evita la propensión a lesiones graves, por otra parte incide en el mantenimiento de la forma deportiva y su efectividad depende de la intensidad, duración, metodología específica y de las reacciones individuales de cada atleta.

Para tal efecto es necesario conocer el grado de participación de los músculos requeridos, siendo los isquiotibiales y cuádriceps los que mayor trabajo desempeñan durante la ejecución de las técnicas de pateo en taekwondo y karate, asimismo, debemos tener en cuenta las particularidades de la carga de entrenamiento para determinar de manera directa su influencia sobre los grupos musculares que más se desarrollan.

Las sesiones de masaje que se recomiendan son aproximadamente de entre 30 y 45 minutos, en dependencia de las características somatotípicas del atleta (peso, talla, etc.), mismas que se deben dar con una frecuencia de una sesión por semana a cada competidor en periodos preparatorios y una sesión cada quince días en la etapa competitiva, cabe resaltar que el masaje que se recomienda es de carácter profiláctico. El otro tipo de masaje que se puede aplicar es el de activación, el cual consiste en la percusión intensa en zonas específicas corporales logrando obtener resultados de excitabilidad en el atleta, este masaje es propicio darlo casi de forma inmediata anterior al combate.

Las técnicas del masaje son variadas y efectivas, entre ellas encontramos en el siguiente orden de manipulación las siguientes:

1. Fricción.
2. Frotación
3. Amasamiento.
4. Percusión y golpeteo
5. Movilizaciones
6. Sacudimientos

A continuación describiremos sucintamente las técnicas que tienen mayor aplicación en los deportes de Combate.

Fricción.

Es la técnica mas superficial de las manipulaciones del masaje, aunque no por ello la menos importante, pues con ella se inicia y termina la propia sesión de masaje, sobretodo que su influencia fisiológica es muy completa y sencilla su ejecución, consiste en deslizar la mano por la superficie de la piel sin desplazarla. Se aplica siempre entre una variante y otra del masaje permitiendo la limpieza de las células muertas, eliminando desechos de las glándulas sudoríparas y sebáceas y los microbios, mejorando la respiración cutánea y la activación de las funciones de las glándulas secretoras de la piel, asimismo tiene un efecto de vasodilatación, mejora la circulación de retorno, eleva la temperatura local de la piel sintiendo el atleta un agradable calor. Los grupos musculares que mayor énfasis tendrán son los miembros inferiores desde el plano distal a proximal; se puede realizar completa hasta glúteos, espalda incluyendo cuello.

Frotación.

Moviliza capas musculares menores y su efecto es sobre áreas superficiales del grupo muscular que se trabaja, esta manipulación intensifica la circulación sanguínea en los tejidos mejorando su alimentación pues favorece los procesos de absorción de los productos patológicos ya no solo de la piel sino de los músculos, ligamentos, articulaciones y cápsulas articulares, aumentando al mismo tiempo la temperatura local hasta cinco grados mas. Fundamentalmente se aprovecha esta técnica para identificar la parte mas contracturada del músculo de los atletas.

Amasamiento.

Esta es la manipulación mas requerida en este tipo de deportes ya que provoca la hipertrofia en el desarrollo de los músculos esqueléticos que le permiten al competidor tener músculos adaptados al tipo de acción que requiere, su manipulación es de influencia profunda que exige del masajista fuerza y habilidades, es decir, mucha práctica para llegar a dominarla. Esta manipulación principalmente mejora las funciones del aparato neuromuscular fortaleciendo las fibras musculares, gracias a los distintos estímulos aferentes que van de los propios y exteroceptores hasta la corteza cerebral, que permite provocar en el atleta ya sea una influencia estimuladora como inhibitoria; intensifica la circulación sanguínea y linfática. Complementa después de la fricción la función de acabar por desaparecer las posibles contracturas.

Movilizaciones.

Son los movimientos normales y fisiológicos característicos de cada articulación, las mismas estimulan la actividad locomotriz y benefician la elasticidad del aparato articular y ligamentoso, básico para las acciones técnicas, ya que favorece en el flujo y reflujo del liquido sinovial en las articulaciones y mejora la circulación de la sangre y de la linfa. Se utiliza para mantener la

movilidad normal de las articulaciones, mejorar la reabsorción de los productos de desechos metabólicos en ella después de un entrenamiento fuerte. Su método de aplicación es pasivo comenzando por realizar flexiones plantar, dorsal, inversión, eversión y rotación del pie y así posteriormente con flexión-extensión de rodilla y flexión Coxofemoral, repitiendo en cada articulación dos o tres veces la movilización.

Sacudimiento.

Es una de las variedades del masaje vibratorio que se caracteriza por movimientos oscilatorios rápidos que provocan sacudimiento activo en los tejidos donde se aplican. Permite aumentar en cierto grado el tono muscular y el reflujo de la linfa a los tejidos que ya recibieron el masaje.

La manipulación de **percusión** en los deportes de combate solo se realiza como un método de activación previo a la competencia, principalmente con “cachetadas o cacheteo”, sobre los miembros inferiores, espalda, hombros, orejas y cara, para provocar el efecto excitante necesario que estimule al atleta.

En dichos deportes las sesiones de masaje generalmente se aplican una vez por semana, aunque algunos competidores en dependencia de sus características requieren de dos sesiones a la semana, en esta(s) sesiones se atienden los grupos musculares que mayor influencia ejercen en la actividad.

La sesión que describiremos corresponde al trabajo del masajista con un atleta de alto rendimiento del equipo nacional de Taekwondo cubano, el cual aplica las técnicas antes mencionadas para dicha región muscular.

MIEMBROS INFERIORES			
Partes del cuerpo	Tiempo	Manipulaciones	Variedades
Muslos	3-4'	Fricción	Aquí se aplica cualquier variante, aunque las que mas se utilizan son: simultanea y reforzando la presión.
	3-4'	Frotación	Con las yemas de los dedos (con las dos manos). Reforzando la presión (con la yema). Con la base de la mano (parte externa).
	4-5' 2-3'	Amasamiento Sacudimiento	Cualquiera con las dos manos. Largos.

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

Rodillas	1'	Fricción	Concéntrica.
	1'	Frotación	Con las yemas de los dedos. Con el borde cubital de la mano. Con la región tenar y el pulgar.
Piernas	3-4'	Fricción	Simple Reforzando la presión Alternada Simultanea
	3-4'	Frotación	Con las yemas de los dedos (1 y 2 manos) Con la base de la mano (1 y 2 manos) Con los nudillos (con una mano).
	4-5'	Amasamiento	Simple Reforzando la presión
	2-3'	Sacudimiento	Largo
Tendón de Aquiles	1'	Fricción	Con los pulgares
	1'	Frotación	En forma de pinzas Longitudinal.
Pies	1'	Fricción	Con los nudillos (planta)
	1'	Frotación	Con los nudillos (planta)

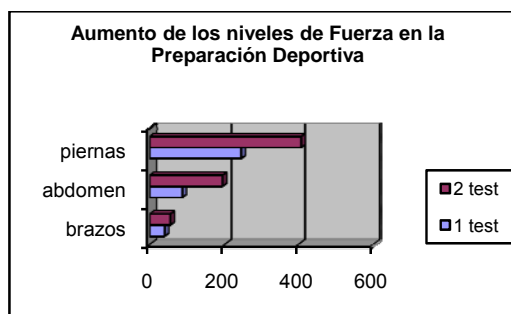
Cabe resaltar que en esta tabla no están detalladamente explicados los procedimientos de cómo en la práctica se da el masaje a los atletas, la fricción debe ir intercalándose a lo largo de cada una de las manipulaciones, inicialmente la fricción tiene una duración de 3 a 4 minutos aproximadamente, pero a medida que se desarrolla el masaje ésta disminuye de 1 a 2 minutos en dependencia del estado físico y de cansancio que pueda tener el taekwondoista.

Por otra parte, es importante mencionar que la sesión que se describió es la que utiliza el masajista de la Selección Nacional Cubana de Taekwondo, como se puede apreciar se basa en los miembros inferiores, pero si el atleta requiere del masaje en otros grupos musculares que también trabajan con desnudo como son las extremidades superiores en el golpeo con los puños o el bloqueo con los antebrazos, se enfatizará la manipulación en estas zonas.

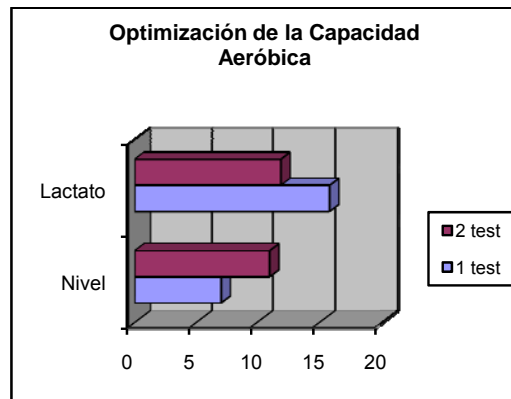
ALCANCES OBTENIDOS MEDIANTE LA PLANIFICACION Y CONTROL DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO (CASO DE ESTUDIO)

Actualmente el Taekwondo tiene una orientación mas deportiva que de arte marcial, y mucho se debió al ingreso que tuvo esta disciplina en los Juegos Olímpicos, así como también a la repercusión de la mercadotecnia en los eventos mundiales y Copas del Mundo, entre otros eventos competitivos de carácter internacional; hoy en día es imprescindible, si se desea obtener resultados satisfactorios, desarrollar las capacidades biomotoras condicionales y coordinativas, además del perfeccionamiento técnico-táctico, teniendo bases teóricas y metodológicas; mismas que los especialistas egresados de escuelas e institutos formadores de licenciados en esta materia pueden propiciar con pleno conocimiento del efecto a provocar. Los resultados que se obtuvieron con la práctica sistemática en el Taekwondo son verdaderamente asombrosos, el progreso alcanzado mediante una planificación del entrenamiento, orientado hacia la mejora de las diferentes direcciones del entrenamiento del taekwondoista incrementaron sustancialmente los niveles iniciales.

Desde diciembre del 2001 se llevó a cabo un plan de entrenamiento con deportistas de mediano rendimiento, es decir, competidores que tenían cierta experiencia en competencias pero que carecían de una formación deportiva científica. A partir de ese mismo mes se inició un plan de entrenamiento mensual para buscar las adaptaciones necesarias a las futuras exigencias de entrenamiento sistemático, los resultados fueron alentadores, a pesar del escaso nivel de condición física mostrado por los taekwondoistas. En enero se planificó una estructura de entrenamiento semianual con una distribución de 6 mesociclos, cada uno de ellos con un objetivo determinado e incidiendo en el aumento del rendimiento deportivo, los primeros mesociclos estuvieron encaminados hacia el desarrollo de la fuerza muscular así como del aumento de la capacidad aeróbica, los contenidos del entrenamiento para el desarrollo muscular fueron mayormente con el propio peso corporal, buscando una base de fuerza resistencia; a las 5 semanas de entrenamiento los atletas aumentaron un 150% en promedio con respecto al nivel inicial, tal como se muestra en la siguiente gráfica.



Así mismo en el caso de la resistencia aeróbica el beneficio que se produjo fue aumentar la capacidad de soportar las cargas de entrenamiento por un lado y la recuperación rápida entre las fases de esfuerzo por otro, al mismo tiempo se logró una estabilización de las técnicas de pateo y desplazamientos propias de la competencia, en esta dirección en términos cuantitativos el aumento fue del 80% respecto al nivel inicial.

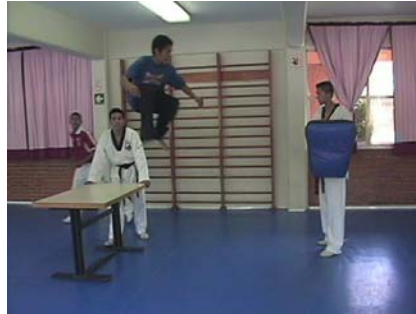


Los niveles de lactato se lograron disminuir con respecto al primer Test, de 15,8 mmol/l a 11,9 mmol/l, con lo cual estábamos garantizando un aumento de la capacidad y potencia aeróbica, además se logró aumentar los niveles establecidos en la prueba de los 200 metros con respecto al primer test, de 7 a 11, lo que nos permitió confirmar el desarrollo que se tuvo en esta capacidad.



Los aumentos en materia de la capacidad de rapidez fueron mínimos, en virtud de que primeramente se tenían que crear las bases de fuerza muscular, con orientación hacia la fuerza máxima para dar pie a la transferencia de la velocidad, pero en el cuarto mesociclo del entrenamiento se fueron observando avances, fundamentalmente en la ejecución continua de elementos técnicos ya en combate, además de mejorar sustancialmente en la velocidad de reacción y de favorecer la anticipación de los gestos motores técnicos en las competencias, además de la coordinación fina del elemento técnico.

Los atletas fueron sometidos en esos 6 meses a 3 competencias, de las cuales se obtuvo un 80% en medallas de oro, 10% de plata, y 10% de bronce. Resultados que comparativamente a los anteriores fueron extraordinarios.



Paralelamente al entrenamiento de estos deportistas se llevó a cabo una planificación semianual con miras a la Universiada Nacional y el Campeonato Mundial Universitario, dos atletas fueron sometidos a este proceso de entrenamiento riguroso, uno de ellos en la categoría FEATHER (67 kg) en la rama varonil de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos y otro en la categoría FIN (menos de 54 kg) varonil de la Universidad del Valle de México, ambos con experiencia competitiva, pero sin la práctica de un entrenamiento sistemático y planificado, con una frecuencia de entrenamiento semanal de seis, y con cuatro mesociclos planificados, al término del macrociclo se obtuvieron resultados muy satisfactorios en la competencia fundamental, los aumentos de la capacidad de rendimiento durante los cuatro meses de entrenamiento fueron significativos logrando aumentar en promedio 90% con respecto al nivel inicial, el desarrollo aeróbico en este sistema de entrenamiento fue fundamental para responder adecuadamente a la exigencia competitiva a la cual fueron sometidos, además de que se incidió en la propuesta metodológica experimental para el desarrollo de la resistencia especial competitiva (Gómez Castañeda, 2001)

En la competencia fundamental se obtuvo medalla de oro en la categoría FIN y medalla de plata en la categoría FEATHER, además se observaron los siguientes indicadores:

Con los datos anteriores podemos observar que el empleo de un sistema de entrenamiento, controlado mediante diversos indicadores, permite en cierta forma garantizar resultados competitivos, los niveles de lactato alcanzados por estos atletas solo se logran entrenando en la zona III y IV de intensidad del entrenamiento y mediante métodos interválicos y continuos variables, sin duda es todo un proceso aparentemente complicado para garantizar la eficiencia energética en el sistema láctico, pero que mediante el control de la carga y el óptimo desempeño de los estímulos energéticos se garantizan los efectos adaptativos para potenciar el nivel técnico táctico en la competencia, a diferencia de sujetos no entrenados que alcanzan

los 13 y hasta 15 mmol/l de lactato, lo que provoca una fatiga prematura y poca recuperación entre los combates y por consiguiente el déficit orgánico para el rendimiento óptimo en la competencia.



Cabe mencionar que en la categoría FIN se obtuvo medalla de bronce en el Campeonato Mundial Universitario celebrado en Berkeley, California, y que sin duda alguna este resultado fue con base a la experiencia competitiva que posee el competidor Boris Carrillo, pero no se puede soslayar que el potencial de entrenamiento adquirido mediante el sistema de entrenamiento le permitió mantenerse con mayor seguridad, y con la confianza de que los esfuerzos repetidos de alta intensidad con diversos tiempos de recuperación entre ellos y de carácter primordialmente anaeróbico que exige la competencia, estaban garantizados por el nivel adaptativo alcanzado durante el macrociclo.

Por último se debe destacar que no solamente se adquieren beneficios sustantivos en el deporte de alto rendimiento, sino que la teoría y metodología del entrenamiento deportivo incide de igual o mejor forma en deportistas aficionados e incluso contribuye en aquellas personas que desean mejorar su salud.

EL ENTRENAMIENTO DEL EQUIPO MEXICANO DE TKD RUMBO AL CAMPEONATO MUNDIAL DE MADRID 2005 (CASO DE ESTUDIO).

Hace ya algunos años que el trabajo metodológico se ha venido consolidando con el Equipo Nacional de Taekwondo de México, no es ninguna novedad para los mexicanos conocer que el trabajo de selección nacional estaba principalmente orientado bajo las ideas y praxis de los entrenadores nacionales, así como del criterio de entrenadores y metodólogos extranjeros, principalmente coreanos, cubanos e incluso españoles. Lo cierto es que las aportaciones que hemos podido realizar con los deportistas, con apego en la Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo, ha dado frutos importantes no solo en su rendimiento físico deportivo sino también en su actuar competitivo y esto lejos de parecer una afirmación meramente subjetiva, esta apoyada en los diferentes controles que se han realizado en diferentes momentos de la preparación de cada competidor, así como también los éxitos alcanzados en justas internacionales. De tal suerte que fue posible que en el Campeonato Mundial de Taekwondo que se celebró en Madrid, España en el 2005 se obtuviera una medalla de oro y por tanto una Campeona Mundial por conducto de Edna Díaz, que como ya ustedes sabrán el único competidor mexicano con tal distinción es Oscar Mendiola, quien en 1979 en el 4º Campeonato Mundial logró la medalla dorada al vencer después de 6 combates al representante de Inglaterra en la final de la categoría welter.

El equipo nacional mexicano contó con grandes figuras que pudieron haber obtenido un resultado favorable, sin duda alguna Iridia Salazar era de las principales promesas, sin embargo la calidad, esfuerzo, disciplina y constancia de otros competidores que fueron aumentando su rendimiento de manera importante, como el caso de la misma Edna Díaz, Paola Félix, José Luis Ramírez, Erick Osornio, entre otros. Lo cierto es que en el caso del equipo varonil los niveles alcanzados en cada una de las direcciones del entrenamiento tuvo incrementos incluso mayores al 100% y eso contribuyo a que en cada combate nuestros deportistas fueran mas explosivos, toleraran mas la fatiga, se sintieran mas seguros y con mayor frecuencia de pateo, optimizando los tiempos del propio combate.

Algunos datos iniciales son los siguientes: el nivel de fuerza máxima en extremidades inferiores estaba en el orden de 105 kg, promedio, al cumplir el proceso de entrenamiento específico se incremento a 226 kg. En el caso del equipo femenino se tenía al inicio 65 kg. para la misma región y al concluir la etapa correspondiente se logro aumentar a 154 kg (Gráfico 1). Así mismo la composición corporal sufrió importantes modificaciones, de 11.8% de grasa y 52.4% de masa muscular paso ha 7.5% de grasa y 56.4% muscular en promedio. Cabe señalar que los deportistas fueron sometidos a un programa aeróbico intenso, así como también al aumento de la masa muscular, teniendo especial atención en aquellos que se encontraban al limite de la

categoría competitiva. Al final los resultados fueron muy satisfactorios y eso permitió realizar el trabajo pliométrico sin ningún problema de lesión o afectación el sistema osteo-articular. Cabe señalar que al mismo tiempo el trabajo específico en la preparación de los competidores mexicanos estuvo vinculado directamente al desarrollo de la resistencia especial competitiva, de lo cual hemos hablado numerosas veces en otros artículos científicos (Gómez Castañeda, 2004).

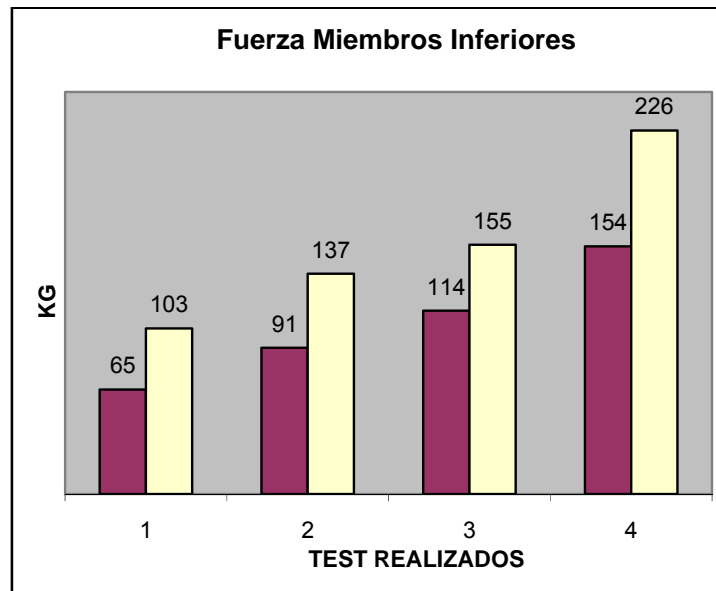


Gráfico 1. Aumentos de los niveles de Fuerza Máxima en miembros inferiores del Equipo Nacional de Taekwondo de México.

Actualmente y no dudo que en muchos países se lleve a cabo, el estudio minucioso de cada uno de los competidores, que es de hecho una obligación del cuerpo técnico; en el caso de nuestros deportistas hemos identificado el nivel de pateo efectivo, el tiempo real de cada combate, el round de mayor predisposición ofensiva, el tiempo de recuperación entre cada asalto, así como entre cada acción combativa. En fin, muchos detalles de análisis que nos permitió sentirnos optimistas en cuanto al desempeño de los competidores y que brindaron los resultados esperados.

ANÁLISIS TÉCNICO – TÁCTICO DEL TAEKWONDO LATINO COMPARADO CON EL COMPETIDOR ASIÁTICO.

El estado de la preparación técnica en el Taekwondo es el grado en el que el taekwondoin asimila el sistema de movimientos que corresponde a las particularidades de este deporte y que pretende conformar la plataforma que sustentará la proyección hacia los altos resultados deportivos.

En el estudio de la preparación técnica es preciso mencionar que no se puede asimilar dicha preparación de manera aislada, sino que se presenta como el componente de una unión en la que la condición técnica esta estrechamente relacionada con las posibilidades físicas, psíquicas y tácticas del taekwondoin.

Así pues entendemos a la preparación técnico – táctica como el conjunto de acciones y procedimientos que garantizan la mayor eficacia de los objetivos motores condicionados por las especificidades del deporte en cuestión así como de las características de competencia y la disciplina del mismo, constituyendo una parte fundamental de la teoría y metodología del deporte.

En nuestro deporte, el taekwondo, esta preparación es la suma de movimientos ideales necesarios para conducir exitosamente la contienda. Estos movimientos ideales corresponderán a una situación eficaz y racional que permita al taekwondoin resolver dentro de los parámetros del reglamento de competencia, las tareas tácticas concretas en diversas situaciones del combate, de ahí que sea completamente natural que cuanto mayor es el número de acciones técnicas que posea el competidor, mejor dotado estará para solucionar difíciles situaciones que surgen en la lucha competitiva y más eficazmente podrá contrarrestar las acciones de su rival.

Dentro de estas consideraciones teóricas hemos observado a través de diferentes análisis a través del método de observación que existen diferencias importantes en la implantación de modelos técnico tácticos que emplean los competidores latinos a diferencia de los asiáticos, quienes hoy por hoy han sabido mantener la estirpe de ser los mejores competidores de taekwondo a nivel mundial y olímpico.

El estudio se sustenta bajo el análisis de los combates mas recientes de los eventos competitivos como lo son: Copas del Mundo, Campeonatos Mundiales, y Juegos Olímpicos, desde 2003 hasta la fecha.

Desarrollo.

La situación actual de la competencia de taekwondo a nivel mundial ha tenido un descenso increíble en cuanto a la acción propia del combate; de los 180 segundos (3 minutos) que tenía de duración un asalto en una contienda oficial, se combatía de manera efectiva tan solo 25 segundos como máximo y entre 12 – 14 segundos en promedio, como ustedes saben el reglamento de la World Taekwondo Federation (WTF) ha tenido modificaciones constantes, ahora los asaltos tienen una duración de 2 minutos para ambas ramas y se siguen manteniendo los 3 asaltos por combate. Pareciera que con esta medida se pretende aumentar el ritmo de competitivo, sin embargo no existe nada más alejado de esto, ya que sigue disminuyendo el ritmo de la contienda y es que suena un tanto lógico ya que los competidores deben asegurar el triunfo y no descuidar la distancia para no ser afectados por los ataques del adversario, así pues el planteamiento cambia mientras más se reduce el tiempo de combate los taekwondos optimizan su nivel de pateo y por tanto se nota una reducción de la frecuencia de golpeo y como consecuencia de ello disminuye el tiempo efectivo de combate. Hemos observado que ahora son 6 segundos en promedio en que permanecen activos los competidores realizando técnicas ofensivas y defensivas.



Edna Díaz (México). Campeona Mundial de Taekwondo

En el caso de los competidores latinos la frecuencia cardiaca máxima (FC Máx.) oscila de 203 a 218 pulsaciones por minuto al finalizar el combate y los niveles de lactato promedian 10,45 a 11,56 mmol/l esto se debe como ya lo hemos expresado en publicaciones anteriores a la sumatoria de esfuerzos de carácter aeróbico y anaeróbico que debe soportar un competidor de taekwondo para garantizar el éxito competitivo, en el momento en que estos valores sean superados, el competidor entrará en un estado de fatiga considerable que ya no le permitirá seguir desarrollando su planteamiento táctico con efectividad, y por tanto se pondrá de manifiesto una reducción del nivel de efectividad competitiva, la concentración se debilita y el rendimiento del deportista disminuye.

Por otra parte hemos observado que en promedio son entre 10 y 11 técnicas que ejecuta el competidor latino por asalto de las cuales solo 1 ó 2 son efectivas, es decir, que propician puntos. En el siguiente cuadro tenemos un resumen de los datos ofrecidos.

Caracterización	Masculino	Femenino
FC Máx.	218	203
Lactato	10.45	11.56
Pateo x asalto	11	10
Pateo efectivo	2	1
Tiempo efectivo	5.52	4.95

Características del competidor latino en competencias internacionales.

Por otra parte los competidores asiáticos que hoy en día siguen siendo los líderes en las competencias mundiales y olímpicas de este deporte tienen marcadas diferencias en cuanto al rendimiento competitivo, por ejemplo, ellos son capaces de ejecutar en un asalto de 2 minutos entre 11 y 13 técnicas de las cuales 3 ó 4 propician puntos, es decir, son efectivas. Además compiten en un tiempo real o tiempo efectivo de combate entre 5,56 a 6,84 segundos por asalto. A diferencia de los latinos que en este rubro oscilan entre los 4,95 y 5,52 segundos efectivos de combate.

En este sentido lo que indica este parámetro es el ritmo de combate y el dinamismo ejercido por este tipo de competidores. Tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Caracterización	Masculino	Femenino
FC Máx.	Desconocido	Desconocido
Lactato	Desconocido	Desconocido
Pateo x asalto	13	11
Pateo efectivo	4	3
Tiempo efectivo	6.84	5.56

Características del competidor asiático en competencias internacionales

Si analizamos el comportamiento de ambos tipos de competidor observamos que existe mayor dinamismo en el competidor asiático que en el latino, además se observó que cuando se enfrentan estos dos tipos de competidores, el latino adopta una actitud a la defensiva lo cual le impide tener mayor evolución del combate y propiciar el ataque mismo, situación que aprovechan los taekwondoin asiáticos que adoptan una actitud ofensiva total imponiendo de esta forma el ritmo de combate.

Además las estadísticas competitivas reportan que el 80% de los combates ganados son de competidores ofensivos contra un 20% de aquellos que se mantiene a la defensiva, esto es que solo aquellos que realmente son muy expertos en el contra ataque pueden salir victoriosos del combate, sin embargo en el momento en que se enfrenten a un competidor diestro en el ataque entonces no hay garantías para salir airoso de dicho enfrentamiento. Por tanto desde nuestro punto de vista el competidor de taekwondo debe estar preparado para ser ofensivo y dominar técnicas defensivas que se pongan de manifiesto en el propio combate pero solo como una alternativa de resolución inmediata de la acción combativa.

Con esta información lo que pretendemos es demostrar que para poder ser más competitivos ante los equipos asiáticos debemos establecer un plan de acción que considere los siguientes aspectos:

1. Apego a la metodología del entrenamiento deportivo.
2. Análisis específico del rendimiento competitivo.
3. Estructurar el plan de entrenamiento en función de la necesidad competitiva.
4. Contar con un plan de selección y seguimiento de talentos deportivos.

Pareciera mentira pero en el continente americano aun existen muchos países que no contemplan el aspecto metodológico del entrenamiento deportivo en su proceso de formación de competidores y esto ha provocado que las cargas de entrenamiento y el rendimiento de los mismos deportistas no sea tan efectivo, de tal suerte que solo algunos competidores natos con talento para esta actividad logran sobresalir y ofrecen algún resultado competitivo. Sería importante pues documentarse y aplicar la metodología del entrenamiento en taekwondo para garantizar resultados competitivos, ya que solo esta sería la única herramienta fiable de remontar el predominio asiático en este deporte, ya que por tradicional y cultura ellos son más aptos para desarrollar el taekwondo.

Así mismo el hecho de realizar análisis específicos del rendimiento de cada uno de los competidores en las diferentes actuaciones competitivas, será importante para ir “moldeando” la capacidad del taekwondoin, y básicamente esto se refiere a controlar el proceso de entrenamiento deportivo, situación que al mismo tiempo permitirá definir el rumbo de la

estructuración de los programas de entrenamiento que estarán acordes con las necesidades reales del competidor. Sino se conocen los niveles de rendimiento del competidor en su actuación será muy difícil saber cuales son sus estado óptimos de capacidad de rendimiento. Y por el contrario si se logra tener información específica al respecto, estaremos en posibilidad de conocer cuál sería el mejor asalto de un competidor, cual es su nivel de efectividad competitiva, cuáles serían las técnicas mas frecuentes y efectivas, cuanto tiempo efectivo de combate soportaría determinado competidor, y un sin numero de variables mas que permitirían al entrenador ser mas competitivos ante sus adversarios.

Finalmente considero que se deben priorizar cargas específicas desde el inicio de la preparación, tener en cuenta que solo el trabajo general condiciona una dirección determinante del rendimiento y que por tanto es necesario individualizar el proceso de entrenamiento. El taekwondo debe esta preparado para soportar entre 6 y 7 combates oficiales sin fatiga, además si el competidor aumenta su frecuencia de pateo y el volumen de pateo efectivo, sin duda, tendrá mayores posibilidades de ganar el combate, sin embargo esto implicaría que la exigencia orgánica se vea agredida por el mayor uso de los sustratos energéticos que requieren aumentar el umbral anaeróbico, retardar el estado de fatiga y consolidar una adecuada recuperación de las acciones. Algo sumamente importante, en la medida de que el entrenamiento se visualice como un factor que incide en el pensamiento táctico mejores posibilidades tendrá el competidor de asimilar y resolver las tareas competitivas de la contienda.

TEORÍA DEL ENTRENAMIENTO APLICADO AL FITNESS

El Tae workout como una modalidad del fitness, es una actividad relacionada con el arte marcial y que no requiere el contacto físico (golpes) que se desarrolla a través de la música. Se fundamenta en un programa metodológico progresivo en cuanto a la ejecución de sus técnicas y niveles de enseñanza, contribuyendo así a la formación integral del arte marcialista.

Además esta actividad sirve como un medio excelente de preparación física para competidores de diferentes actividades combativas, como el taekwondo, boxeo, karate, entre otros. El Tae workout nace en 1999 y un año más tarde obtiene el aval de la Federación Mexicana de Taekwondo.

Caracterización.

El Tae workout es una actividad relacionada con el fitness y las artes marciales, que se realiza mediante la ejecución de elementos técnicos de pateo y golpeo, así como de desplazamientos, fintas y diferentes posiciones de combate, acompañados del ritmo de la música, permitiendo que a través de las repeticiones y series realizadas se movilicen los sistemas energéticos, cardiovasculares y musculares, favoreciendo la circulación sanguínea, el fortalecimiento de la masa muscular y estimulando las diferentes capacidades condicionales y coordinativas.

La manifestación de la frecuencia cardíaca oscila entre las 170 y 190 pulsaciones por minuto en los momentos de mayor intensidad dentro de la sesión, y un promedio de 165 a 175 pulsaciones por minuto en toda la clase, permitiendo un desarrollo de la capacidad aeróbica así como también de otras capacidades físicas. Entre las primeras se destaca el desarrollo de la fuerza resistencia, la resistencia a la velocidad y en menor grado fuerza explosiva y flexibilidad. Cabe señalar que mucho depende del objetivo que se marque en la sesión para incidir de manera favorable en el desarrollo óptimo de la capacidad de rendimiento. En cuanto a las capacidades coordinativas observamos que el ritmo, equilibrio, sincronización y acoplamiento son las de mayor relevancia en la clase de Tae workout.

Decíamos que mucho depende el objetivo que se manifieste al inicio de la sesión, y por dar algunos ejemplos para el desarrollo de la fuerza resistencia se hace imprescindible realizar la carga en la fase principal de la sesión teniendo en cuenta la ejecución de 8 a 12 movimientos de cada elemento técnico con pausas de 40 a 60 segundos, siempre al ritmo de la música y realizando entre 2 y 3 series de cada elemento. Así mismo es importante señalar que en el caso de utilizar implementos deportivos como domys, costales e incluso ligas. Primero se debe

considerar el empleo de las ligas con o sin impacto al implemento y después pateo al costal o domy siempre respetando la orientación de la carga.

Cuando el objetivo es desarrollar la capacidad aeróbica se hace imprescindible realizar movimientos técnicos en repeticiones entre 16 y 32 con intensidad moderada, estos pueden ser golpes rectos, de gancho, cambios de guardia, patadas sencillas como la de frente y algunos desplazamientos que se realicen de manera pausada y sin alterar el ritmo cardiaco.

Por otra parte al pretender desarrollar la velocidad esta deberá realizarse al inicio de la sesión, después de un calentamiento adecuado, la caga recomendada es a través de elementos técnicos o de step a máxima velocidad por un tiempo que no exceda los 8 segundos y al mismo tiempo alternar con pausas que oscilan entre el minuto y 2 minutos de descanso, que en este caso debe ser activo, se sugieren realizar 4 series como máximo, el hecho de no respetar esta orientación incidirá en otra capacidad anaeróbica lactácida como la resistencia a la velocidad.

La flexibilidad es otra capacidad que se manifiesta en la practica del Tae workout y aquí es posible realizar ejercicios y movimientos al inicio y final de la clase, al principio con el afán de incrementar el flujo sanguíneo y poner en disposición al sistema muscular para la ejecución de los diferentes elementos técnicos; sin embargo al final de la clase se podrá desarrollar con mayor importancia esta capacidad siempre y cuando se realicen movimientos activos o pasivos, es decir con o sin ayuda de un compañero y con una duración mínima de estiramiento de 30 segundos.

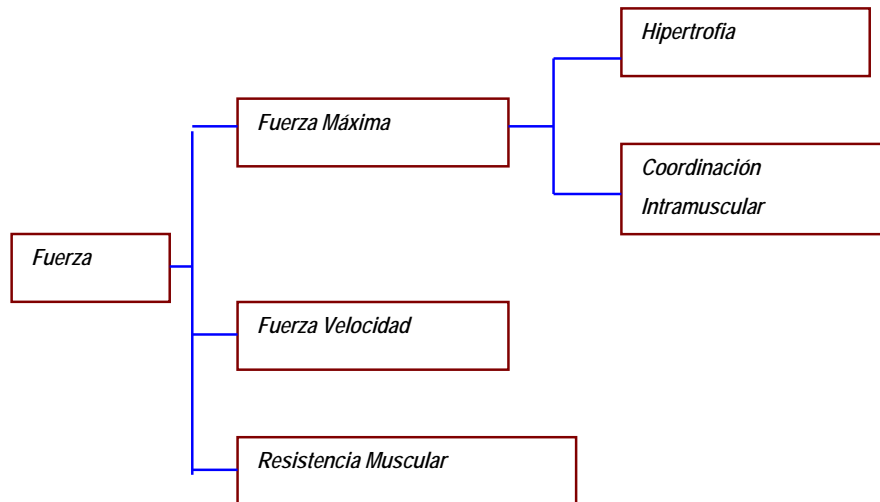
Por otra parte quisiera mencionar que las capacidades coordinativas dependen del sistema nervioso central, por tanto para su desarrollo óptimo se deberán ejecutar sin un a fatiga considerable del organismo, aunque debemos decir que durante toda la clase de Tae workout todas las capacidades coordinativas se ponen de manifiesto en mayor o menor intensidad; en el caso del ritmo mucho depende los bits que la música tenga y es necesario que el organismo se adapte o “lleve el ritmo” con los elementos técnicos que se ejecuten, si son elementos de pateo con salto entonces el equilibrio será la capacidad que se manifieste en ese momento, pero al variar los elementos técnicos, por ejemplo de golpes con manos pasar al pateo, el acoplamiento como capacidad coordinativa tendrá una relevancia marcada, así como si las piernas y brazos ejecutan movimientos simultáneos. Por último quiero mencionar que sin duda alguna el Tae workout es una actividad que resulta importante en la preparación deportiva de muchos competidores, ya que si se realiza con altas intensidades es un medio excelente de acondicionamiento físico, pero no solo hacia esta población está dirigida la actividad, sino a cualquier persona que desee liberar el estrés ocasionado por la carga laboral y las presiones sociales y/o familiares, también aquellos que deseen gozar de mejor salud, sin embargo deberá asegurarse el alumno de que el centro en que se practique sea reconocido y avalado por un organismo serio y capacitado para llevar a cabo la practica de esta actividad, ya que si no es así, se puede correr muchos riesgos en detrimento de su propia salud.

VALORACIÓN DE LOS ÍNDICES DE FUERZA MÁXIMA POR MEDIO DE EJERCICIOS DE MUSCULACIÓN

En el entrenamiento deportivo la valoración de las habilidades biomotoras es un aspecto fundamental para la planificación del mismo, la fuerza como una de las habilidades fundamentales para el rendimiento óptimo no queda fuera de la evaluación, sin embargo ¿Cómo podemos conocer de manera más efectiva los índices de fuerza de los taekwondoistas?. Es en este artículo en donde se sientan las bases de una evaluación de los índices de fuerza a través de ejercicios de musculación, considerando que entre más conozcamos a nuestros deportistas podremos diseñar programas cada vez más seguros y eficaces, que nos conducirán a la mejora continua del nivel deportivo.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

La fuerza es la habilidad de vencer una resistencia por medio de una acción muscular máxima voluntaria, que un grupo muscular realiza. En este sentido y de acuerdo a la concepción de la fuerza tenemos la siguiente clasificación:



La fuerza máxima como base de la preparación del deportista, se conceptualiza como la mayor fuerza que el sistema neuromuscular efectúa en movimiento gestual, los aspectos que condicionan a la fuerza máxima son:

- a) Hipertrofia. Aumento del corte transversal de la fibra muscular, manifestándose en el incremento de filamentos de actina y miosina, número de miofibrillas, sarcoplasma y tejido conectivo de la fibra muscular.
- b) Coordinación Intramuscular. Es el fenómeno de la sincronización y utilización del mayor número de fibras, en situaciones donde se busca vencer resistencias grandes.

Es un hecho demostrado que el aumento de los niveles de fuerza máxima es el resultado de trabajar en estas dos orientaciones del entrenamiento, como lo muestra la figura 1, en un proceso de trabajo y la respuesta biológica del mismo.

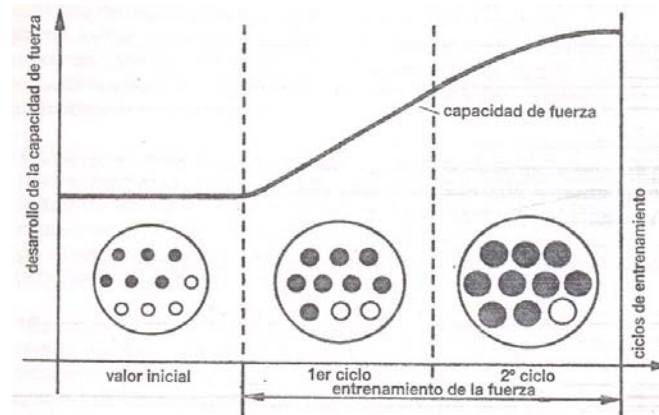


Fig. 1 Evolución de sistema músculo esquelético sometido a entrenamiento de hipertrofia y coordinación intramuscular con la relación de los índices de fuerza.

METODOLOGÍA DE LA VALORACIÓN

Para conocer los índices de fuerza es importante en primer término realizar un test que nos permita obtener el 100% de una acción muscular máxima voluntaria (AMMV), de acuerdo con Kraemer y Fleck (2004) lo que antes se conocía como una repetición máxima (1 RM) no significa que la máxima resistencia posible sea levantada en una repetición completa, esto es si efectuamos una acción muscular máxima voluntaria significa que el músculo moverá tanta resistencia mientras el nivel de fatiga le permita.

Es importante advertir que muchos de los programas de fuerza manejan un número determinado de repeticiones, sin embargo se debe tener cuidado al evaluar y prescribir el entrenamiento por que podemos estar trabajando una orientación diferente en la que originalmente buscamos una respuesta biológica.

Para conocer el 100% de una acción muscular máxima voluntaria (AMMV), se emplea el siguiente protocolo.

1. Calentamiento previo a la técnica de levantamiento selecta.
2. Colocar un peso que permita realizar de 1 hasta 15 AMMV.
3. Registrar el número de AMMV y el peso levantado.

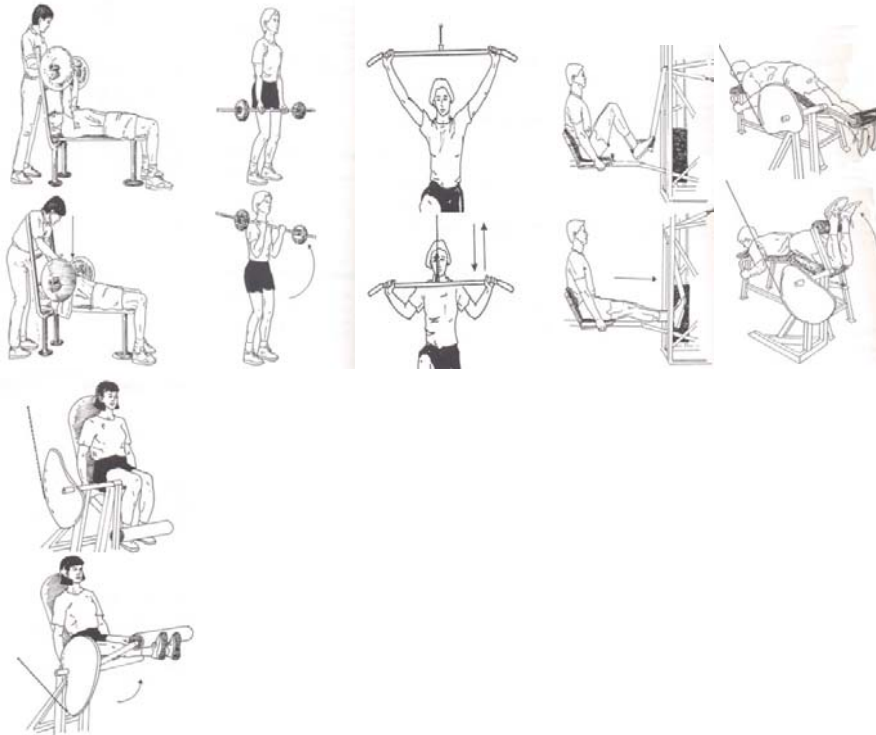
4. Aplicar la siguiente fórmula:

$$100\% \text{ 1 AMMV} = \frac{\text{Peso Levantado} \times 100}{102.78 - (2.78 \times \text{repeticiones})}$$

El tempo de movimiento es un aspecto importante e imprescindible de la evaluación de la fuerza; la producción de fuerza está inversamente relacionada a la velocidad de acortamiento. Durante acciones concéntricas en movimientos rápidos menos producción de fuerza es posible y cuando se levantan cargas más pesadas en movimientos más lentos existe mayor producción de fuerza, esto se debe probablemente a que un número más pequeño de puentes cruzados de miosina se contacten con los filamentos de actina (Baechle, 1994). Si bien es cierto el tempo con el que se evalúe la fuerza es con que se entrenará. En la experiencia de entrenamiento de fuerza en el Cuadro 1 aparecen los tempos para cada una de las orientaciones de la fuerza, trabajándolas en las salas de musculación.

<u>Orientación de la Fuerza</u>	<u>Tempo (Segundos)</u>
Hipertrofia	3 x 2
Coordinación Intramuscular	4 x 4
Fuerza Velocidad	Máxima Explosiva
Resistencia Muscular	1 x 1

Los ejercicios de musculación representativos para conocer los índices de fuerza son los siguientes (Heyward, 1997):



Press pecho Curl Bíceps Jalón con Polea Leg Press Leg Extensión Leg Curl

Para ilustrar la metodología de la valoración de la fuerza manejaremos un caso de estudio de un practicante de Taekwondo el cual mide 1.78 cm, pesa 75 kg, en los ejercicios de musculación obtuvo los siguientes resultados.

Ejercicio	AMMV	Peso Levantado	100% AMMV
Press Pecho	6	40 kg	47 kg
Curl Biceps	4	30 kg	33 kg
Jalón con Polea	9	65 kg	85 kg
Leg Press	7	200 kg	240 kg
Leg Extensión	8	65 kg	80 kg
Leg Curl	9	50 kg	65 kg

Una vez conocido el 100 % de una AMMV, se aplica la siguiente ecuación para conocer la relación fuerza / peso corporal (*R_{fpc}*).

$$R_{fpc} = 100 \% \text{ AMMV} / \text{Peso Corporal}$$

Los diferentes coeficientes quedarían de la siguiente manera:

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

Ejercicio	100 % AMMV	Rfpc
Press Pecho	47 kg	0.62
Curl Biceps	33 kg	0.44
Jalón con Polea	85 kg	1.13
Leg Press	240 kg	3.20
Leg Extensión	80 kg	1.06
Leg Curl	65 kg	0.86

En el cuadro 2 se conocerá la clasificación de cada coeficiente y el puntaje asignado.

Cuadro 2 Relación Fuerza / Peso Corporal (Heyward, 1997)

Hombres

Press Pecho	Curl Biceps	Jalón Polea	Leg Press	Leg Extension	Leg Curl	Puntos	Observación
1.50	0.70	1.20	3.00	0.80	0.70	10	Zona Óptima
1.40	0.65	1.15	2.80	0.75	0.65	9	
1.30	0.60	1.10	2.60	0.70	0.60	8	Zona de Mejoramiento
1.20	0.55	1.05	2.40	0.65	0.55	7	
1.10	0.50	1.00	2.20	0.60	0.50	6	Zona de Bajo Rendimiento
1.00	0.45	0.95	2.00	0.55	0.45	5	
0.90	0.40	0.90	1.80	0.50	0.40	4	
0.80	0.35	0.85	1.60	0.45	0.35	3	
0.70	0.30	0.80	1.40	0.40	0.30	2	
0.60	0.25	0.75	1.20	0.35	0.25	1	

Mujeres

Press Pecho	Curl Biceps	Jalón Polea	Leg Press	Leg Extension	Leg Curl	Puntos	Observación
0.90	0.50	0.85	2.70	0.70	0.60	10	Zona Óptima
0.85	0.45	0.80	2.50	0.65	0.55	9	
0.80	0.42	0.75	2.30	0.60	0.52	8	Zona de Mejoramiento
0.70	0.38	0.73	2.10	0.55	0.50	7	
0.65	0.35	0.70	2.00	0.52	0.45	6	Zona de Bajo Rendimiento
0.60	0.32	0.65	1.80	0.50	0.40	5	
0.55	0.28	0.63	1.60	0.45	0.35	4	
0.50	0.25	0.60	1.40	0.40	0.30	3	
0.45	0.21	0.55	1.20	0.35	0.25	2	
0.35	0.18	0.50	1.00	0.30	0.20	1	

Clasificación en general

Puntos Totales	Categoría
48 – 60	Excelente
37 – 47	Bueno
25 – 36	Promedio
13 – 24	Pobre
0 - 12	Muy Pobre

El diagnóstico de este practicante de taekwondo quedaría de la siguiente manera:

Ejercicio	100 % AMMV	R/fpc	Puntos	Observación
Press Pecho	47 kg	0.62	1	Bajo Rendimiento
Curl Biceps	33 kg	0.44	4	Bajo Rendimiento
Jalón con Polea	85 kg	1.13	8	Mejoramiento
Leg Press	240 kg	3.20	10	Óptimo
Leg Extensión	80 kg	1.06	10	Óptimo
Leg Curl	65 kg	0.86	10	Óptimo

La suma total de los puntos es de 43 lo cual lo ubica en categoría general de BUENO; sin embargo es importante poner énfasis en las zonas corporales que necesitan mayor trabajo.

APLICACIONES PRÁCTICAS

Esta metodología de la valoración de los índices de fuerza máxima, es de gran ayuda para que el entrenador pueda prescribir programas adecuados, efectivos y seguros de entrenamiento de fuerza, si bien es cierto los resultados del ejemplo ilustrativo pueden ser óptimos o no, en dependencia de los objetivos del proceso de entrenamiento al que esta sometido el taekwondoista. Por ejemplo si el deportista mantiene 75 kg de peso con un 20 % de grasa, la orientación del entrenamiento de fuerza será de desarrollo muscular o hipertrofia; o bien, si el porcentaje de grasa es de 10 el trabajo se enfocará a la coordinación intramuscular.

LA IMPORTANCIA DEL BALANCE MUSCULAR

La fuerza muscular es importante para la estabilidad articular, sin embargo los desbalances entre grupos musculares pueden comprometer ésta estabilidad e incrementar el riesgo de lesión músculo esquelética. Por esta razón se recomienda mantener un adecuado balance entre músculos agonistas y antagonistas. Las siguientes relaciones de balances entre grupos musculares se recomiendan para un óptimo rendimiento deportivo y un bajo riesgo de lesión. (Heyward, 1997)

Grupos Musculares	Relación de Balance Muscular
Extensores y Flexores de Cadera	1:1
Extensores y Flexores de Codo	1:1
Extensores y Flexores del Tronco	1:1
Extensores y Flexores del Hombro	2:3
Extensores y Flexores de la Rodilla	3:2

El balance muscular entre pares de grupos musculares (izquierda – derecha) es también importante, contralateralmente no deberá existir un déficit de más del 10 –15 %. En cuestión del Tren Superior con el Tren inferior , la fuerza relativa del primero deberá ser por lo menos el 40 – 60 % de la fuerza relativa del segundo. Si se detectan desbalances musculares en los atletas deberán prescribirse ejercicios adicionales para trabajar las zonas débiles.

2

PARTE

TEMAS SELECTOS DE LA ADMINISTRACION DEPORTIVA

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción a las Organizaciones

Una organización es una agrupación de personas para el logro de un objetivo en específico con una estructura determinada, cada organización tiene un propósito distinto generalmente se expresa en términos de metas o conjunto de metas a alcanzar (Fig. 1)



Fig.1 Componentes de una organización

A lo largo del tiempo las organizaciones han cambiado en función de las situaciones cambiantes del mundo, con diferentes características en la esencia de estas. (Cuadro 1)

Cuadro 1 Características de las organizaciones

Organización Tradicional	Organización Nueva
<ul style="list-style-type: none"> • Estable • Inflexible • Enfocada a empleos • El trabajo está definido por puestos de trabajo • Orientada hacia el individuo • Empleos permanentes • Orientada al mando • Los gerentes toman las decisiones • Orientada hacia reglas • Trabajo en las instalaciones en horarios específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Flexible • Enfocada a habilidades • El trabajo está definido en término de las tareas • Orientada por el equipo • Empleos temporales • Los colaboradores participan en la toma de decisiones • Orientada hacia el cliente • Días de trabajo sin límite de tiempo

Gerente

La persona que conduce la organización se denomina Gerente, como miembro de la organización coordina e integra el trabajo de otros, en otras palabras dirige a la organización hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes en una organización se clasifican de la siguiente manera:

- *Gerentes de Primera Línea*

Supervisores, el nivel gerencial más bajo.

- *Gerentes de Nivel Medio*

Todos los niveles de administración entre el nivel de supervisor y el nivel más alto de la organización.

- *Gerentes de Alto Nivel*

Gerentes localizados en la cumbre de la organización, o cerca de ella, responsables de tomar decisiones y establecer políticas y estrategias que afectan a toda la organización.

Los gerentes tienen esquemas de categorización en su desempeño diario como funciones administrativas, roles, habilidades y sistemas de administración.

Funciones Administrativas

Aquellas funciones que se orientan al cumplimiento declarado de la organización.

Planificación

Definir metas, establecer estrategias y desarrollar acciones para coordinar las actividades

Organización

Determinar qué es necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quien lo realizará

Dirección

Conducir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos

Control

Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado

Roles

Roles interpersonales

Roles en los que intervienen actividades de figura destacada, de líder y de enlace.

Roles de información

Roles que incluyen las actividades de monitor, divulgador y portavoz.

Roles de decisión

Roles entre los que figuran los empresarios, controlador de perturbaciones, asignador de recursos y negociador.

Habilidades

Habilidades técnicas

Habilidades que engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad.

Habilidades humanas

Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

Habilidades conceptuales

Capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas estructuras, visualizar la forma en la que la organización encaja en su ambiente.

Administración de sistemas

Un punto importante del trabajo de un gerente es la administración de sistemas, entendiéndose como sistema un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas que produzcan un todo unificado. De aquí que se tengan:

Sistemas Cerrados

Sistemas que no reciben la influencia de su ambiente ni interactúan con él.

Sistemas Abiertos

Sistemas que interactúan dinámicamente con su ambiente.

La gerencia y la cultura organizacional

El gerente puede verse desde dos perspectivas, en el punto de vista omnipotente de la administración es el responsable directo del éxito o fracaso de una organización; en el caso del punto de vista simbólico el gerente es la que persona que sólo influye en forma limitada en los resultados sustanciales de una organización en virtud del gran número de factores que están fuera de control de la administración.

Comprendemos como cultura organizacional como el sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina en gran medida la forma en la que actúan los colaboradores. Se presentan siete dimensiones que captan la esencia de la cultura organizacional:

1. Innovación y aceptación de riesgos

Grado en el cual se alienta a los colaboradores a ser innovadores y asumir los riesgos.

2. Atención a los detalles

Grado en el cual se espera que los colaboradores demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

3. Orientación hacia los resultados

Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y no en las técnicas mediante las cuales se lograron dichos resultados.

4. Orientación hacia las personas

Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. Orientación al trabajo de equipo

Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.

6. Agresividad

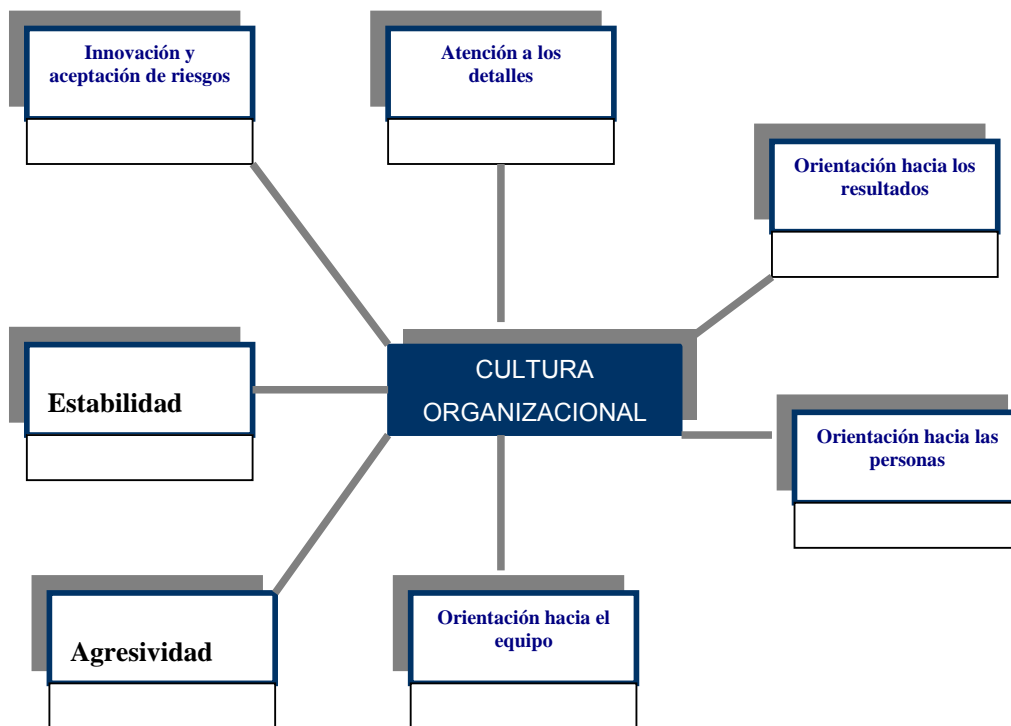
Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y cordiales.

7. Estabilidad

Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener una especie de estancamiento en lugar del crecimiento.

En función de las dimensiones anteriores tenemos la siguiente representación de la Cultura Organizacional (Fig.2)

Fig. 2 Dimensiones de la Cultura Organizacional



La cultura como personalidad de la organización

En muchas organizaciones sobre todo en las que tienen culturas fuertes común que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine en lo esencial la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo, de aquí que se tengan diferentes tipos de personalidades:

- a) Personalidades fuertes que aceptan riesgos
- b) Personalidades fuertes cuidadosas de los detalles
- c) Personalidades fuertes orientadas a resultados
- d) Personalidades fuertes orientadas hacia las personas

- e) Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo
- f) Personalidades fuertes agresivas
- g) Personalidades fuertes no afectas a la estabilidad

La toma de decisiones

En el trabajo cotidiano del Gerente, se encuentran tomar decisiones ante una situación clave, la discrepancia entre dos estados de cosas, el existente y el deseado; a raíz de esta problemática se deben poner diferentes alternativas para la selección de sólo una resolutive. Esto es lo que se le llama toma de decisiones, la cual tiene un proceso como se señala en la figura 3.

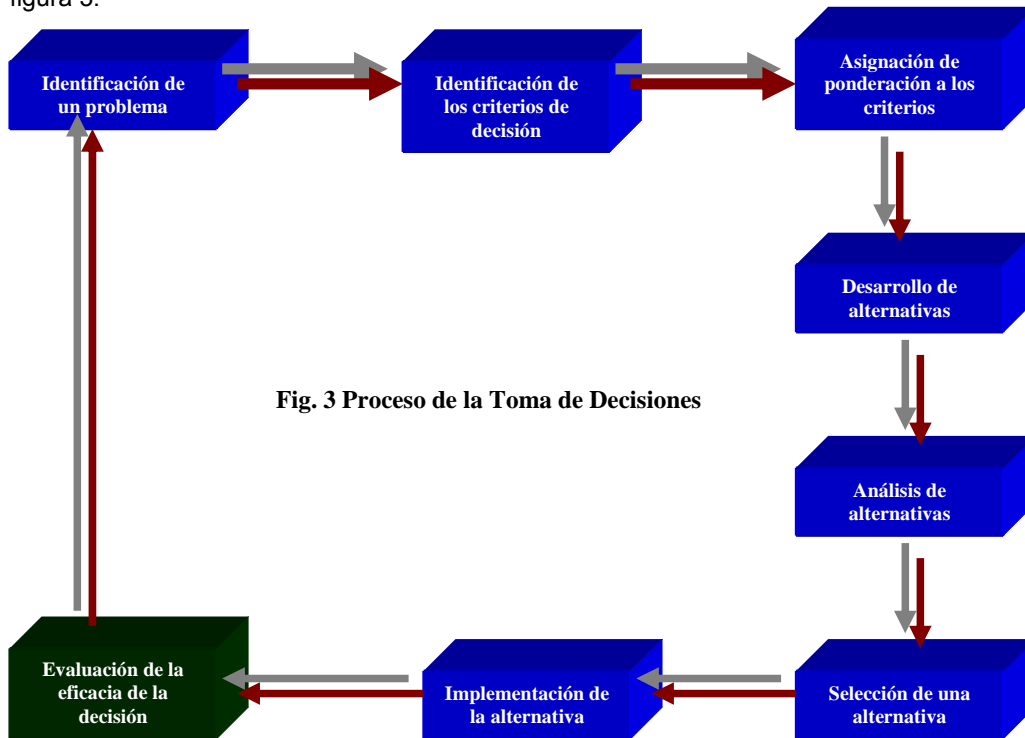


Fig. 3 Proceso de la Toma de Decisiones

Identificación del problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la discrepancia entre dos estados de cosas, el ya existente y el que se desea alcanzar.

Identificación de los criterios de decisión

Esto significa que los gerentes deben determinar los criterios determinantes para tomar una decisión.

Asignación de ponderaciones a los criterios

Como no todos los criterios son importantes, la persona que está a cargo de tomar las decisiones debe ponderar cada elemento a fin de asignarle la prioridad correcta en la decisión.

Desarrollo de alternativas

Elaborar una lista de las alternativas mas viables con las que se podría resolver el problema.

Análisis de alternativas

La persona a cargo de tomar la decisión debe analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades de cada alternativa resultan evidentes cuando se comparan con los criterios y ponderaciones establecidos. Cada alternativa es evaluada en términos de esos criterios.

Selección de una alternativa

Escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista y fueron evaluadas. Hemos determinado todos los factores pertinentes para la decisión, los ponderamos correctamente e identificamos las alternativas viables. Ahora sólo tenemos que escoger alternativa que produjo la calificación más alta.

Implementación de la alternativa

Aun cuando el proceso de selección terminó en el paso anterior, todavía es posible que la decisión fracase si no se implementa correctamente. **La implementación** incluye el hecho de comunicar la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.

Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones consiste en evaluar el resultado de la decisión para ver si el problema realmente ha sido resuelto.

El Gerente como la persona que toma decisiones

Tipos de problemas y decisiones

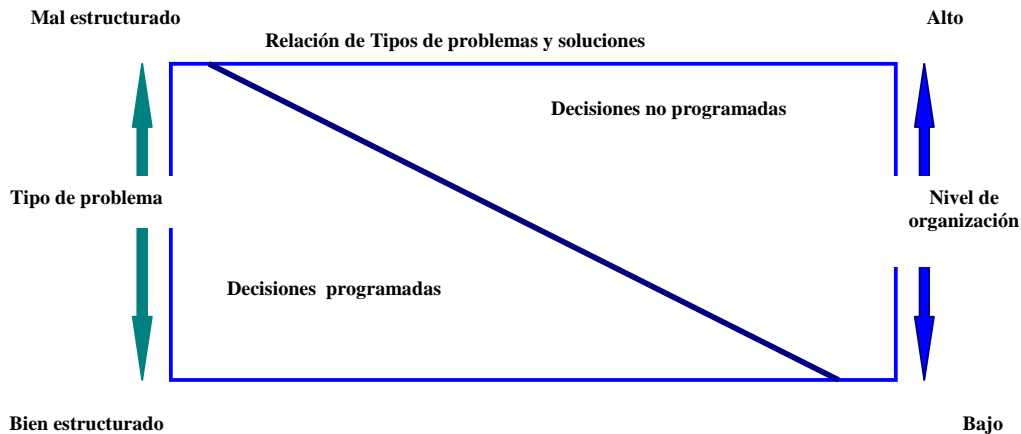
Los gerentes encuentran diferentes tipos de problemas y decisiones durante el proceso de integrar y coordinar el trabajo de otras personas.

Problemas estructurados y decisiones programadas

Problemas directos, la meta de la persona que toma la decisión es clara, el problema es conocido. La toma de decisiones programada es relativamente sencilla.

Problemas no estructurados y decisiones no programadas.

Muchas situaciones organizacionales involucran problemas no estructurados, es decir, problemas nuevos o inusuales. La información acerca ese tipo de problemas es ambigua o incompleta. Cuando esto sucede los gerentes deben confiar en la toma de decisiones no programada a fin de encontrar soluciones únicas. Las decisiones no programadas son de carácter único y no recurrentes.



Condiciones de la toma de decisiones

Existen tres condiciones que los gerentes deben encarar cuando toman decisiones: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

- **Certidumbre**

La situación ideal para la toma de decisiones es un ambiente de certidumbre; es decir, cuando el gerente puede tomar decisiones perfectamente precisas porque conoce el resultado que produciría cada una de las alternativas.

- **Riesgo**

Al emplear el término riesgo nos referimos a las condiciones en las cuales la persona que toma las decisiones puede calcular la probabilidad de que se presenten ciertas alternativas o resultados.

- **Incetidumbre**

Si hay que tomar una decisión pero no se está seguro de los resultados posibles y tampoco se puede hacer estimaciones siquiera razonables de las probabilidades de que se presenten tales resultados a esta situación la llamamos de incertidumbre.

Estilos en la toma de decisiones

Estilo dirigente.

Tiene una baja tolerancia a la ambigüedad y es racional en su modo de pensar. Son individuos eficientes y lógicos. Los tipo dirigente toman decisiones rápidas y enfocan su atención en el corto plazo. Su eficiencia y rapidez para tomar decisiones los lleva con frecuencia a hacerla con un mínimo de información y a basarse en la evaluación de muy pocas alternativas.

Estilo analítico.

Este tipo de personas tienen una tolerancia mucho mayor a la ambigüedad que las de tipo dirigente. Desean reunir más información antes de tomar una decisión y consideran un número mayor de alternativas. Se caracterizan por su forma cuidadosa de hacerla y su habilidad para adaptarse o lidiar con situaciones únicas.

Estilo conceptual.

Estos individuos suelen tener una perspectiva muy amplia y examinan muchas alternativas. Enfocan su atención en el largo plazo y son sumamente hábiles para encontrar soluciones creativas a los problemas.

Estilo conductual.

Les preocupan los logros de sus subordinados y son receptivos hacia las su. gerencias de los demás. Con frecuencia organizan reuniones para comunicarse, pero siempre tratan de evitar el conflicto.

Planificación

Se refiere tanto a los fines como a los medios, las razones de la planificación son:

- a) La planificación establece un esfuerzo coordinado, muestra una dirección tanto a los gerentes como a los colaboradores.
- b) Cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización, qué se espera de ellos para alcanzar el objetivo, pueden coordinar sus actividades, colaborando con otros y trabajar en equipo.
- c) Reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante prevenir los cambios, considerar el impacto de éstos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso.

Tipos de Planes

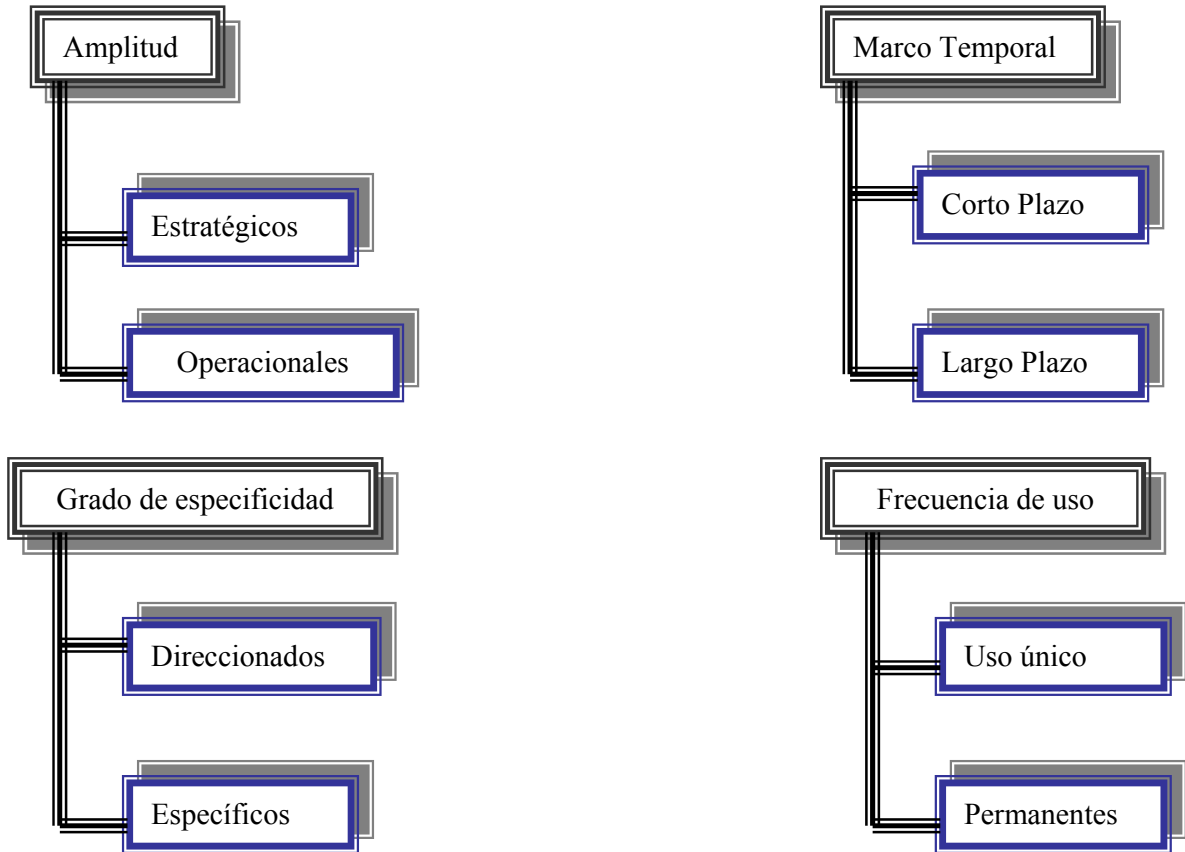
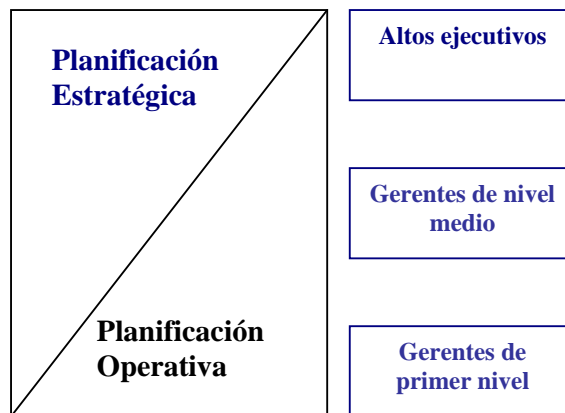


Figura de la Planificación en la organizaciones en función de los Niveles de Jerarquía



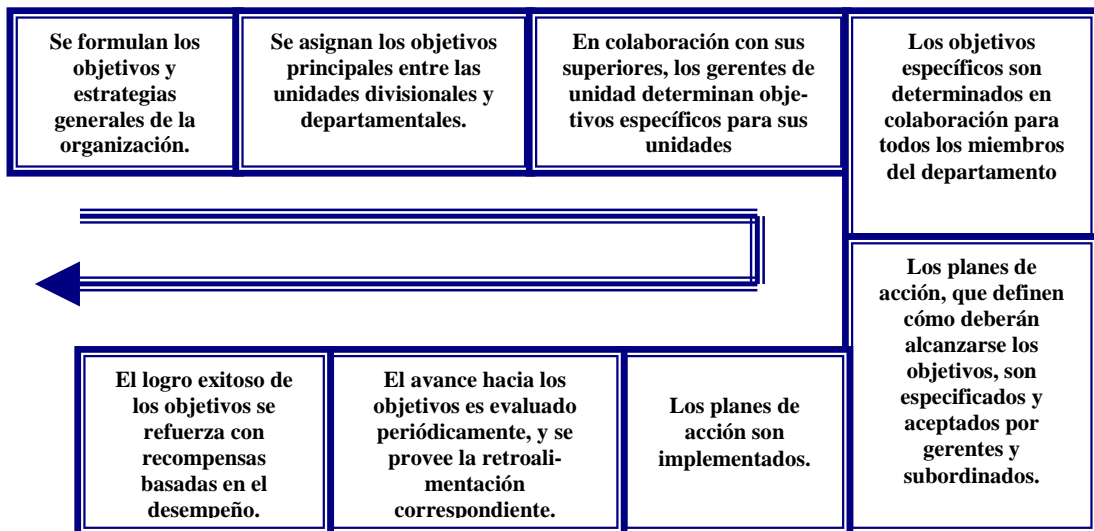
Objetivos

Los objetivos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman e los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.

Administración por objetivos

En lugar de la determinación tradicional de objetivos, muchas organizaciones aplican la administración por objetivos este es un sistema administrativo en el cual los objetivos específicos de rendimiento han sido determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores, el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente y se conceden recompensa en función de los progresos obtenidos

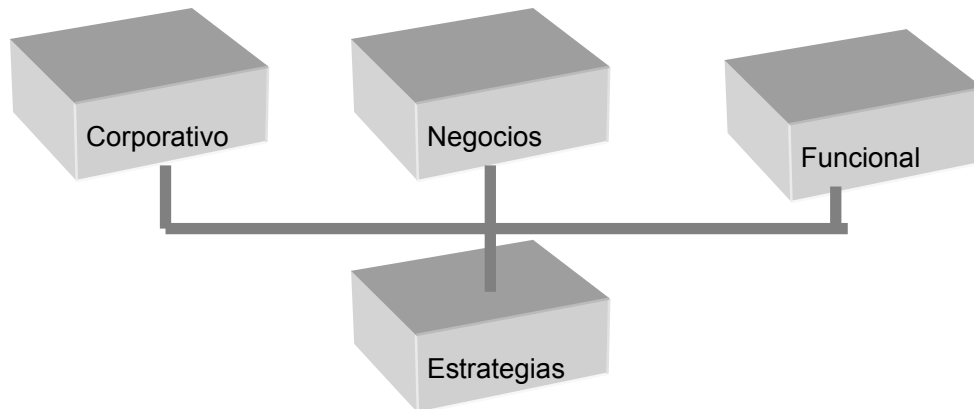
Paso de administración por objetivos



Administración estratégica

Niveles de Estrategias

Si una organización elaborara un solo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar únicamente un plan estratégico que abarcara todas sus actividades. Sin embargo, muchas organizaciones trabajan en varios ramos de negocios. Cada uno de esos diferentes negocios exige de ordinario una estrategia por separado.



Estrategias a nivel corporativo

Dicha estrategia define en qué negocio o negocios se debe incursionar, la estrategia a nivel corporativo determina los roles que cada unidad de la organización habrá de desempeñar.

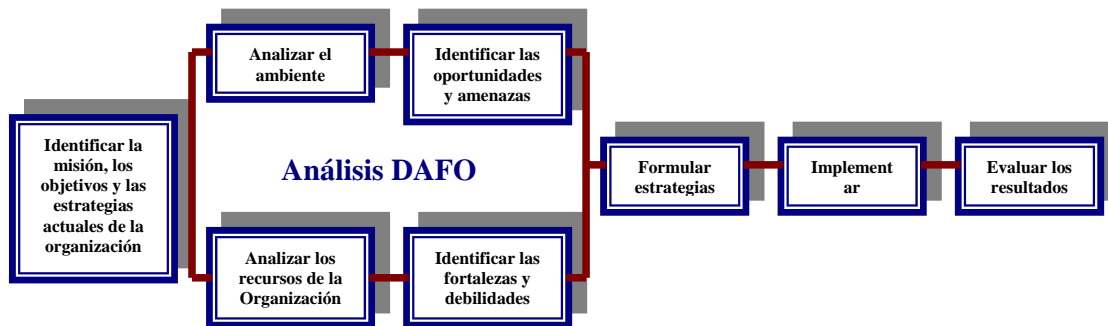
Estrategia a nivel de negocios

Responde a la manera de cómo tendremos se competirá en cada uno de los negocios.

Estrategia a nivel funcional

Responde a cómo podemos respaldar a la estrategia a nivel de negocios.

El proceso de Administración Estratégica



Marcos estratégicos a nivel corporativo

Para definir la estrategia a nivel corporativo formularemos la siguiente pregunta: ¿en qué negocio o negocios debemos participar? Dos enfoques muy populares para responder esta pregunta son el marco de las grandes estrategias y la matriz de cartera corporativa.

- **Estabilidad.** Una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.
- **Crecimiento.** Significa incrementar el nivel de las operaciones de la organización. El crecimiento se puede lograr por medio de expansión directa, la fusión con otras firmas similares o la adquisición de éstas, o por medio de la diversificación
- **Contracción.** Es la reducción de la diversidad de las operaciones de la organización.
- **Combinación.** La estrategia de combinación consiste en la aplicación simultánea de dos o más de las estrategias anteriores.

Ventaja Competitiva

Es lo que distingue a una organización, es decir, su ventaja distintiva. Esa ventaja puede consistir en sus capacidades organizacionales; es decir, que la organización hace algo que otras no pueden lograr, o lo hace mejor que las demás. La ventaja competitiva puede provenir también de los activos o recursos de la organización

Análisis de la industria.

En cualquier industria, cinco fuerzas competitivas son las que determinan las reglas de competencia, determinan la rentabilidad de una industria porque influyen directamente en los precios que las firmas pueden establecer en forma individual en su estructura de costos y en sus requisitos en materia de inversión de capital. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria en función de estos cinco factores:

1. *Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada.*
2. *Amenaza de sustitutos.*
3. *Poder de negociación de los compradores.*
4. *Poder de negociación de los proveedores.*
5. *Presencia de rivalidades.*

Administración de Recursos Humanos

Análisis de Puestos

Un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Una plaza es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona. El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas básicas:

¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?

¿Cuándo se debe terminar el trabajo?

¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?

¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?

¿Por qué se hace este trabajo?

¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

El análisis de puestos proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, se analizan y registran los datos del puesto como es realmente, no como debería de ser. El análisis del puesto tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando el trabajo. El análisis de puestos se desarrolla en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez. En segundo lugar, se realiza cuando se crean nuevos puestos. En tercer lugar, se le utiliza cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

El análisis de puestos se ha realizado tradicionalmente en numerosas formas, porque son diferentes las necesidades y los recursos organizacionales para llevado a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma en que se utilizará la información y el enfoque que sea más factible para una organización determinada. Los métodos más comunes de análisis de puestos son:

Cuestionarios

Los cuestionarios suelen ser de aplicación rápida y económica, se aplica un cuestionario estructurado a los empleados para que identifiquen las tareas que desempeñan. Sin embargo, en algunos casos los empleados pueden carecer de habilidades verbales, lo que hace que este método sea menos útil. Asimismo, algunos empleados pueden tener la tendencia a exagerar el significado de sus tareas sugiriendo que tienen más responsabilidades que las reales.

Observación

Se observa al trabajador en el desarrollo de las tareas de su puesto y registra sus observaciones. Este método se utiliza principalmente para reunir información sobre puestos que hacen hincapié en habilidades manuales, también ayuda a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales.

Entrevistas

Se obtiene conocimiento del puesto por medio de entrevistas con el empleado y con el supervisor. Se suele entrevistar primero al empleado, ayudando al trabajador a describir los deberes que cumple. A continuación, se hace contacto con el supervisor para obtener información adicional, verificar la precisión de la información obtenida del trabajador y aclarar ciertos puntos

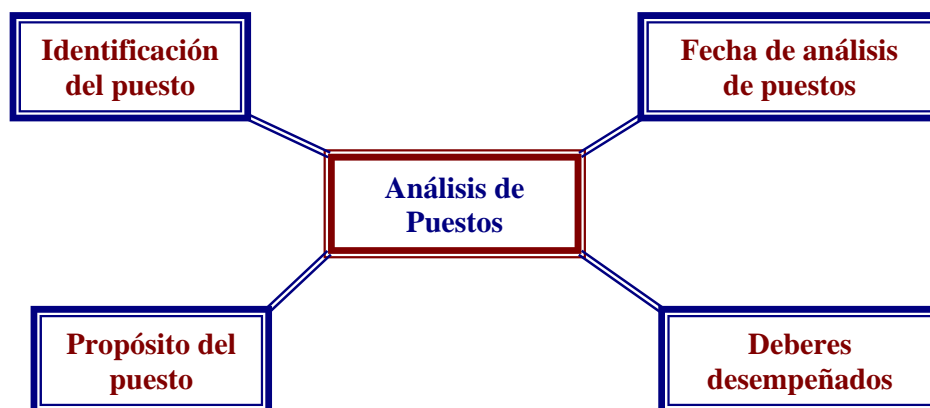
Registro del empleado

La información se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora.

La información que se obtiene por medio del análisis de puestos es crucial para el desarrollo de la descripción de puestos, ahora bien entre los elementos que se incluyen con mayor frecuencia en una descripción de puestos están:

- Principales actividades desempeñadas
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad.
- Normas de desempeño que se deben lograr
- Condiciones y posibles riesgos de trabajo
- Número de empleados que desempeñan el puesto y a quién reportan .
- Máquinas y equipo utilizados en el puesto

Las secciones que se incluyen más comúnmente en una descripción del puesto se reflejan en la figura siguiente:



Análisis funcional del puesto

El Análisis Funcional del Puesto es un enfoque amplio sobre el análisis del puesto que se concentra en las interacciones entre el trabajo, el trabajador y la organización. Este enfoque es una modificación del programa de análisis de puestos. Es un método de descripción de puestos orientado hacia el trabajador, que identifica lo que una persona realmente realiza en lugar de fijarse en sus responsabilidades, con los siguientes elementos fundamentales:

- ◆ Se establece una gran diferencia entre lo que se hace y lo que los trabajadores hacen para que las cosas ocurran.
- ◆ Cada puesto tiene que ver con datos, personas y cosas.
- ◆ Los trabajadores funcionan en forma singular en sus relaciones con datos, personas y cosas.
- ◆ Cada puesto exige que el trabajador se relacione con datos, personas y cosas en alguna forma.
- ◆ Sólo unas cuantas funciones definidas e identificable se tienen que ver con datos, personas y cosas.
- ◆ Estas funciones van de lo sencillo a lo complejo.
- ◆ Las tres jerarquías de datos, personas y cosas proporcionan dos medidas para un puesto. En primer lugar, hay una medida de complejidad relativa en relación con los datos, personas y cosas en esencia, la cantidad de interrelación entre las tres funciones. En segundo lugar, hay una medida de participación proporcional para cada función.

Cuestionario para el análisis de posiciones

Es un cuestionario estructurado para el análisis de puestos, que utiliza un enfoque de lista de verificación para identificar los elementos del puesto. La clasificación a la que se llega representa un perfil del puesto, que se puede comparar con perfiles estandarizados para agrupar el puesto en familias conocidas de puestos; es decir, puestos con una naturaleza similar.

Cuestionario de descripción de posiciones gerenciales

Es un método de análisis de puestos diseñado para posiciones gerenciales y utiliza una lista de verificación para analizados. Contiene aspectos que están relacionados con las ocupaciones y responsabilidades de los gerentes.

- ◆ Planeación del producto, del mercado y financiera
- ◆ Coordinación de otras unidades organizacionales y de trabajadores
- ◆ Control interno del negocio

- ◆ Responsabilidad por los productos y servicios
- ◆ Relaciones con el público y los clientes

Análisis de puestos orientado a los lineamientos

Responde a la creciente legislación que afecta a la administración de personal e implica un procedimiento paso a paso para describir el trabajo de una clasificación específica de puestos. También se lo utiliza para desarrollar herramientas de selección, como formatos de solicitud, y para documentar el cumplimiento de diversos requerimientos legales, contiene los siguientes tipos de información:

- 1) Máquinas, herramientas y equipo
- 2) Supervisión
- 3) Contactos
- 4) Actividades
- 5) Conocimientos, habilidades y cualidades
- 6) Requerimientos físicos y otros
- 7) Requerimientos especiales.

Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto proporciona una ampliación vertical de responsabilidades. El colaborador tiene la oportunidad de obtener una sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal en el desempeño del puesto, se deben seguir cinco principios al implantar el enriquecimiento del puesto :

- Aumentar las exigencias del puesto.
- Aumentar las responsabilidades del trabajador.
- Proporcionar libertad para la programación del trabajo.
- Proporcionar retroalimentación.
- Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje.

Ampliación del puesto

La ampliación del puesto tiene que ver con cambios en el alcance de un puesto a fin de proporcionar una mayor variedad para el trabajador proporciona una expansión horizontal de las actividades asociadas. Un incremento en responsabilidades significa darle al trabajador una mayor libertad para desarrollar el trabajo, inclusive tomar decisiones y ejercer más auto control sobre el trabajo.

Rediseño del trabajo centrado en el empleado

Se alienta a los empleados a que se incorporen en el rediseño de su trabajo para beneficiar tanto a la organización como a ellos mismos. Los trabajadores pueden proponer cambios en el diseño de su puesto para hacer que éste sea más satisfactorio, pero también deben mostrar cómo esos cambios logran mejor las metas de toda la unidad.

Evaluación del desempeño

La meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas. Un posible problema, y tal vez causa primordial al de mucha insatisfacción con la evaluación del desempeño, puede ser que se espere demasiado de un plan de evaluación.

Planeación de recursos humanos

La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia es una preocupación fundamental en todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

Reclutamiento y selección

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

Desarrollo de recurso humanos

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Planeación y desarrollo de carrera

Se puede conceptualizar la planeación y el desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera.

Programas de compensación

Para estimular un buen desempeño, se debe diseñar e implantar un sistema justo para la evaluación del desempeño, y luego premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo con sus resultados.

Relaciones internas con los empleados

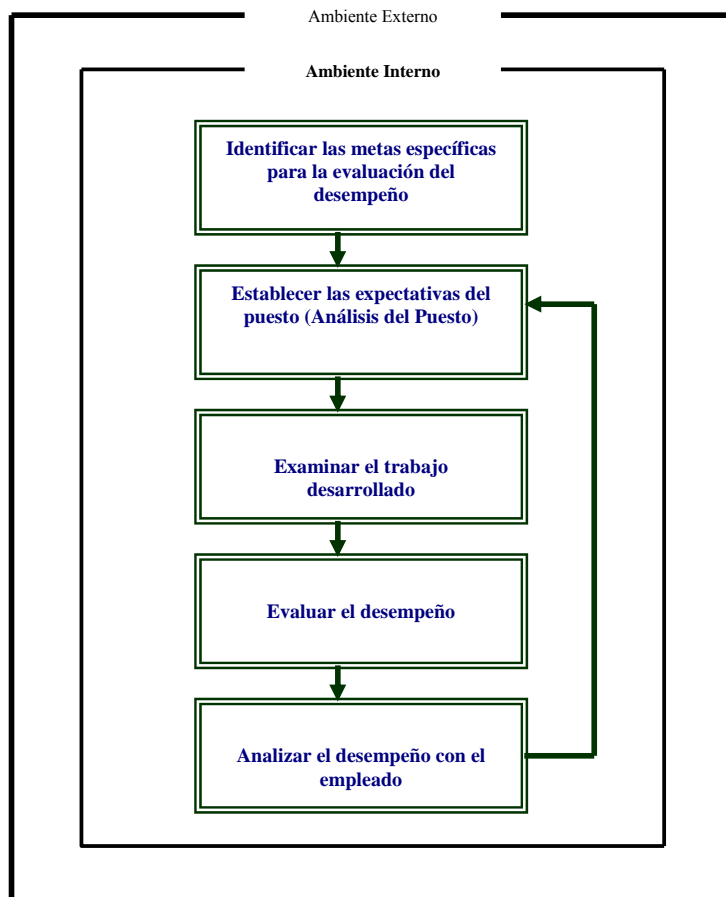
Es frecuente que los datos de evaluación se utilicen también para tomar decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia, se debe diseñar e implantar sistemas de evaluación que mantengan la autoestima de los empleados.

Evaluación del potencial de un empleado

Se ha dicho que el mejor indicador predictivo del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Sin embargo, el desempeño anterior de un empleado en un puesto puede no indicar con precisión el desempeño futuro en un puesto diferente o de mayor nivel. En este sentido es importante estar atento al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores para que desarrollen de manera óptima sus habilidades.

El Proceso de la Evaluación del Desempeño

El gerente debe seleccionar para la evaluación del desempeño aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se pueden alcanzar de manera realista. La siguiente figura muestra el proceso de evaluación del desempeño.



Métodos de evaluación del desempeño

Los gerentes pueden seleccionar entre varios métodos de evaluación, el tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende del propósito.

Escalas de calificación

Un método de evaluación que se usa ampliamente y que clasifica a los empleados de acuerdo con factores definidos, es el conocido como método de escalas de calificaciones. En este método se registran en una escala los juicios acerca del desempeño. Se divide la escala en categorías -normalmente de 5 a 7 en número- que con frecuencia se definen por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio o no satisfactorio. Aunque se puede emplear una escala general, este método habitualmente permite el empleo de más de un criterio de desempeño.

Incidentes críticos

El método del incidente crítico exige que se mantengan registros por escrito de acciones muy favorables y muy desfavorables en el trabajo. Cuando una acción de ese tipo afecta significativamente la efectividad del departamento, ya sea de manera positiva o negativa, el gerente la anota.

Ensayo

En el método del ensayo, el calificador simplemente prepara una breve narración sobre el desempeño del empleado. Este método tiende a enfocar el comportamiento extremo en el trabajo del empleado, en lugar del desempeño rutinario cotidiano.

Normas de trabajo

El método de estándares de trabajo compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Las normas reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a paso normal. Se pueden aplicar normas de trabajo a casi todos los tipos de puestos, pero se las usa con mayor frecuencia para puestos de producción.

Jerarquización

Al utilizar este método, el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico de desempeño general. Al empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables se le adjudica el rango más alto.

Distribución forzada

En el método de distribución forzada se exige que el calificador asigne un número limitado de categorías a los individuos del grupo de trabajo, de manera semejante a una distribución normal de frecuencias.

Informes de desempeño con lista de verificación ponderada y elección forzada

El informe de desempeño de elección forzada exige que el evaluador escoja entre una serie de declaraciones acerca de un individuo, aquéllas que describen mejor o peor al empleado.

Problemas en la evaluación del desempeño

Carencia de objetividad

Una posible debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad.

Indulgencia/rigor

Conceder calificaciones altas no merecidas se llama indulgencia. Con frecuencia, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación. Se presenta con mayor frecuencia cuando se utilizan criterios muy subjetivos (y a menudo difíciles de defender) para el desempeño, y se exige que el calificador analice los resultados de su evaluación con los empleados.

Tendencia central

La tendencia central es un error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala. Algunos sistemas con escala de calificación exigen que el evaluador justifique por escrito sus calificaciones muy altas o muy bajas. En estos casos, el calificador puede evitar una posible controversia o crítica si concede sólo calificaciones promedio.

Prejuicio por comportamiento reciente

Casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño suelen abarcar un periodo específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el periodo.

Prejuicios personales

Los supervisores que efectúan las evaluaciones de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como raza, religión, sexo, discapacidad o edad. La discriminación en la evaluación puede basarse en muchos factores además de los que se han mencionado.

Papel de juez del evaluador

En ocasiones, a las personas que realizan evaluaciones de desempeño se les acusa de prepotencia con sus empleados. La manipulación de las evaluaciones por parte de los gerentes para justificar sus decisiones de aumentos de sueldo y promociones, es un ejemplo de la forma en que los supervisores pueden abusar del sistema. Toman decisiones acerca de las calificaciones y con frecuencia tratan de vender su versión a los empleados.

Criterios relacionados con el puesto

Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto. Para expresado de manera más específica, se debe determinar la información del puesto mediante su análisis.

Expectativas de desempeño

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto de sus subordinados antes del periodo de evaluación. De otra manera, no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que desconocen por completo.

Estandarización

Es importante que las evaluaciones se apliquen con regularidad a todos los empleados y con el mismo criterio, deben cubrir periodos similares de tiempo. Los colaboradores deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado rehúsa firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deben incluir la descripción de las responsabilidades del empleado, los resultados que se esperan en su desempeño, y la forma en que se interpretarán estos datos cuando se tomen las decisiones de evaluación.

Comunicación abierta

La mayoría de los colaboradores tiene una fuerte necesidad de saber lo bien que se están desempeñando. Un buen sistema de evaluación proporciona una retroalimentación muy necesaria y continua.

Acceso de los empleados a los resultados

Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los colaboradores no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información. Asimismo, permitir que los

empleados revisen los resultados de su evaluación les facilita detectar cualquier error que puedan estar cometiendo.

La entrevista de evaluación

Los evaluadores suelen realizar una entrevista formal al final del periodo de evaluación del colaborador, esta entrevista es esencial para el desarrollo del mismo; Sin embargo, los sistemas efectivos de evaluación del desempeño exigen más que esta sola entrevista. Más bien, los evaluadores deben mantener un diálogo continuo con los empleados, destacando su propia responsabilidad para su desarrollo y el papel de apoyo de la gerencia. Una entrevista de evaluación exitosa debe estructurarse de tal manera que permita que tanto el evaluador como el subordinado la tomen como solución de problemas, en lugar de que se convierta en una sesión para encontrar fallas. El evaluador debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación:

- a) Analizar el desempeño del empleado
- b) Ayudar a fijar objetivos
- c) Sugerir medios para alcanzarlos

Sugerencias para realizar las entrevistas de evaluación

- a) Notifique al empleado con unos días de anticipación acerca de la discusión y su propósito.
- b) Prepare notas y utilice el formato de evaluación de desempeño ya terminado como guía para el análisis, para que se cubran todos los tópicos importantes.
- c) Prepárese para sugerir actividades específicas de desarrollo adecuadas a las necesidades de cada empleado.
- d) Establezca un tono amistoso, cortés e intencionado desde el principio de la plática. Reconozca que no es raro que usted y su colaborador estén nerviosos por la discusión, y utilice técnicas apropiadas para que ambos se sientan más a gusto.
- e) Asegure a al colaborador que todas las personas en el equipo están siendo evaluadas, de manera tal que no se pasen por alto las oportunidades para el mejoramiento y desarrollo, y que se reconocerá de manera plena el desempeño de cada persona.
- f) Cerciórese de que la sesión sea verdaderamente de análisis. Aliente a los colaboradores a que hablen acerca de sus sentimientos al realizar el trabajo, cómo se pueden mejorar y cuáles serían las actividades de desarrollo que podrían emprender.
- g) Cuando su evaluación sea diferente de la del colaborador, analice estas diferencias.
- h) La plática debe contener tanto elogios como críticas constructivas; Asegúrese de analizar tanto los puntos fuertes como los débiles del empleado. Sus empleados deben tener un panorama claro acerca de cómo ve usted su desempeño al término del análisis.

- i) Trate los temas emocionales cuando surjan, porque bloquean la capacidad de una persona para concentrarse en otros temas.
- j) Cerciórese de que sus empleados entiendan bien la evaluación que usted hizo de su desempeño.
- k) Planee con el empleado cambios específicos en el desempeño o actividades específicas para el desarrollo que permitan un mayor uso de su potencial.
- l) Termine la plática con una nota positiva orientada al mejoramiento en el futuro. Usted y su empleado son un equipo, laborando hacia el desarrollo de todas las personas involucradas.

Relaciones internas con los colaboradores

Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades en la gerencia de recursos humanos que están asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen promoción, transferencia, degradación, renuncia, despidos, suspensiones, jubilación y la disciplina.

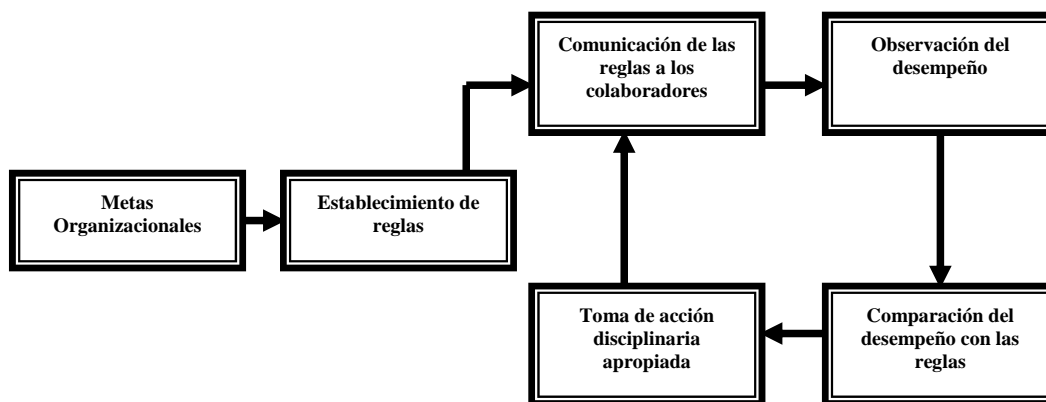
La acción disciplinaria

La disciplina es el estado de autocontrol y conducta ordenada del empleado, e indica el alcance de un genuino trabajo de equipo dentro de una organización. La acción disciplinaria implica una sanción contra un empleado que no satisface las normas establecidas. La acción disciplinaria efectiva se dirige al comportamiento equivocado del empleado, no al empleado como persona. administrada en forma incorrecta la acción disciplinaria es destructiva, tanto para el empleado como para la corporación; por tanto, no se debe aplicar al azar.

El proceso de la acción disciplinaria

El proceso de la acción disciplinaria es dinámico y constante. Puesto que las acciones de una persona pueden afectar a otros en un grupo de trabajo, la aplicación correcta de la acción disciplinaria fomenta un comportamiento aceptable por los otros miembros del grupo. A la inversa, una acción disciplinaria injustificada o administrada de manera equívoca puede tener un efecto dañino sobre los otros miembros del grupo.

La siguiente figura demuestra el proceso de la acción disciplinaria.



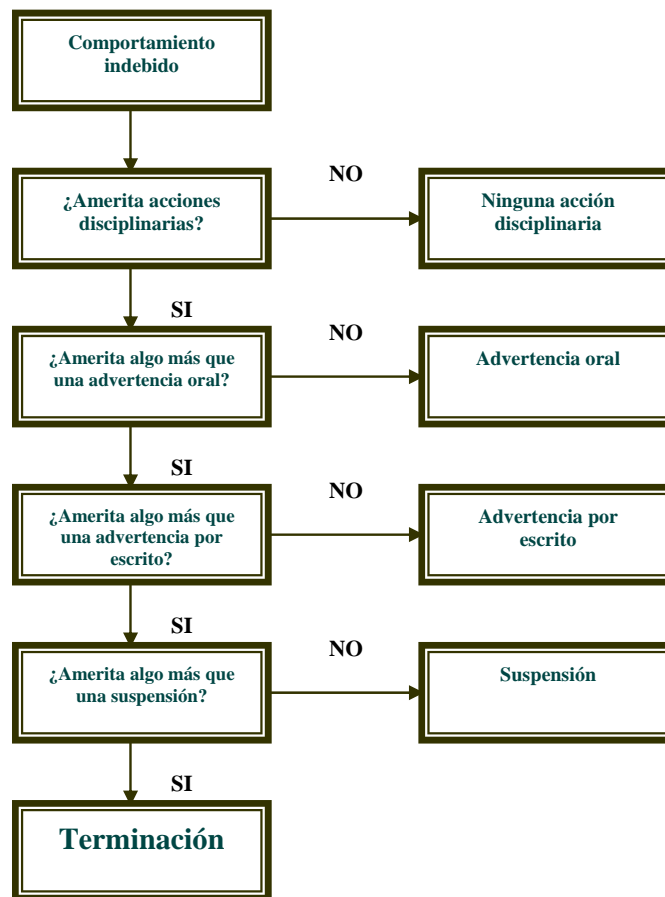
Recomendaciones para la aplicación de la acción disciplinaria

1. Si se va a tomar una acción disciplinaria, debe hacerse inmediatamente, para que el individuo pueda comprender la razón de la misma.
2. Proporcionar una advertencia por anticipado de que el castigo seguirá al comportamiento inaceptable.
3. La acción disciplinaria también debe ser consistente en cuanto a la certeza de que todas las personas que ejecuten el mismo acto serán castigadas en consecuencia.
4. La acción disciplinaria debe ser impersonal.

La acción disciplinaria progresiva

La acción disciplinaria progresiva tiene la intención de asegurar que se impone el castigo mínimo apropiado a la ofensa. Su empleo implica la contestación a una serie de preguntas respecto de la severidad de la ofensa.

Progreso de la acción disciplinaria progresiva



Directrices sugeridas para una acción disciplinaria.

- a) Infracciones que exigen primero, una advertencia oral, en segundo lugar, una advertencia por escrito, y en tercer lugar, una terminación
 - a. Negligencia en el desempeño de los deberes
 - b. Ausencia no autorizada en el trabajo
 - c. Ineficiencia en el desempeño del trabajo
- b) Infracciones que exigen una advertencia por escrito y luego terminación
 - a. Dormir en el trabajo
 - b. No presentarse a trabajar uno o dos días seguidos sin aviso
 - c. Uso descuidado de la propiedad
- c) Infracciones que exigen un despido inmediato
 - a. Robo
 - b. Peleas en el trabajo
 - c. Falsificación de tarjetas de asistencia
 - d. No presentarse a trabajar tres días seguidos sin aviso

La acción disciplinaria sin castigo

La acción disciplinaria sin castigo aplica al trabajador una suspensión con pago para que piense si desea seguir las reglas y continuar trabajando para la compañía.

Como podría esperarse, las acciones disciplinarias no son tareas de supervisión agradables. Las razones por las que los gerentes desean evitar una acción disciplinaria incluyen las siguientes:

1. *Carencia de capacitación*
2. *Temor*
3. *Culpabilidad*
4. *Pérdida de amistad*
5. *Pérdida de tiempo*
6. *Enojo*
7. *Racionalización*

Procedimientos disciplinarios recomendados

- a) A todos los colaboradores se les debe dar una copia de las reglas de la empresa sobre procedimientos disciplinarios.
- b) Se debe notificar a los colaboradores de las quejas existentes contra ellos y se les debe conceder una oportunidad para exponer su caso.

- c) No se debe tomar una acción disciplinaria hasta que el caso no haya sido investigado plenamente.
- d) A los colaboradores se les debe dar una explicación de cualquier sanción impuesta, con derecho de apelación.

Terminación laboral o despido

La terminación es el castigo más fuerte que puede infligir una organización a un empleado. Por tanto, debe ser la acción disciplinaria que reciba mayor consideración. La experiencia de ser terminado es traumática para los empleados, sin importar su posición en la organización. Pueden producirse sentimientos de fracaso, temor, decepción y enojo. También es un momento difícil para la persona que toma la decisión de la terminación.

Terminación de empleados no gerentes/no profesionales

Los individuos en esta categoría no son gerentes ni individuos capacitados profesionalmente, como son los ingenieros o contadores. Suelen incluir empleados tales como trabajadores del acero, conductores de camiones y meseros. Si la compañía está sindicalizada, el procedimiento de terminación suele estar bien definido en el acuerdo obrero-patronal.

La terminación de ejecutivos

La terminación de ejecutivos se ve con una perspectiva diferente, suelen no tener un procedimiento formal de apelación, las razones para su terminación pueden ser:

1. Económica.
2. Reorganización/reducción en tamaño
3. Diferencias filosóficas
4. La disminución en la productividad

La terminación de gerentes de nivel medio e inferior y profesionales

En el pasado, el grupo más vulnerable y quizás el más olvidado de los empleados respecto de su terminación han sido los gerentes de nivel medio y bajo y los profesionales, que suelen no ser miembros de los sindicatos y, por tanto, no están protegidos por un acuerdo obrero-patronal. La terminación puede haberse basado en algo tan sencillo como la actitud o los sentimientos de un superior inmediato en un día determinado.

Renuncias

Aunque una organización esté completamente comprometida a hacer que su ambiente sea un buen lugar para trabajar, los empleados todavía renunciarán. Algunos trabajadores no pueden ver oportunidades de ascenso –o por lo menos no las suficientes- para ellos y se irán a otra parte. Cierta cantidad de rotación es saludable para una organización, y a menudo es

necesaria para permitir a los empleados la oportunidad para satisfacer los objetivos de su carrera. Pero cuando es excesiva la rotación, algo hay que hacer. Los empleados más capacitados con frecuencia son los que renuncian porque son los que tienen más movilidad. En cambio, los trabajadores marginalmente capacitados parece que nunca se van. Si una cantidad excesiva de trabajadores muy capacitados y competentes se están yendo, se deben encontrar los medios para revertir la tendencia.

Dirección de equipos de trabajo

Normalmente se habla de equipo cuando pensamos en un grupo de trabajadores o de jefes, de la misma forma que una empresa o departamento suele definirse como "una gran familia". Pero a menudo el nuevo empleado enseguida se da cuenta de que lo que llaman "equipo" en realidad no lo es. Se trata de un grupo de personas desempeñando unas tareas, tal vez satisfechas de su trabajo, tal vez no. La imagen mental de cohesión, coordinación y objetivos comunes que acompaña a la metáfora de equipo se convierte en algo muy distinto en la realidad cotidiana de la vida laboral

Procesos de equipo y de grupo

La investigación organizativa siempre ha mostrado mucho interés por los grupos de trabajo y por el trabajo en equipos.

Normas de grupo

Las normas de grupo son intangibles y a menudo complejas de explicar con palabras, pero eso no quiere decir que no sean reales. Quienes pertenecen al grupo se esfuerzan por cumplir las normas porque si fallan pueden ser expulsados o quedar en ridículo. Son motivaciones muy importantes para el ser humano: odia quedar en ridículo delante de la gente y odia quedar apartado o ser ignorado. Así que el hecho de que el grupo pueda imponer estas sanciones (castigos) a los miembros que no cumplan las normas del grupo supone un poderoso medio de controlar el comportamiento de los demás.

Cambios en las normas de grupo

Las normas de grupo no siempre permanecen inalterables, hay ocasiones en las que varían: los grupos de trabajo siempre han mantenido normas y tradiciones que se han ido pasando de generación en generación en el trabajo. La mayoría de los grupos de trabajo hoy día han experimentado cambios en las normas y en sus prácticas. A veces, estos cambios son una respuesta inconsciente a los cambios en las expectativas de sus jefes. Y a veces son una respuesta deliberada a una percepción de amenaza del mercado o a una necesidad de la organización. Sin embargo, las normas de un grupo no se cambian tan fácilmente y es complejo realizar cambios deliberados, algo que los jefes han podido descubrir. De hecho, aún no se sabe si se pueden cambiar las normas de grupo desde fuera: parece que sólo se efectúan cambios con éxito cuando la presión proviene de los propios miembros del grupo,

pues un conjunto de individuos ve que es necesario un cambio y se alían dentro del grupo para oponerse a las normas establecidas y crear nuevas normas. Sólo podemos entenderlo si reconocemos la utilidad de las normas de grupo para las personas que las comparten.

Funciones de las normas de grupo

La primera función es que las normas de grupo expresan los valores centrales más importantes del grupo. De esta manera, los miembros del grupo toman conciencia de en qué consiste el grupo, dirigen su comportamiento y se relacionan con gente de fuera del grupo. Asimismo, se establece claramente qué es lo que no debe hacer el grupo.

La segunda función importante es facilitar la labor del grupo, estableciendo una base común y favoreciendo que el comportamiento de los miembros del grupo sea más predecible. Como todos en el grupo saben qué esperar, olvidan cualquier incertidumbre y se dedican en cuerpo y alma al trabajo. Esto ahorra muchas evaluaciones cognitivas y mucha búsqueda de aceptabilidad social y perfecciona la labor del grupo.

La tercera función es ayudar a definir cuál es el comportamiento social adecuado entre los miembros. Así la gente evita situaciones difíciles o embarazosas, como un comentario que hiera los sentimientos de alguien o que ponga a uno de los miembros en ridículo. De esta forma el grupo evita peleas o situaciones que amenacen o pongan en peligro la coordinación del conjunto del grupo. Los miembros pueden trabajar en un ambiente psicológico relativamente seguro.

La cuarta función es contribuir a que el grupo sobreviva manteniendo su peculiaridad y rechazando cualquier tipo de comportamiento inapropiado por parte de los miembros del grupo cuando éste se encuentre amenazado. Los grupos, como las personas, al sentirse seguros suelen ser más tolerantes cuando algún miembro se salta alguna norma. Sin embargo, el grupo que se sienta amenazado puede castigar severamente a aquella persona que infrinja alguna de sus normas. Al proteger su peculiaridad, los miembros del grupo confían más en el papel que desempeñan, así como en el grupo en sí.

Normas de equipo

Un equipo tiene normas, como un grupo, después de todo, un equipo es una especie de grupo, aunque más especializado..

Un equipo tiene una serie de valores muy diferentes. En vez de asumir que cada individuo tiene su propio trabajo y que tiene que llevarlo a cabo, el equipo tiene una tarea en común y el trabajo de cada individuo contribuye directamente al proyecto global. Así que el trabajo de una persona afecta al de todos los demás, por lo que se crea un ambiente en el que surgen normas distintas. Las normas de equipo suelen estar centradas en la tarea a desempeñar, valoran las actividades y prácticas que fomentan el trabajo eficiente, conciente y sancionan cualquier

actividad que reduzca la eficiencia y la calidad. Impulsan la interacción centrada en la tarea, por lo que ayudar a alguien o consultar a los demás acerca del mejor modo de hacer algo es una actividad común y nada excepcional.

Las normas de equipo observan que hay muchas maneras de contribuir a la realización de la tarea. En vez de rechazar a alguien con aptitudes distintas por no ser "uno de los nuestros", como haría un grupo de trabajo, los equipos suelen valorar a la gente con aptitudes diferentes, pues pueden aportar a la tarea un punto de vista y una experiencia diferentes

Cohesión en el equipo y en el grupo

No es lo mismo estar en un grupo que sentir que pertenecemos a un grupo. La cohesión en el grupo es un lazo invisible que une a los miembros, por lo que se ven como parte de él y distintos de los demás. La gente que trabaja en un grupo con cohesión está a gusto con su grupo y se siente satisfecha de pertenecer a él. Es gente muy motivada que no quiere abandonar el grupo y puede llegar a mostrar un gran rechazo si se ve obligada a hacerlo.

Cohesión en el equipo

Si queremos utilizar los mecanismos de la cohesión de grupo para crear equipos de trabajo eficientes lo primero que debemos saber es cómo y por qué nace la cohesión en un grupo. En términos psicológicos, consiste fundamentalmente en un proceso de identificación social. La cohesión de grupo descrita en organizaciones consiste en nuestro sentimiento de pertenencia cuando nos identificamos con un grupo social determinado.

En un equipo de trabajo, los miembros tienen aptitudes, profesiones, responsabilidades e incluso estatus diferentes, así que no hay razón para afirmar que los miembros del equipo se verán iguales. De hecho, un equipo consiste en unir y coordinar gente con aptitudes distintas para llevar a cabo una tarea con eficacia: Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente cómo contribuye cada uno a los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario que haya una buena comunicación.

La importancia de la comunicación

Probablemente la comunicación es el factor más importante para establecer la cohesión entre los miembros de un equipo. Es fundamental asegurarse de que cada miembro del equipo se dé cuenta de cómo contribuyen todos sus compañeros para cumplir la tarea asignada al equipo. Esto puede parecer obvio, pero a menudo en los equipos de trabajo participan personas de distintos niveles de la organización, lo que quiere decir que la actitud del encargado del equipo es clave. Si cree que los empleados de niveles inferiores no tienen por qué conocer alguna información no podrá liderar bien a su equipo. Si respeta la contribución de cada miembro del equipo, independientemente de su estatus en la organización, podrá aplicar mejor las normas y alimentará el sentimiento de orgullo de pertenecer al equipo.

Roles en un equipo

Los roles en un equipo de trabajo de acuerdo con Belbin, 1981 (cfr. Hayes, 2002) se desglosan en el cuadro siguiente:

Rol	Actividades	Características
Presidente	Establece objetivos; asigna funciones, tareas y responsabilidades, articula las conclusiones del grupo	Tranquilo, inteligencia media, de confianza, imparcial, disciplinado, positivo, seguro de sí mismo
Encauzador	Busca las pautas dentro de las discusiones del grupo; incita al grupo a llegar a un acuerdo o a tomar decisiones	Se fija metas altas; nervioso, impaciente, extrovertido, dinámico, provocador y discutiador
Planeador de ideas	Realiza propuestas y ofrece nuevas ideas; propone nuevos enfoques sobre cómo actuar	Independiente, serio, intelectual, nada ortodoxo y erudito
Monitor / Evaluador	Analiza los problemas y los temas complejos; evalúa las contribuciones de los demás	Sobrio, listo, discreto, imparcial, y poco dado a exaltarse
Trabajador de la empresa	Transforma las ideas y lo hablado en actividades prácticas	Práctico, tolerante, concienzudo, poco emocional
Trabajador en equipo	Ofrece apoyo y ayuda a los demás, orientado al equipo	Sensible, indeciso
Investigador de la empresa	Introduce información externa, negocia con la gente de fuera	Curioso, versátil, sociable, innovador y comunicativo
Cumplidor	Enfatiza la necesidad de cumplir los plazos, los objetivos y la tarea	Perfeccionista, perseverante, concienzudo, detallista, nervioso

Habilidades del equipo

Una alternativa al enfoque de los roles de equipo es considerar a los equipos por las aptitudes que aportan sus miembros. Podemos dividir estas aptitudes en tres grupos.

- a) El primero reúne las experiencias técnicas o funcionales. Cualquier tarea que necesite la creación de un equipo para desempeñarla necesitará una serie de conocimientos especializados.
- b) El segundo tipo de aptitud que necesita un equipo es el relacionado con la solución de problemas y toma de decisiones.
- c) El tercer tipo de aptitud consiste en cómo se desarrolla la interacción interpersonal en el grupo. Un equipo no funcionará bien a menos que sus miembros puedan comunicarse entre sí eficazmente y puedan sobreponerse a los problemas y a los conflictos interpersonales que surjan.

Principios de la creación de equipos

Hay muchas formas de crear un equipo y la mayoría, indirectamente, se rige por determinados mecanismos básicos en la naturaleza humana.

La prioridad principal

Lo principal a la hora de crear un equipo es desarrollar un sentimiento sólido y positivo de pertenencia. Si los integrantes de un equipo no pueden identificarse los unos con los otros no hay manera de que el equipo funcione. La razón se encuentra en la naturaleza humana: somos animales sociales y hemos evolucionado en tribus y en grupos de familias donde el lazo de unión era muy estrecho. Nos sentimos más seguros cuando cooperamos con los demás y cuando nos encontramos entre amigos y aliados. Y trabajamos mejor y con más ingenio si nos sentimos seguros.

El contexto organizativo

Uno de los aspectos más importantes en la creación de equipos, y que a menudo se pasa por alto, es el contexto en el que trabaja el equipo. Cuando se empieza a poner en marcha el sistema de equipos, muchas veces se olvida lo que pueden llegar a obstruir las estructuras organizativas tradicionales. Por ejemplo, es relativamente sencillo crear equipos que se encarguen de realizar propuestas para mejorar el trabajo. Pero a menudo estas propuestas se ven bloqueadas por las altas esferas de la jerarquía, que las juzgan innecesarias. Las nuevas propuestas se pierden, o se eterniza la experimentación, o hay continuos retrasos desmoralizadores y cuando por fin se llevan a cabo, ya no valen la pena.

Enfoques en la creación de equipos

- 1) *Interpersonal.* Se centra en desarrollar una elevada conciencia social y personal entre los miembros del equipo. La idea es que si comprende la personalidad de los demás y pueden comunicarse entre sí fácilmente, los integrantes del equipo trabajarán juntos sin problemas.
- 2) *Roles y las normas dentro del equipo.* El objetivo era aclarar lo que se esperaba de cada individuo, las normas del grupo en conjunto y las responsabilidades comunes de todos los miembros del equipo. De esta forma el equipo se vería como una unidad de trabajo y podría funcionar eficientemente, pues cada individuo comprendería perfectamente su posición, su papel y sus responsabilidades.
- 3) *Valores.* Desarrolla un ambiente de entendimiento entre los miembros del equipo. Sin embargo, en este caso tiene más valor la actitud global de los miembros del equipo ante lo que hacen y los valores que adoptan, y se deja de lado el estudio de la personalidad de los individuos y sus roles en el equipo.
- 4) *Tareas a realizar.* La manera en que cada miembro del equipo coopera para conseguir que se cumplan las metas. No se estudia cómo es la gente, sino qué habilidades poseen y cómo contribuyen dichas cualidades, por tanto, se destaca el papel del

intercambio de información entre los miembros del equipo y el análisis realista del objetivo del equipo en materia de recursos, habilidades y etapas que tendrá que seguir el trabajo diario.

El enfoque de la identidad social en la creación de equipos

El enfoque de la identidad social se basa en los cuatro enfoques que ya analizados. Cuenta con tres objetivos fundamentales:

Crear un sentido de unidad

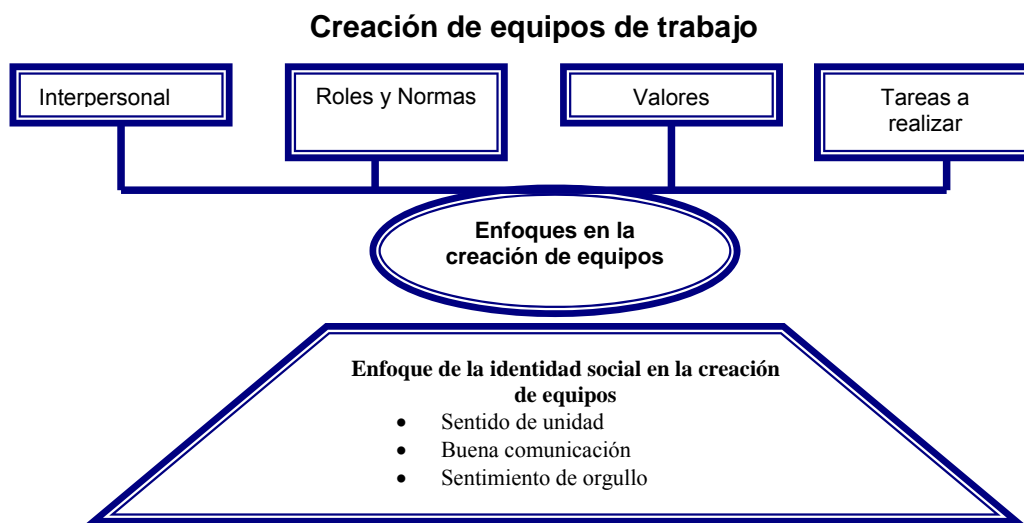
Si logramos un sentido de unidad entre las personas que conforman el equipo, éste se sentirá especial. A la hora de crear un equipo debemos esforzarnos por que lo que importe sea el equipo y no otros tipos de agrupación.

Establecer una buena comunicación

El establecimiento de los límites de un equipo es sólo una parte de la creación del equipo. La gente ha de ver claramente cómo encaja en el equipo en conjunto. El equipo tiene que ser un grupo cohesionado, lo que no quiere decir que todos sus integrantes sean iguales. La comunicación es el único factor eficaz a la hora de establecer la cohesión del grupo. Es fundamental que cada miembro del grupo comprenda cómo contribuyen los demás al conjunto, si lo que se quiere es que el equipo funcione bien.

Crear un sentimiento de orgullo en el equipo

El tercer aspecto importante de la identificación social en la creación de equipos consiste en establecer un sentimiento de orgullo en el equipo para que sus miembros se sientan bien por pertenecer al equipo. El orgullo por el trabajo realizado y el sentimiento de identificación surgirán fácilmente si sabemos que se ha hecho un buen trabajo y que seguimos haciéndolo.



Liderazgo

Liderazgo es la situación de que las demás personas realicen lo que deseamos de manera tal que estén convencidas de lo que hacen. Las características de los Líderes de acuerdo con Covey, 1993, son:

1. Aprenden continuamente
2. Vocación y actitud de servicio
3. Irradian energía positiva
4. Creen en los demás
5. Dirigen sus vidas en forma equilibrada
6. Son sinérgicos
7. Se capacitan continuamente

Todo líder se maneja en cuatro áreas base de la calidad total, como una expresión del perfeccionamiento constante:

- a) Desarrollo personal y profesional
- b) Las relaciones interpersonales
- c) La eficacia gerencial
- d) La productividad organizacional

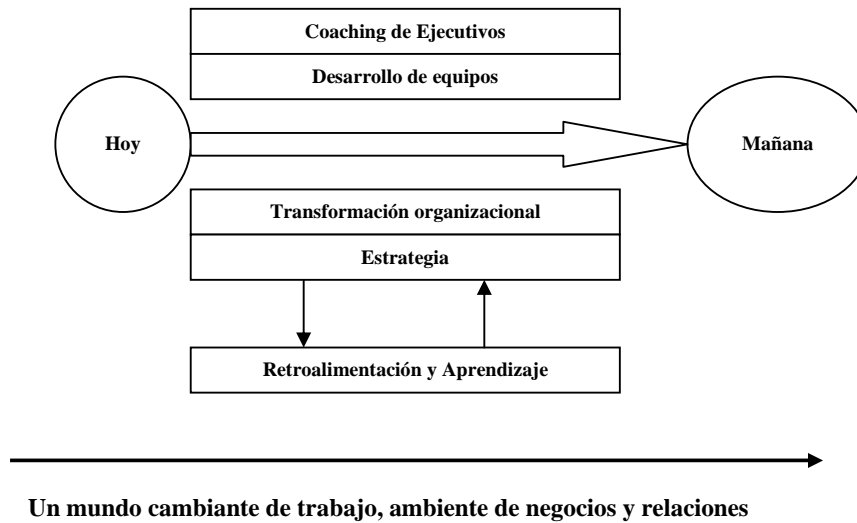
Deming, (Cfr. Covey, 1993), define los siguientes puntos que un líder debe manejar la perfección para una calidad en su desarrollo diario profesional.

1. Genere un propósito constante orientado hacia la perfeccionamiento del producto y del servicio, con el objetivo de ser competitivo, de mantenerse en el negocio y suministrar empleos.
2. Asumir una nueva filosofía, asumir con responsabilidad el cambio.
3. Mejorar los procesos para elevar la calidad del servicio y/o producto
4. Perfeccionar constante y permanentemente el sistema de producción y servicio
5. Instituir la capacitación continua
6. Introducir el liderazgo
7. Instituir un programa de mejora continua personal en los colaboradores
8. Establecer un plan de acción y hacer que todos los integrantes de la compañía pongan manos a la obra para llevar a cabo la transformación deseada.

Coaching

El Coaching estratégico lleva a las personas, equipos y organizaciones del sitio donde están hoy a donde quieren estar mañana. El líder se compromete a garantizar la existencia y el mantenimiento del proceso del Coaching, así como su alineación con los resultados en los negocios, como lo muestra la siguiente figura:

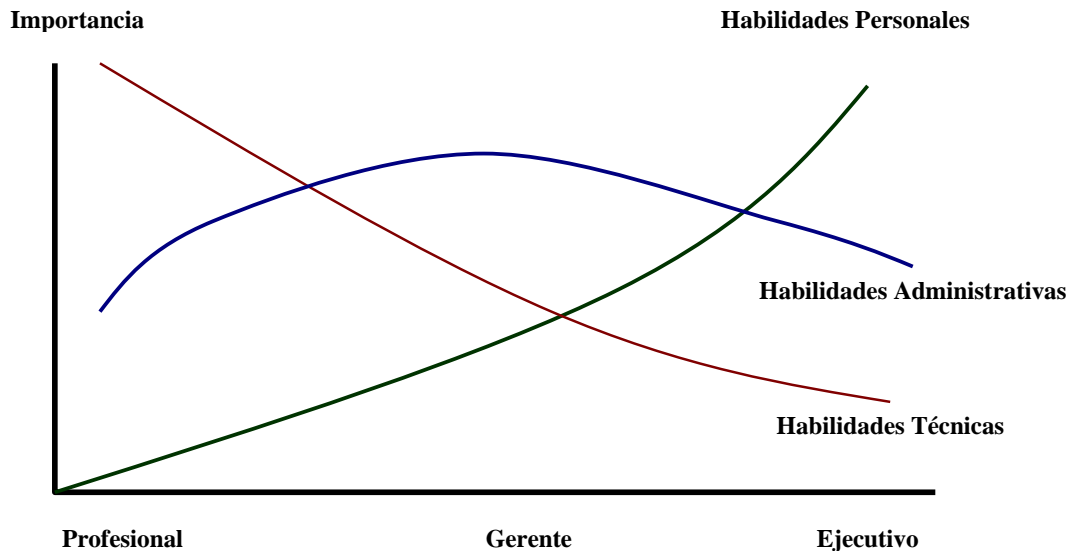
Modelo del Coaching



Estrategias de aprendizaje para el Coaching

Cuando designan a un nuevo Director o Gerente, la presión es mayor en niveles superiores, ya que están sometidos a un nivel de desempeño de tal manera que muchos no resisten y caen. Aunque las habilidades técnicas explican en gran parte los logros pasados, podrían no ser la clave para el éxito futuro en el paso de un puesto profesional a otro ejecutivo, cuanto más alto sea el puesto en una organización, tanto más importante son las habilidades personales, como saber escuchar y tener empatía.

La siguiente figura demuestra los requisitos del cambio para el éxito.



Existen herramientas de acuerdo con Julie Johnson, (2001) para el éxito de Coaching en tres esferas:

- a) Expectativas del Superior
- b) Expectativas del Equipo
- c) Expectativas Propias

Expectativas del Superior

- Identificar a los clientes, compradores y todos los interesados
- Definir cuáles son las responsabilidades del nuevo puesto en lo relativo a:
 - Personas
 - Recursos Financieros
 - Resultados
- Comprender realmente que se espera del puesto
- Conocer las expectativas del Consejo de Administración (Director General)
- Determinar itinerario y metodología para retroalimentación con los superiores

Expectativas del Equipo

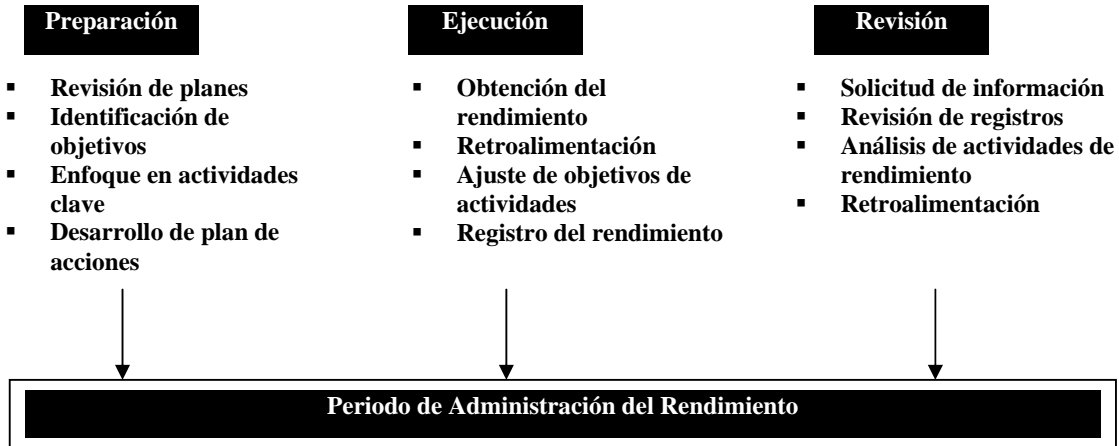
- Trabajar con un facilitador externo para crear un marco de referencia en que se desarrolle relaciones con todo el equipo
- Pedir al equipo reunirse con un facilitador para realizar preguntas relativas a usted, proporcionar información concerniente a ellos mismos y delinear los retos clave del negocio que enfrentarán juntos

Expectativas propias

- Intercambiar información con colegas y compañeros de trabajo.
- Prestar atención a la tendencia natural de los seres humanos a basarse en las habilidades técnicas que originaron la promoción.
- Reconocer la importancia del hecho de que las personas que en otros tiempos eran sus colegas ahora le reportan directamente
- Retroalimentarse constantemente

En muchas organizaciones el proceso de administración del rendimiento se ha convertido en una intervención periódica, como consecuencia se ha limitado a satisfacer las necesidades organizacionales de información con la que se toman decisiones importantes en la empresa. Es en este sentido que el Coaching de rendimiento es una herramienta de importancia en la Alta Dirección.

El comienzo del ciclo de Coaching del rendimiento, se prepara al personal mediante la definición clara de expectativas para cada periodo administrativo como lo se representa en la siguiente figura.



Si se revisan todos los resultados de rendimiento y se comparan los logros de la persona contra objetivos, debe efectuarse una revisión, para reorientar los objetivos y al personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Administración Financiera

Papel y entorno de la administración financiera

Finanzas y empresas

Para comprender el amplio campo de la administración financiera comenzaremos por revisar conceptos introductorios en la materia.

Finanzas

Son la manera de conducir administrativamente un incremento en el valor del dinero a través de mecanismos de inversión del mismo, vinculando a instituciones, mercados e individuos.

Servicios financieros

Asesorías sobre la manera de manejar los diferentes productos financieros en diferentes formas de inversión, dirigido a individuos, empresas e inclusive gobiernos.

Formas legales de organización financiera

Dentro de las organizaciones financieras tenemos: (1) *Individual*. Generalmente el 100% de la responsabilidad recae en una sola persona, recibe todas las ganancias con una independencia en la toma de decisiones. (2) *Asociación*. Con dos o más propietarios donde se pueden obtener más fondos que en la organización anterior, además de contar con mayor capacidad administrativa. (3) *Sociedad Anónima*. Con mayores ventajas legales que las anteriores tiene la característica de que los inversionistas no pueden perder más capital del invertido en un proyecto, además de tener mayor vida que sus antecesoras.

Objetivo de la empresa

Cuando se funda una empresa en cualquier sector, es importante conocer el objeto fundamental de la misma, algunos piensan que el maximizar utilidades es el fin en si mismo, sin embargo en el caso de las Sociedades Anónimas las utilidades se miden por medio de las Utilidades por Acción (**UPA**), es decir la cantidad obtenida durante el periodo por cada acción ordinaria en circulación. Las **UPA** se calculan con la siguiente ecuación:

$$UPA = UD/AO$$

Donde:

UPA = *Utilidades por acción.*

UD = *Utilidades del periodo disponible para los acciones comunes de la empresa.*

AO = *Acciones ordinarias en circulación.*

Es importante tomar en cuenta que cuando se funde una empresa no se deben ignorar los siguientes puntos:

- a) Oportunidad
- b) Flujos de efectivo
- c) Riesgo. *Probabilidad de que los resultados reales sean diferentes.*
- d) Valor Económico Agregado. *Indica si una inversión contribuye de manera positiva a la riqueza del propietario.*
- e) Costos de la agencia. *Aspecto importante en donde el administrador antepone sus objetivos personales a los de la empresa, generando en algunos casos pérdidas.*

Instituciones y mercados financieros

Una institución financiera es quien funciona como intermediario que canaliza los ahorros de personas, empresas hacia préstamos o inversiones. Dentro de algunas tenemos a los bancos comerciales, uniones de crédito, compañías de seguros. Se definen los mercados financieros como foros donde proveedores y demandantes realizan las transacciones comerciales de manera directa, tenemos principalmente:

- a) Mercado de dinero. *Transacciones a corto plazo (1 año o menos) con valores negociables a través de valores bursátiles (instrumentos de deuda a corto plazo como letras del tesoro, certificados de depósito negociables emitidos por instituciones financieras)*
- b) Mercado de capitales. *Transacciones a largo plazo con bonos (Instrumentos de deuda a largo plazo utilizados para obtener sumas grandes de dinero generalmente de varios grupos de prestamistas) o acciones ordinarias o preferentes (capital o propiedad). Las acciones ordinarias o preferentes son unidades de propiedad o capital de una corporación cuyos accionistas ganan un rendimiento a manera de dividendos periódicos o incrementos del precio de las acciones. Las acciones preferentes con características similares a las de un bono y una acción ordinaria con la diferencia que se paga con preferencia sobre las acciones ordinarias.*

Las organizaciones que proporcionan el mercado en el que las empresas pueden obtener fondos mediante la compraventa de valores se les conoce como Bolsas de Valores.

Toda empresa tiene un impuesto que pagar sobre todo los corporativos. Para profundizar en este rubro empezaremos por conocer que las Utilidades Ordinarias (**UO**) son obtenidas por medio de la venta de bienes o servicios. Ahora bien la Tasa Impositiva Promedio (**TIP**) son los

impuestos de la empresa divididos entre sus ingresos gravables. La Tasa Impositiva Marginal (**TIM**) es la tasa que se grava en un ingreso adicional.

Estados financieros y su análisis

Son cuatro los estados financieros que se requieren de acuerdo con la Securities & Exchange Commission¹ (**SEC**):

- a) Estado de resultados
- b) Balance general
- c) Estado de utilidades
- d) Estado de flujo de efectivo

Estado de resultados

Es donde se proporcionan los resultados financieros a manera de resumen de las operaciones en una empresa determinada en cierto periodo de tiempo. En el siguiente cuadro se señalan los componentes de un estado de resultados.

Cuadro 1 Estado de resultados

Estado de Resultados	
Ventas totales	
<i>menos</i> Costo de Ventas	
UTILIDAD BRUTA	
<i>menos</i> Gastos operativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de ventas • Gastos generales y administrativos • Gastos por arrendamiento • Gastos por depreciación 	
Total de gastos operativos	
UTILIDAD OPERATIVA	
<i>menos</i> Gastos Financieros	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	
<i>menos</i> Impuestos (%)	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	
<i>menos</i> Dividendo de acciones preferentes	
UTILIDADES DISPONIBLES PARA ACCIONISTAS COMUNES	
UTILIDADES POR ACCIÓN	
DIVIDENDOS POR ACCIÓN	

¹ Organismo regulador federal de los Estados Unidos de Norteamérica que controla la venta y cotización de valores.

Balance General

Es una declaración resumida de la situación financiera de la empresa en un momento específico, en donde los principales conceptos a describir son:

- **Activos Circulantes** Activos a corto plazo que se espera convertirse en efectivo en menos de 1 año.
- **Pasivos Circulantes** Cuentas por pagar en un año o menos.

Estado de Utilidades Retenidas

Las utilidades retenidas es el total de todas las utilidades que se han retenido e invertido en la empresa, es en este sentido que en el estado se ajusta toda la utilidad obtenida durante el año con todos los dividendos pagados en acciones preferentes y comunes.

Estado de flujo de efectivo

Un informe resumido de los flujos de efectivo durante un periodo determinado, este informe incluye los flujos de efectivo de actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Una vez que se obtiene los estados financieros, se someten a diferentes análisis, llamado también análisis de razones financieras lo que comprende:

- Análisis seccional. Comparación de una empresa con otra.
- Análisis de series de tiempo. Evaluación de la empresa a través del tiempo.
- Análisis Combinado. Combinación de los dos anteriores.

Éstas razones financieras se describen como sigue:

- a) *Liquidez. Es la capacidad de la empresa de pagar sus facturas en corto plazo.*
- b) *Actividad. Es la rapidez con que la empresa genera dinero.*
- c) *Deuda. Es la cantidad de dinero de ciertas personas que la empresa emplea para generar capital.*
- d) *Rentabilidad. Valoración de las utilidades con relación al nivel de ventas del producto o servicio.*
- e) *Mercado. Como se comporta la empresa en un mercado en función del riesgo y el rendimiento de la misma.*

Flujo de efectivos y planeación financiera

Uno de los aspectos importantes en las empresas es analizar los flujos de efectivo, para detectar posibles problemas financieros en la empresa, además de conocer el comportamiento de la depreciación como una pérdida o disminución del valor de los activos fijos a través del tiempo.

La planeación financiera es una situación imprescindible en las empresas ya que a través de ésta se puede dirigir, coordinar y controlar cada una de las acciones para cumplir objetivos determinados. Dentro de la planeación existen planes a largo plazo o estratégicos cuya duración va de 1 a 2 años y planes a corto plazo u operativos los cuales tienen periodos de 2 hasta los 10 años.

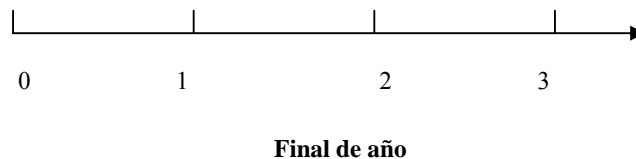
Conceptos financieros importantes

Valor del dinero en el tiempo

Cuando existe una empresa con un capital determinado, es importante conocer el comportamiento de dinero a través del tiempo en dos aspectos:

- e) Valor presente
- f) Valor futuro

Para graficar esta situación se utiliza una línea horizontal llamada **Línea de Tiempo** en la que el tiempo presente aparece como cero y los periodos futuros aparecen hacia la derecha.



Los egresos e ingresos de una empresa se pueden describir como: (a) Cantidad Única, (b) Anualidad, (c) Serie Combinada.

Para conocer el valor presente de una cantidad única se utiliza la siguiente ecuación:

$$PV = FV \eta / (1 + i)$$

Donde:

PV = Valor presente

FV = Cantidad futura

η = Número de periodos

i = Costo de oportunidad

La anualidad se caracteriza por una serie de flujos de efectivos iguales de manera periódica en determinado lapso de tiempo, pueden ser positivos o negativos, las anualidades pueden ser ordinarias (al final de cada periodo) o vencidas (al inicio de cada periodo).

Para conocer el valor futuro de una anualidad ordinaria tenemos la siguiente ecuación:

$$FVIFA_{i,n} = \sum_{t=1}^n (1+i)^{t-1}$$

Riesgo y rendimiento

Quien se dedique a administrar las finanzas de una empresa debe conocer lo que es el riesgo y el rendimiento sobre todo para la toma de decisiones en el control de la empresa en sí. El riesgo concebido como la posibilidad de pérdida financiera tiene la siguiente clasificación:

Riesgos de la empresa

- a) Riesgo comercial
- b) Riesgo financiero

Riesgos del accionista

- a) Riesgo de la tasa de interés
- b) Riesgo de liquidez
- c) Riesgo de mercado

Riesgos Combinados

- a) Riesgo de eventos
- b) Riesgo cambiario
- c) Riesgo de poder adquisitivo
- d) Riesgo impositivo

Comprendemos al rendimiento como la ganancia o pérdida total del capital invertido en una empresa durante un lapso de tiempo.

Tasas de interés y bonos

La tasa de interés es la representación del costo de dinero prestado, ahora bien cuando se obtienen fondos vendiendo por ejemplo acciones estamos hablando de rendimiento requerido. La tasa de interés real es la que crea un equilibrio entre la oferta de ahorros y demanda de fondos de inversión, esto es, la representación del costo más bajo del dinero. La inflación recordemos que es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios, causado por desequilibrios entre la oferta y la demanda agregada de bienes y servicios.

Un bono es un instrumento de deuda a largo plazo que indica que una corporación ha pedido prestada cierta cantidad de dinero y promete liquidarla en el futuro bajo condiciones claramente definidas, cuando alguna persona compra bonos se protege con un documento legal llamado contrato de emisión de bonos en donde se incluye la cantidad y fecha de pagos de intereses, cláusulas comunes y restrictivas; además de un fiduciario (una tercera persona que puede tomar acciones específicas en nombre de los propietarios por si existe alguna violación al contrato).

Planeación financiera y presupuestos

Cuando se funda una empresa uno de los aspectos importantes es la planeación del comportamiento, esto es la visión y misión de la misma, sin embargo se debe estar preparado para el comportamiento del mercado y su inferencia en las ventas generales de la empresa.

Actualmente se crean empresas en diferentes sectores y por datos estadísticos no llevan una planeación financiera cayendo en pérdidas y problemas hacia el manejo de la misma. Por ejemplo supongamos que se funda la empresa X, enfocada hacia proveer servicios de Acondicionamiento Físico en cierta localidad de la república, el gerente establece metas de venta en cada uno de los servicios que se proporcionan al mercado, además de establecer los presupuestos sin embargo si no tiene un plan estratégico y operativo los estados de resultados mensuales que se arrojen de las transacciones serán en un aspecto demasiado subjetivo que no necesariamente cumpla con los objetivos reales de la empresa.

Si bien es cierto cada vez se conoce de fracasos comerciales de empresas, inclusive con planes financieros establecidos; sin embargo se ha demostrado que el índice de éxito se refleja más en las empresas que cuentan con una planeación financiera. La ventaja de planear financieramente en una empresa es que ayuda a pensar y prever situaciones en el futuro tanto a corto como a largo plazo, es muy importante tener un plan de flexibilidad del Plan Financiero, por las situaciones inesperadas en el comportamiento del mercado a manera de que cuanto mas incierto sea el futuro, más flexible deberá ser el plan.

Una adecuada y pertinente planeación financiera ayuda a establecer estándares cuantitativos del desempeño de la empresa es decir, si retomamos el ejemplo de la Empresa de Acondicionamiento Físico (ejemplo que se utilizará a lo largo de este resumen), en donde la venta de membresías mensuales en el mes de agosto por ejemplo de este año fueron de \$ 30,000.00, con relación al mismo mes del año pasado que fue de \$ 28,500.00 en este sentido se puede pensar que el gerente general hizo un buen trabajo, sin embargo bajo una planeación financiera en donde se exige que en este mes la meta de venta fuera de \$ 33,000.00, no se ha cumplido el objetivo, por tanto el gerente es ineficiente. De aquí la importancia de la planeación financiera de las empresas para poder controlar el comportamiento de la misma.

Presupuestos

El presupuesto es la manera de poner por escrito el plan de transacciones que la empresa realizará en un cierto periodo de tiempo expresado en dinero. Cuando se realiza un presupuesto a largo plazo básicamente es para determinar una serie de balances futuros, para ver que necesidades financieras quedan sin satisfacer. Conforme las ventas aumenten, los activos sufrirán el mismo comportamiento, existen métodos para planear presupuestos como por ejemplo el método de porcentaje de ventas, o de regresión.

Presupuesto de efectivo

Conocido también como pronóstico del flujo de efectivo generalmente se enfoca hacia un año dividido en periodos más pequeños es una herramienta bastante útil para anticipar la cantidad de activos que la empresa tendrá en un futuro, basado en este sentido, se pronostican las ventas, y el porcentaje de utilidades que dejarán las transacciones. Para realizar los presupuestos de efectivo la persona encargada de esta función realizará los presupuestos con dos aspectos básicamente:

- a) Entradas de efectivo
 - a. Cuentas por cobrar
 - b. Ventas en efectivo
 - c. Ventas de activos
 - d. Préstamos
- b) Salidas de efectivo
 - a. Pagos a proveedores
 - b. Pagos de sueldos
 - c. Gastos de venta
 - d. Gastos de administración
 - e. ISR (Impuesto sobre la Renta)
 - f. Pago de intereses

Dentro de los presupuestos se planifican situaciones como préstamos bancarios, pagos de deudas y el uso del efectivo de manera eficiente para garantizar la liquidez.

Políticas del capital de trabajo y administración del efectivo

Capital de trabajo

Para garantizar el éxito de una empresa la adecuada administración del capital de trabajo es uno de los aspectos muy importantes, designamos como capital de trabajo a la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes. Existen varias políticas que estarán en función del sistema de creencias del Gerente Financiero de la empresa, esto es, se puede adoptar la tendencia de agresividad, en donde se buscaría mejorar los rendimientos con un mayor riesgo

de liquidez, aunque en ocasiones esto provocara una baja en la rentabilidad de la empresa, lo importante es regular esta relación liquidez-riesgo de la empresa entendiendo el ciclo de la operación del efectivo a corto plazo.

Administración de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar como punto específicamente de otorgamiento de crédito a los clientes por un bien ó servicio conduce a decisiones interrelacionadas; al establecer las políticas de crédito se debe realizar un análisis de los clientes sobre la disposición y habilidad para pagar las deudas en las condiciones y compromisos que se dispongan, la idea de la administración de las cuentas por cobrar es que las ventas de la empresa vayan acorde a la capacidad de producción de la misma, en tanto que haya un aumento en este tipo de activos circulantes. Dentro de las condiciones de crédito debe ajustarse mecanismos para reducir al máximo los gastos que implican las operaciones de las cuentas por cobrar. Una situación anexa es establecer políticas de cobranza de las cuentas vencidas, reforzados y protegido con un seguro de crédito.

Fuentes y políticas de financiamiento a largo plazo

Crédito comercial, pasivos acumulados y papel comercial.

Existen empresas que para incrementar las ventas ofrecen los servicios a crédito para los compradores aunado a esto se requiere inversión de acuerdo al volumen movilizado de productos y/o servicios, si bien es cierto esta situación pone en riesgo la liquidez de la empresa sin embargo a largo plazo los dividendos son superiores comparando a no llevar dicha política, el más común de los financiamientos es a corto plazo donde encontramos el *Crédito Comercial* o *Crédito Mercantil*.

Éste es un crédito a corto plazo que un proveedor extiende a un comprador en conjunción con la compra de bienes para su reventa final, comúnmente se maneja de las siguientes formas:

a) Cuenta abierta

Cuando el proveedor realiza la venta conserva como documento de evidencia de esa transacción el original de la factura, la copia de recibido del cliente o comprador y el registro de sus libros de las cuentas por cobrar.

b) Aceptación comercial

Cuando el proveedor acepta ofrecer el crédito al comprador una vez enviado el producto, se envía al banco los documentos de envío además de una letra de cambio para que el comprador sea notificado por el banco y salde su deuda.

c) Pagaré

Es un compromiso por escrito de cubrir la deuda generada en tiempo límite, con la instancia de poder forzar al cliente a pagar a través del banco.

Dentro de la operación de éste crédito existen condiciones de pago algunas de ellas en función del periodo dado por hacer el pago son:

a) Pago anticipado (P.A.)

Antes de entregar el producto debe saldarse por completo la deuda.

b) Cobrar al entregar (C.O.D.)

Se envía el producto si el cliente lo requiere lo paga si no, lo devuelve en este sentido el proveedor de hace cargo del costo de envío y devolución.

c) Letra a la vista, conocimiento de embarque anexo (L.A.-C.E.A.)

Cuando el proveedor envía el producto, el comprador debe pagar de inmediato el documento denominado letra a la vista para poder revisar lo que existe en el embarque o paquete.

d) Pagos de contado.

Generalmente el comprador cuenta con menos de 10 días para cubrir el costo total del producto, esta es un pequeña extensión de crédito, aunque es un pago de contado diferido.

Generalmente el tiempo que se emplea en un crédito a corto plazo ondula en los 45 días una vez terminado este plazo la cuenta deberá estar descargada completamente. Existe la política de consignación en donde el comprador envía al proveedor la cantidad por las ventas brutas hasta que haya pagado la mercancía consignada.

Préstamos bancarios y de otro tipo a corto plazo

El principal uso de los préstamos bancarios a corto plazo es financiar los activos circulantes temporales requeridos por la inercia de las ventas en una situación determinada, existen trámites para obtener un préstamo bancario.

g) Solicitud

1. Cuando se solicita el préstamo el banco o prestamista buscará información fidedigna de solicitante, como por ejemplo el destino del dinero la situación financiera de la empresa para garantizar la recuperación del dinero.

h) Programa de pagos

1. El prestamista o banco deseará conocer la temporalidad en que el dinero será cubierto para esto se genera un plan real de pago. Los préstamos pueden ser a corto o mediano plazo.

Formas de crédito bancario

Línea de crédito. Representa un contrato informal entre el empresario y el banco en función de la cantidad del crédito que extenderá en una situación determinada. Préstamos únicos. Esto se suscita cuando una empresa solicita un préstamo en una ocasión, el banco lo manejará como una arreglo por separado. Las condiciones y características del crédito identifican el monto del préstamo y su vencimiento de pago. Cada vez los bancos requieren que los prestatarios mantengan saldos en depósito en relación con la cantidad que han solicitado, esto se denomina saldo de reciprocidad, estos depósitos equivalen al 15 – 20 % de la línea de crédito. Existen instituciones que se dedican a financiamientos de negocios a base de garantías esto es, las compañías financieras comerciales conceden préstamos a cambio de la pignoración del inventario o cuentas por cobrar. En algunos casos las agencias se especializan principalmente en financiamientos basados en cuentas por cobrar otras sólo las compran. Las compañías de financiamiento de ventas financian inventarios de distribuidores y compran documentos firmados por compradores a plazos, las compañías de financiamiento al consumidor hacen préstamos pequeños a individuos en algunos casos para uso en negocios. Todo préstamo tiene un costo, el cual depende de la tasa de interés y diferentes factores como por ejemplo que se requiera un saldo de reciprocidad, la calidad del crédito del prestatario y condiciones económicas que prevalecen en el momento de la transacción. Vamos a ilustrar con un ejemplo en empresa deportiva, una Escuela de Taekwondo solicita un préstamo de \$ 100,000.00, para poder ofrecer nuevos servicios al mercado. En función de las diferentes tasas de interés tendríamos:

a) Interés sobre saldos insolutos.

Es el más sencillo pero también el menos común, la cantidad se promete pagar en un año más el 9 %, esto es un total de \$ 109,000.00, este 9% es la tasa estipulada efectiva.

b) El método de descuento

Es un procedimiento generalmente usado por la mayoría de los bancos, en donde con la promesa de pagar la cantidad en un año, el banco toma el cargo por el Interés acordado por anticipado y acredita a la cuenta \$ 91,000.00 (100,000 – 9,000), pero al final del año carga a la cuenta el total de \$ 100,000.00, esto significa que los 9,000 que el banco cobro por anticipado fue por el derecho de usar 91,000 durante un año, cuya tasa de interés efectiva no es del 9% si no de 9.89 %.

c) Préstamos amortizables a plazos

En este procedimiento se requiere hacer pagos mensuales, para reducir la cantidad total a través de este método de “descuento”, funciona de la siguiente manera:

Se utiliza la ecuación:

$$I = 2mD / P(n + 1)$$

Donde:

i = Tasa de cargo anual

m = Número de pagos en un año

D = Cargo por interés del dinero

P = Efectivo adelantado

n = Número total de pagos

Ahora bien, para conocer la tasa de interés con este método tenemos los siguiente:

$$i = (2) (12) (\$9,000) / (\$91,000) (12 + 1)$$

$$i = \$ 216,000 / \$1,183,000$$

$$i = 18.25 \%$$

Estructura financiera, costo de capital y evaluación

Palanca y Estructura Financieros

Los planes financieros muestran la cantidad de fondos necesarios durante un periodo futuro, algunas de las necesidades de fondos pueden ser relativamente temporales. Los planes financieros de administrador para los fondos deben cubrir tanto la cantidad requerida como el periodo durante el cual se necesitarán, la estructura financiera incluye los pasivos circulantes más las deudas a corto y a mediano plazo y los fondos del capital de la empresa. La estructura financiera puede dividirse en componentes de tiempo a vencimiento para tomar decisiones de inversión de capital. La estructura de capital incluye los fondos provenientes de pasivos a mediano y largo plazo de la empresa así como los fondos del capital contable.

Características que diferencian el pasivo del capital.

Vencimiento. Las deudas tienen vencimiento, deben ser liquidadas en alguna fecha especificada en el convenio entre la compañía y los acreedores. La distinción entre deudas a corto, mediano y largo plazo dependen del tiempo en que se elaboran los convenios. El capital no tiene fecha de vencimiento, cuando se invierte en una compañía no hay un contrato que defina que su inversión inicial les será devuelta.

Derechos sobre las utilidades. El derecho de los acreedores tiene prioridad sobre el derecho de los propietarios, se cubren primero las obligaciones a los acreedores y después si las circunstancias los permiten se pueden retirar las utilidades.

Seguridad en cuanto a derecho. Si la compañía ha prometido pagar intereses sobre la deuda, está obligada a pagarlos sin importar el nivel de las utilidades, los pagos de intereses son un cargo fijo, los pagos a los propietarios se denominan retiros en el caso de negocios de propiedad individual y sociedades personalistas y dividendos en el caso de sociedades anónimas.

Factores a considerar en la planeación de métodos de financiamiento

Existen ciertos criterios comunes, con frecuencia conflictivos, involucrados en la determinación de los métodos de financiar activos, el tomar una decisión se fundamenta en con las situaciones de la economía, de aquí que se tengan los siguientes factores:

- i) Adecuación
- j) Riesgo
- k) Utilidad
- l) Valor del mercado
- m) Control

- a) Adecuación. Se refiere a la compatibilidad de los tipos de fondos usados con relación a la naturaleza de los activos financiados, esto significa que los fondos obtenidos deben ser congruentes con los activos de operación.
- b) Riesgo. Es la incertidumbre con relación al futuro, al analizar el riesgo de la empresa se reconocen que las fluctuaciones en las ventas inducen en la utilidades disponibles, reconociendo de que el riesgo total de la empresa esta compuesto por la variabilidad de las ventas, palanca de operación y palanca financiera.
 - i. Variabilidad de las ventas. Todo negocio está sujeto a la fluctuación de las ventas, lo que conduce a la variaciones de las utilidades, el grado de variabilidad de las ventas que puede ser considerado como riesgo básico del negocio está determinado en su mayor parte por el sector en donde se decide incursionar.
 - ii. Palanca de operación. El papel de la palanca de operación se explica mejor con una gráfica que representa el punto de equilibrio donde se relaciona el efecto general del nivel de la producción sobre los ingresos y los gastos y, en consecuencia sobre las utilidades de operación. El punto de equilibrio está determinado por el nivel de los costos fijos y la diferencia del precio de venta y el costo variable por unidad, utilizando la siguiente fórmula:

$$PE = CF / p - cv$$

PE: Punto de equilibrio

CF: Cantidad en pesos de los gastos de operación

p : Precio de venta por unidad de producción

cv : Costos variables por unidad de producción

Por ejemplo si en un centro de acondicionamiento físico se venden gorras conmemorativas con gastos de operación fijos de \$ 3000, el precio de venta es de \$100, los costos variables por unidad de operación son de \$ 50, tenemos que el total de unidades son:

$$PE : 3000 / 100 - 50 = 60 \text{ gorras}$$

c) Utilidad.

Uno de los objetivos al planificar los tipos de fondos es garantizar una utilidad elevada.

d) Valor del mercado

Es importante reconocer que los factores de riesgo y rendimiento no van aislados por la importancia de valor del mercado en la empresa.

e) Control

Una consideración en la planificación de los tipos de fondos a usar es el mantener el control por parte del propietario, con la amplia capacidad de gestión al momento de manejar situaciones críticas con los acreedores.

Mercados y métodos para obtener fondos a largo plazo

Los mercados de dinero y capital

El mercado de dinero cubre formas impersonales y estandarizadas del crédito a corto plazo, los mercados de capital tratan de con valores a largo plazo. Los mercados están relacionados íntimamente entre ellos por que tanto los prestamistas como los prestatarios, pueden en ciertos límites cambiarse de uno a otro.

Los fondos proporcionados por los mercados de dinero y de capital se originan en su mayor parte de los ahorros individuales. Los ahorros personales se pueden definir como el exceso de ingresos personales sobre los gastos de consumo, impuestos y otros pagos al gobierno. Mediante un adecuado proceso de ahorro e inversión, los ahorros se acumulan primero en instituciones financieras, cuya función es prestar e invertir estos ahorros. Las unidades comerciales y gubernamentales también pueden ahorrar cuando los ingresos exceden los

gastos. Sin embargo, si bien los individuos representan como grupo una unidad de *ahorros – excedentes*, el comercio y el gobierno suelen ser unidades de *ahorro – deficitarios*, por lo que buscan fondos de los mercados financieros en vez de ser proveedores de ellos.

El ambiente financiero internacional

Administración financiera multinacional

Las empresas continuamente ponen en práctica estrategias para mejorar sus flujos de efectivo y, de esta forma, incrementar la riqueza de los accionistas. Algunas estrategias incluyen la penetración de mercados extranjeros, que son muy distintos a los locales por lo que desarrollan oportunidades de mejorar los flujos de efectivo de la empresa, ya que éstos son muy diferentes a los locales, pues crean oportunidades para mejorar los flujos de efectivo de la empresa. Recientemente se han reducido o eliminado muchas barreras de entrada a los mercados extranjeros, lo que estimula a las empresas a realizar negocios internacionales, convirtiéndose en Corporaciones Multinacionales (CM).

Teorías de los negocios internacionales

Las teorías comúnmente aceptadas en cuanto a por qué las empresas se sienten motivadas a ampliar sus negocios en forma internacional son:

- 1) Teoría de la ventaja comparativa
- 2) Teoría de los mercados imperfectos
- 3) Teoría del ciclo del producto.

Teoría de la ventaja comparativa

Por lo general, las empresas multinacionales han aumentado con el tiempo. Parte de este crecimiento se debe a la mayor comprensión de que la especialización de los países puede aumentar la eficiencia de la producción. Los países tienden a utilizar sus ventajas para especializarse en la producción de bienes que se puedan producir con mayor eficiencia relativa. La especialización en algunos productos da como resultado el no producir otro, por lo que el comercio entre los países es esencial. Éste es el argumento que presenta la teoría clásica de la ventaja comparativa. Debido a las ventajas comparativas es fácil comprender por qué las empresas están en posibilidad de penetrar mercados extranjeros.

Teoría de los mercados imperfectos

Los países difieren en relación con los recursos disponibles para la producción de bienes. No obstante, incluso con estas ventajas comparativas, el volumen de los negocios internacionales estaría limitado si todos los recursos se pudieran transferir con facilidad entre países. Sin embargo, el mundo real sufre de condiciones de mercados imperfectos, donde los factores de la producción son, en cierto grado, inmóviles. Hay costos y con frecuencia restricciones relacionados con la transferencia de la mano de obra y otros

recursos usados para la producción. Los mercados imperfectos proporcionan un incentivo para que las empresas busquen oportunidades en el extranjero.

Teoría del ciclo del producto

En la teoría del ciclo del producto, las empresas se establecen en el mercado nacional como resultado de alguna ventaja percibida sobre sus competidores, como por ejemplo, la necesidad del mercado de contar con por lo menos un proveedor más del producto. Como la información sobre los mercados y la competencia se encuentran con más facilidad en el propio país, es probable que la empresa se establezca primero localmente. La demanda en el extranjero del producto de la empresa se cubrirá inicialmente mediante la exportación. Según transcurra el tiempo, la empresa puede detectar que la única forma de mantener su ventaja sobre la competencia en otros países es elaborar el producto en los mercados extranjeros, con lo que se reducen sus costos de transportación. Con el paso del tiempo, la competencia en los mercados extranjeros puede aumentar cuando los demás productores se familiarizan más con el producto de la empresa. Por lo tanto, la empresa deberá desarrollar estrategias para prolongar la demanda de su producto en el extranjero. Un enfoque común es intentar diferenciar el producto para que los demás competidores no puedan ofrecer exactamente el mismo.

Métodos de negocios internacionales

- Comercio internacional
- Otorgamiento de licencias otorgamiento de franquicias
- Conversiones
- Adquisición de operaciones ya existentes establecer nuevas subsidiarias en el extranjero

Comercio internacional

El comercio internacional es un enfoque relativamente conservador que pueden utilizar las empresas para penetrar mercados o para obtener suministros a un costo bajo. Los riesgos en este enfoque son mínimos, puesto que la empresa no arriesga parte de su capital.

Otorgamiento de licencias

El otorgamiento de una licencia obliga a una empresa a proporcionar su tecnología a cambio de regalías o de otros beneficios específicos. El otorgamiento de licencias le permite a las empresas utilizar su tecnología en mercados extranjeros sin realizar una inversión significativa en esos países, y sin los costos de transportación que resultan de la exportación. Una desventaja importante del otorgamiento de licencias es que resulta difícil para la empresa que proporciona la tecnología asegurar el control de la calidad en el proceso de producción en el extranjero.

Otorgamiento de franquicias

El otorgamiento de una franquicia obliga a una empresa a proporcionar una estrategia de ventas o de servicios especializados, asistencia de respaldo y posiblemente una inversión inicial en la franquicia a cambio de regalías periódicas.

Coinversiones

Una coinversión es un negocio de riesgo propiedad de dos o más empresas y operado por ellas. Muchas empresas penetran en mercados extranjeros realizando una conversión con empresas que residen en esos mercados. La mayor parte de las coinversiones le permiten a dos empresas aplicar sus ventajas comparativas respectivas en un determinado proyecto.

Adquisiciones de operaciones existentes

Con frecuencia las empresas adquieren empresas en otros países como un medio de penetrar mercados extranjeros. Las adquisiciones les permiten a las empresas tener control total sobre sus negocios en el extranjero y obtener con rapidez una gran parte del mercado. Sin embargo, normalmente la adquisición de corporaciones ya existentes representa un riesgo mayor que en los métodos antes mencionados, debido a la gran inversión requerida. Algunas empresas realizan adquisiciones internacionales parciales con el fin de obtener una participación en las operaciones en el extranjero. Esto requiere una inversión menor que las adquisiciones internacionales completas y, por consiguiente, la empresa queda expuesta a un riesgo menor. Por otra parte, la empresa no tendrá control completo sobre las operaciones extranjeras que ha adquirido en forma parcial.

Establecimiento de nuevas subsidiarias en el extranjero

Las empresas también pueden penetrar mercados extranjeros estableciendo nuevas operaciones en otros países para producir y vender sus productos. A veces se prefiere establecer nuevas subsidiarias en lugar de hacer una adquisición en el extranjero, debido a que las operaciones se pueden ajustar exactamente a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la empresa no obtendrá beneficios de la inversión hasta que se establezca la subsidiaria y se desarrolle una base de clientes.

Resumen de métodos

Los métodos para aumentar los negocios internacionales se extienden desde el enfoque relativamente sencillo del comercio internacional al más complejo de adquirir empresas extranjeras o establecer nuevas subsidiarias. A cualquier método de aumentar los negocios en el extranjero que requiera una inversión directa en operaciones en el extranjero, normalmente se le conoce como una inversión directa en el extranjero.

Flujos internacional de fondos

Balanza de pagos

La balanza de pagos es una medición de todas las transacciones entre residentes nacionales y extranjeros durante un periodo específico. El registro de las transacciones se hace mediante la contabilidad por partida doble. Es decir, cada transacción se registra como un crédito y un débito. Por lo tanto, los totales de créditos y débitos de la balanza de pagos en conjunto para un país tienen que ser idénticos; sin embargo en cualquier subgrupo del estado de la balanza de pagos existe una posición de déficit o superávit. El estado de la balanza de pagos se divide en diversos elementos. Aquellos que reciben la mayor atención son la cuenta corriente y la de capital. La cuenta corriente representa un resumen del flujo de fondos entre un país específico y todos los demás países, debido a la compra de bienes o servicios, o como provisión de ingresos sobre activos financieros. La cuenta de capital representa un resumen del flujo de fondos que resulta de la venta de activos entre un país específico y todos los demás países durante un tiempo determinado. Las transacciones que reflejan entradas de fondos producen una cifra positiva (crédito) para la balanza del país, mientras que las operaciones que reflejan salidas de fondos producen una cifra negativa (débito) para la balanza del país.

Cuenta corriente

Un elemento clave de la cuenta corriente es la balanza comercial, que es simplemente la diferencia entre exportaciones e importaciones de mercancías. Un déficit en la balanza comercial significa un valor mayor de los bienes importados que de los exportados. Por el contrario, un superávit refleja un valor mayor de los bienes exportados que de los importados. Las exportaciones e importaciones de mercancías representan productos tangibles, como computadoras y ropa, que se transportan entre países. Las exportaciones e importaciones de servicios implican servicios legales, de seguros y de asesoría que se proporcionan a clientes con sede en otros países.

Cuenta de capital

La inversión extranjera directa refleja la inversión en activos fijos en otros países que se usan para realizar operaciones de negocios. Ejemplos de inversiones extranjeras directas son la adquisición por una empresa de una compañía en otro país, la creación de una nueva planta industrial o la ampliación de una planta ya existente en otro país. En general, la inversión extranjera directa mide la expansión de las empresas en operaciones en otros países, mientras que la inversión en cartera y otras de capital miden el flujo neto de fondos debido a transacciones en activos financieros entre inversionistas individuales o institucionales.

Agencias que facilitan los flujos internacionales

Fondo Monetario Internacional

Los principales objetivos que el FMI estableció en su acta constitutiva son:

- 1) fomentar la cooperación entre países en relación con temas monetarios internacionales
- 2) impulsar la estabilidad en los tipos de cambio, 3) proporcionar fondos temporales a países miembros que intentan corregir desequilibrios de sus pagos internacionales, 4) propiciar la libre movilidad de fondos de capital entre países y 5) alentar el libre comercio.

Banco Mundial

El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, también conocido como el Banco Mundial, fue establecido en 1944. Su principal objetivo es hacer préstamos a países con el fin de mejorar su desarrollo económico. Debido a que el Banco Mundial sólo proporciona una parte pequeña del financiamiento que necesitan los países en vías de desarrollo, distribuye sus fondos participando en convenios de financiamiento compartido, el cual se realiza en la forma siguiente:

Agencias oficiales de ayuda. Las agencias de desarrollo se unen al Banco Mundial para financiar proyectos de desarrollo en países de bajos ingresos.

Agencias de créditos a la exportación. El Banco Mundial comparte el financiamiento de algunos proyectos intensivos en capital que también se financian a través de agencias de crédito a la exportación.

Bancos comerciales. El Banco Mundial se une a bancos comerciales para proporcionar financiamiento para el desarrollo del sector privado.

Recientemente el Banco Mundial ha establecido la Agencia Multilateral de Garantías a las Inversiones, que ofrece diversas formas de seguros contra riesgos políticos. Éste es un medio adicional mediante el cual el Banco Mundial estimula el desarrollo del comercio y la inversión internacional.

Organización Mundial del Comercio

Esta organización se estableció para proporcionar un foro de negociaciones comerciales multilaterales y resolver disputas comerciales. Los países miembros reciben derechos de voto con objeto de establecer criterios sobre las disputas comerciales y otros temas.

Corporación Financiera Internacional

Esta organización se creó para fomentar la empresa privada dentro de los países. Sus miembros son un grupo de naciones y aunque sus metas son mejorar el desarrollo económico, para lograr sus objetivos usa al sector privado en lugar del gubernamental. No sólo proporciona préstamos a corporaciones, sino que también compra acciones, con lo que en algunos casos se convierte en propietario parcial en lugar de ser tan sólo un acreedor.

Asociación de Desarrollo Internacional

La Asociación de Desarrollo Internacional, fue creada con el objetivo de ayudar al desarrollo de países, en forma similar a los del Banco Mundial. Sin embargo, su política de préstamos es más apropiada para las naciones menos ricas, otorga préstamos a bajas tasas de interés a naciones pobres que no pueden calificar para recibir préstamos del Banco Mundial.

Banco para Conciliaciones Internacionales

Intenta facilitar la cooperación entre países con relación a las transacciones internacionales. También proporciona asesoría a países que experimentan una crisis financiera. En ocasiones se le conoce como el prestatario de último recurso.

Determinación del tipo de cambio

El tipo de cambio mide el valor de una divisa en unidades de otra. A medida que cambian las condiciones económicas, dichos tipos también lo hacen en forma importante. El cambio porcentual en el valor de una divisa extranjera se calcula como sigue:

Un cambio porcentual positivo representa una apreciación de la divisa extranjera, mientras que uno negativo representa una devaluación.

a. Tipo de cambio de equilibrio

Aunque es fácil medir tipo cambio porcentual en el valor de una divisa, es más difícil explicar por qué cambió el valor o pronosticar cómo lo puede hacer en el futuro. Para lograr cualquiera de estos objetivos, es necesario comprender el concepto de tipo de cambio de equilibrio, así como los factores que lo afectan. Antes de considerar por qué varía el tipo de cambio, se debe entender que éste en un momento determinado en el tiempo representa el precio de una divisa. Al igual que cualesquiera otros productos que se venden en mercados, el precio de una divisa se determina por su demanda con relación a su oferta.

$$\text{Tasa de interés real} = \text{tasa de interés nominal} - \text{tasa de inflación.}$$

b. Factores que influyen sobre los tipos de cambio

El tipo de cambio de equilibrio variará con el transcurso del tiempo a medida que cambien las curvas de oferta y demanda.

Tasas de inflación relativas

Los cambios en las tasas de inflación relativas afectan la actividad del comercio internacional, lo que influye sobre la demanda y la oferta de divisas y, por consiguiente, sobre los tipos de cambio.

Tasas de interés relativas

Los cambios en las tasas de interés relativas afectan a la inversión en valores extranjeros, lo que influye sobre la demanda y la oferta de divisas y, por consiguiente, afecta los tipos de cambio.

Tasas de interés reales.

Mientras que una tasa de interés relativamente alta puede atraer flujos de entrada de fondos del extranjero, la misma tasa puede reflejar expectativas de una inflación un tanto alta. Puesto que ésta aplica presión descendente sobre la divisa local, esto desanima a algunos inversionistas extranjeros a invertir en valores denominados en esa divisa. Por esta razón es útil considerar la tasa de interés real, que ajusta la tasa de interés nominal por la inflación:

Niveles de ingresos relativos

Cuando se toma en cuenta el efecto indirecto de los cambiantes niveles de ingresos sobre los tipos de cambio a través de los efectos sobre las tasas de interés, la repercusión puede difiere.

Controles gubernamentales

Los gobiernos de otros países influyen sobre el tipo de cambio de equilibrio en formas como:

- 1) Imposición de barreras al tipo de cambio,
- 2) Imposición de barreras al comercio exterior,
- 3) Intervención (compra y venta de divisas) en los mercados cambiarios.
- 4) Afectando la inflación, las tasas de interés y los niveles de ingresos.
- 5) Expectativas. Los mercados de divisas reaccionan a cualquier noticia que quizá tenga un efecto futuro.

Interacción de los factores

En ocasiones los factores relacionados con el comercio y los financieros interactúan sí, algunas veces un aumento en los niveles de ingresos ocasiona expectativas, tasas de interés más altas. Por lo tanto, incluso si un nivel de ingresos más fuerte da como resultado más importaciones, también atrae en forma indirecta más flujos financieros. Con frecuencia al considerar la interacción, se esp6:un alza de los niveles de ingresos que fortalezca la divisa local, porque los flujos financieros favorables pueden superar a los flujos desfavorables del comercio.

Cómo los factores influyen sobre los tipos de cambio

El valor del dólar cambia en diferentes magnitudes en relación con cada una de las divisas extranjeras de que se trata. En muchos casos los analistas miden la fortaleza o la debilidad general del dólar con un índice. Es decir, se consolidan varias divisas en un solo índice compuesto. La ponderación que se asigna a cada divisa queda determinada por su importancia relativa en el comercio y/o las finanzas internacionales. Para mayor sencillez, la mayor parte de los índices se basan sólo en los países industrializados. Sin embargo, un índice que represente las divisas de dichos países no es útil para evaluar cómo el cambio en el valor del dólar ha afectado el comercio con los países en vías de desarrollo.

Pronósticos de los tipos de cambio

Prácticamente todas las operaciones de una Corporación Multinacional reciben la influencia de las modificaciones en los tipos de cambio. A continuación se describen varias funciones corporativas para las que son necesarios los pronósticos del tipo de cambio:

- Decisión de cobertura
- Decisión de inversión a corto plazo.
- Decisión de elaboración de presupuestos de capital
- Determinación de las utilidades.

Técnicas de elaboración de pronósticos

La elaboración de pronósticos técnicos incluye el uso de la información histórica de los de cambio para predecir valores futuros.

Elaboración de pronósticos fundamentales

La elaboración de pronósticos fundamentales se basa en las relaciones fundamentales las variables económicas y los tipos de cambio. Conociendo los valores actuales de estas variables junto con su repercusión histórica sobre el valor de una divisa, las corporaciones desarrollan proyecciones del tipo de cambio. El pronóstico se produce simplemente de una evaluación subjetiva del grado en el cual espera que los movimientos generales en las variables económicas de un país afecten a los pos de cambio. Aunque la elaboración de pronósticos fundamentales explica las relaciones fundamentales esperadas entre los factores valores de las divisas, existen las limitaciones como:

- Incertidumbre sobre el momento de la repercusión
- Pronósticos necesarios para los factores con repercusión instantánea
- Omisión de otros factores importantes en el modelo
- Cambio, con el tiempo, en la sensibilidad de los movimientos de la divisa

Pronósticos basados en el mercado

Por lo general, el proceso de desarrollar pronósticos con base en los indicadores del mercado, conocido como elaboración de pronósticos con base en el mercado, se basa en:

- 1) Tipo spot
- 2) Tipo de cambio futuro.

Elaboración de pronósticos mixtos

Debido a que no se ha encontrado una técnica única de elaboración de pronósticos que consistentemente superior a las demás, algunas Corporaciones prefieren usar una combinación de muchas técnicas. A este método se le conoce como elaboración de pronósticos mixtos. Se pueden desarrollar varios pronósticos para el valor de una divisa en particular, utilizando varias técnicas de elaboración de pronósticos. A cada una de las técnicas usadas se le pueden asignar ponderaciones en forma tal que éstas totalicen 100%, asignándose ponderaciones más altas a las técnicas que se piensa son más confiables.

Exactitud del pronóstico con el tiempo

Es probable que las Corporaciones tengan más confianza en su medición del error del pronóstico cuando lo miden durante varios periodos. Se puede estimar el error absoluto de la predicción como un porcentaje del valor realizado para cada periodo con el fin de derivar el error promedio durante todos estos periodos.

Elaboración de pronósticos bajo la premisa de eficiencia del mercado

Si el mercado cambiario es eficiente en forma débil entonces la información histórica y del tipo de cambio actual no es útil para predecir los movimientos del tipo de cambio, puesto que los precios actuales reflejan toda esta información. Es decir, el análisis técnico no es capaz de mejorar los pronósticos. Si el mercado de divisas es eficiente en forma semifuerte, entonces toda la información pública importante ya está reflejada en los tipos de cambio de hoy. Si éstos reflejan por completo cualesquiera tendencias históricas en los movimientos del tipo de cambio, pero no otra información pública sobre los movimientos esperados en la tasa de interés, el mercado de divisas es eficiente en forma débil, pero no en forma semifuerte. Se han realizado una gran cantidad de investigaciones sobre la hipótesis del mercado eficiente para los mercados de divisas.

Pronóstico de la volatilidad del tipo de cambio

Las Corporaciones no sólo pronostican los tipos de cambios sino que también pronostican la volatilidad del tipo de cambio en periodos futuros. Una razón para predecir ésta es que las transnacionales reconocen lo difícil que es pronosticar con exactitud los tipos de cambio. Si pueden pronosticar la volatilidad, pueden determinar el intervalo potencial alrededor del pronóstico. Esto les permite desarrollar escenarios optimista y pesimista junto con su predicción de punto estimado para una divisa en particular. El primer paso en el pronóstico de la volatilidad del tipo de cambio es determinar el periodo pertinente de que se trata. Por ejemplo, si una multinacional predice el valor del dólar canadiense cada día durante el próximo trimestre, puede pronosticar también la desviación estándar de los movimientos del tipo de cambio diario durante este trimestre. Esta información se utiliza con el pronóstico del punto estimado del dólar canadiense para cada día con el fin de derivar intervalos de confianza alrededor de cada predicción. Hay numerosos métodos que se usan para pronosticar la volatilidad de los movimientos del tipo de cambio para un periodo futuro.

Cómo el pronóstico del tipo de cambio afecta el valor de una Corporación Multinacional

Los pronósticos conducen a decisiones sobre si la empresa debe mantenerse expuesta a las fluctuaciones en el tipo de cambio o cubrir sus posiciones en divisa extranjera. Las predicciones afectan los flujos de efectivo esperados en divisas extranjeras si esos flujos de efectivo son parcialmente producidos por subsidiarias extranjeras debido a transacciones con otros países.

Medición de la exposición a las fluctuaciones en el tipo de cambio

Argumento de la paridad del poder adquisitivo

Algunos especialistas sugieren que la exposición de una empresa al riesgo del tipo de cambio no es importante y que por consiguiente las empresas no necesitan medida o administrada. Un argumento a favor de la poca importancia del tipo de cambio es que, de acuerdo con la teoría de la paridad del poder adquisitivo los movimientos en el tipo de cambio deben ser igualados por movimientos de los precios.

Argumento de la cobertura al inversionista

Un segundo argumento para la poca importancia del tipo de cambio es que los inversionistas en la multinacional se cubren de este riesgo por sí mismos. Por ejemplo, si ciertos inversionistas de una empresa están conscientes de que su desempeño puede verse afectado por las fluctuaciones en el tipo de cambio, quizá elijan tomar posiciones para compensar cualquier repercusión adversa de la devaluación. El razonamiento es que el riesgo del tipo de cambio no es importante para las corporaciones porque los accionistas pueden hacer frente a este riesgo en forma individual. El argumento de la cobertura al inversionista supone que éstos tienen información completa sobre la exposición de la corporación a las fluctuaciones en el tipo de cambio, así como de sus capacidades para aislar en forma correcta su exposición individual. Hasta el grado en que los inversionistas prefieran que las corporaciones realicen la protección por ellos, la exposición al tipo de cambio es importante para las corporaciones.

Argumento de la diversificación de los participantes en la empresa

Se argumenta que si los participantes en la empresa están bien diversificados, en cierta forma están aislados contra las pérdidas que experimente una corporación multinacional debido al riesgo en el tipo de cambio. No obstante, varias corporaciones en los que ellos tengan una participación resultan afectadas de la misma forma debido al riesgo del tipo de cambio. Muchas corporaciones, han intentado estabilizar sus utilidades con estrategias de cobertura, lo que confirma el punto de vista de que el riesgo del tipo de cambio si es importante.

ETAPAS EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EMPRESAS DEPORTIVAS

En los últimos años el deporte mantiene una tendencia de comercialización que año con año se fortalece con la creciente demanda del mismo, esta situación ha generado la creación de bienes y servicios para satisfacer la demanda que el mercado realiza ante la necesidad de practicar actividad física y deporte. Es en este sentido que surgen empresas deportivas como escuelas de artes marciales, escuelas de fútbol, escuelas de natación y empresas que se dedican a organizar eventos deportivos magnos. El presente artículo (Parte I de III) se enfoca hacia las generalidades y los conocimientos mínimos necesarios para crear, manejar y/o conducir de la manera más adecuada posible y garantizar la rentabilidad así como el posicionamiento de la empresa deportiva.

Diagnóstico

Ésta etapa se refiere al examen de una situación determinada que permite conocer las causas de la demanda de un mercado determinado así como las posibles consecuencias, en este análisis se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa en cuestión además del análisis de las preferencias de los clientes conociendo a detalle los pros y los contras de continuar con la oferta de los bienes y servicios de la empresa. Básicamente los apartados en donde se realiza el análisis son:

Economía de la zona geográfica.

Significa conocer los aspectos geográficos y demográficos donde la empresa deportiva está o se pretende establecerse, además de conocer la reglamentación con respecto a la inversión, tasas de interés de la inversión.

Sector empresarial.

En este caso se trata de empresas deportivas, conocer además la historia de cómo se han comportado empresas deportivas a lo largo del tiempo, que tipo de servicios han ofrecido con relación a los que se pretenden ofrecer en cantidad y calidad, los materiales, maquinaria y tecnología necesaria para desarrollar la oferta.

Comúnmente el diagnóstico se realiza con información obtenida de fuentes secundarias como estadísticas gubernamentales o de la misma empresa, permitiendo de ésta manera un acercamiento rápido a las diferentes variables económicas que afectan el proyecto de estudio.

Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo determinar si los servicios proporcionados por la empresa deportiva tiene aceptación con los clientes y si es así, conocer el nivel de aceptación, en muchas ocasiones las empresas deportivas ofertan servicios que deben modificarse por que los clientes tienen demandas diferentes, es en este sentido estar ciertos exactamente que es lo que el cliente desea. Es importante hacer hincapié a los dueños de empresas deportivas o gerentes, que los servicios proporcionados no son lo que a nosotros nos gusta o lo que creemos sin conocimiento de causa, además de costo del servicio que el cliente este dispuesta a pagar.

Los puntos principales que debe considerar un estudio de mercado son:

- Perfil de los servicios ofrecidos
- Análisis de la oferta
- Análisis de la demanda
- Análisis de los precios
- Promoción

Metodología para realizar un estudio de mercado

1. Establecimiento de los objetivos de la investigación

Se obtiene información con la finalidad de conocer:

- Características de los servicios de la empresa deportiva
- Precios
- Promoción
- Oferta
- Demanda

2. Recopilación de la información

Cuando se realicen encuestas o cuestionarios deberán seguirse las siguientes reglas.

- Sólo háganse preguntas necesarias
- No pregunte cuestiones que puedan molestar al mercado
- Debe usarse un lenguaje entendible y que se identifiquen con el mercado
- Respete el anonimato
- Libertad de respuesta
- Las preguntas que interesen al consumidor deberán aparecer primero
- Explicar el motivo de la investigación

Determinación del muestreo

- Muestreo al azar
- Muestreo por estratos
- División de muestra por áreas

3. Interpretación de los resultados

Los productos y/o servicios se ajustan bajo los siguientes criterios:

Destino de uso

- Consumo final
- Efecto
- Nuevo o Innovador
- Similar
- Sustitutos

Relación precio/costo

Frecuencia de uso

- Frecuente
- Poco frecuente
- Esporádico

Análisis de la demanda

El estudio de la demanda tiene como propósitos:

- Medir los aspectos que influyen en las características
- Determinar la posibilidad de que el producto o servicio funcione como satisfactor
- Conocer a detalle las necesidades del mercado y la capacidad para adquirir el producto o servicio

En el siguiente cuadro se analiza las características de la demanda en los mercados deportivos.

Necesidades	Temporalidad	Destino	Estructura de mercado	Oportunidad
Bienes no necesarios	Demanda continua	Demanda final	Mercado no cautivo	Insatisfecha
	Demanda cíclica o estacional	Demanda intermedia	Mercado cautivo	Satisfecha

Tipos de mercado

- Local
- Regional

Determinantes de la demanda

- Tamaño y crecimiento
- Hábitos de consumo
- Gustos y preferencias
- Niveles de ingreso y gasto de la población
- Precios de los productos
- Expectativas
- Promoción

Determinación de la Proyección de la Demanda

Demanda elástica

Un pequeño aumento en el precio de los servicios ofrecidos por la empresa deportiva ocasiona que la demanda disminuya más que la variación del precio, o cuando se da una baja en el precio, la demanda de los servicios aumenta en una proporción mayor que la disminución de precio.

Demanda inelástica

La cantidad de demanda del servicio se mantiene constante, independientemente de la variación del precio.

Demanda unitaria

La variación que se presenta en el precio de los servicios es la misma que se refleja en la demanda.

Análisis de la oferta

Es la cantidad de los servicios ofrecidos por la empresa deportiva que se ponen en el mercado, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Los factores que afectan directamente la cantidad de servicios ofertados por la empresa en el mercado son:

- Número de oferentes
- Ubicación geográfica
- Volúmenes ofertados
- Capacidad de producción de los servicios
- Tecnología en procesos de producción
- Costos de la oferta
- Costos fijos
- Costos variables
- Costo total
- Costo marginal

Análisis de los precios

- Determinación en la demanda del servicio
- Las relaciones entre demanda, costo y utilidad
- Selección de una política de precios
- Introducción de nuevos servicios
- Condiciones económicas del mercado

Análisis de la promoción

La promoción se utiliza para facilitar los intercambios, haciendo llegar a los consumidores potenciales la información de los beneficios de los servicios ofertados y de esta manera influir para su incrementar su consumo. Las empresas deportivas deben diseñar un plan de comunicación e imagen para que el cliente este informado con respecto a la empresa y genere la confianza de seguir consumiendo los servicios ofertados, lo anterior basado en los siguiente instrumentos:

- Publicidad

Cualquier forma de comunicación de manera impersonal con información de los servicios de manera masiva, como por ejemplo volantes, carteles.

- Venta personal o directa
Proceso de informar o persuadir a los clientes a través de la comunicación personal, con conversaciones o conferencias para realizar la venta del servicio.
- Propaganda

Comunicación impersonal en formas de reportajes referentes a los servicios ofertados, transmitidos por medios masivos impresos, electrónicos por ejemplo la internet, radio, revistas.

Control financiero en los proyectos de inversión

El objetivo del control financiero dentro de las empresa deportivas es obtener información que permita conocer el monto de inversiones, ingresos, gastos, utilidad por la operación de la empresa, capital de trabajo, sueldos y sobre todo la determinación de las utilidades para evaluar el rendimiento. Para este fenómeno se llevarán acabo diferentes controles conocidos como estados, es importante señalar que para conducir de manera óptima las finanzas de las empresas deportivas, deben conocerse los conceptos de administración financiera en los cuales se fundamente la operación diaria. El presente trabajo busca sentar los conocimientos básicos para Gerentes y Directores Deportivos sobre las situaciones financieras de las empresas deportivas para una mejor comprensión y optimización de la operación al estructurar la planeación en función de la Misión y Visión del la empresa misma.

Estados Financieros

Es en donde se concentrara la información financiera que refleja el comportamiento de la empresa deportiva se desglosan en:

Estado de Resultados

Es un estado financiero dinámico, ya que la información que proporciona corresponde a un periodo determinado. A partir de los ingresos se restan los costos y gastos, dando como resultado final las utilidades o pérdidas, así como el monto de los impuestos y repartos sobre utilidades. Rubros que integran el estado de resultados:

Ingresos por ventas netas. Integra el importe generado por ventas totales de membresías menos las devoluciones y descuentos dando por resultado las ventas netas.

Utilidad bruta. Es el resultado de restarle a las ventas netas el costo de las mercancías vendidas o costo de producción cuando sea el caso.

Gastos de administración. Se incluyen costos y gastos de administración, necesarios para dirigir y operar la empresa deportiva.

Gastos de venta. Resultan de la distribución y comercialización que se realiza para generar las ventas de membresías.

Utilidad antes de impuestos y participación de utilidades a los trabajadores (PTU). Es el resultado de restar a la utilidad bruta los gastos de administración, ventas. Esta utilidad es la que se conoce como la base para el cálculo del ISR y la utilidad para los trabajadores.

Utilidad o pérdida neta. Es la consecuencia de restarle a la utilidad antes de impuestos el importe de los impuestos correspondientes y el reparto de utilidades a los trabajadores.

Presupuestos

Presupuesto de operación. Es la actividad de la empresa en el que se elabora un pronóstico de las operaciones que realizará ésta en un horizonte de tiempo determinado.

Presupuesto de ingresos. Cuantifica el importe de la meta de las ventas de membresías.

Presupuesto de costo de producción

Costos de producción. Representan a todas las erogaciones realizadas para proveer los servicios.

- *Gastos Directos*
 - Salarios de los entrenadores
 - Material deportivo
 - Mantenimiento del equipos e instalaciones
 - Útiles de aseo
- *Gastos indirectos.*
 - Energía eléctrica
 - Agua
 - Impuestos
 - Renta de inmuebles o equipo

Presupuesto de gastos de administración. En este rubro deben agruparse los gastos causados relativos a las actividades de planeación, organización, dirección y control de la empresa en general.

Presupuesto de gastos de venta. Independientemente de los canales de distribución que utiliza la empresa

- Gastos de promoción como publicidad
- Propaganda
- Letreros, volantes y promoción

Estado de Balance General

Es un estado financiero estático que presenta la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, también denominado balance general. Son tres los apartados que integran este estado financiero.

Activo. Es lo que la empresa posee bienes y derechos.

- *Activo circulante*. Éstos se identifican con el ciclo financiero a corto plazo, se incluyen aquellos activos que se convierten en efectivo en un plazo máximo de un año.
- *Activo no circulante*. Éstos deben transformar sus conceptos en efectivo en un término mayor de un año; se integra por el terreno, edificio, maquinaria, equipo, mobiliario, etcétera.
- El *activo total* es la suma de todos los activos que posee la empresa que, en este caso, se pronostica para realizar sus actividades de operación.

Pasivos. Representan las obligaciones que la empresa tiene que cumplir.

- *Pasivo circulante*. A corto plazo, agrupa las deudas de corto plazo con bancos, proveedor y otros documentos por pagar.
- *Pasivo largo plazo*. Deudas con plazo mayor de un año, en este caso podemos mencionar, por ejemplo, crédito hipotecario, créditos con proveedores a largo plazo.
- *Pasivo total*. Es la suma de los pasivos.

Estados Financieros Pro - Forma

Normalmente se les ha denominado así a los estados financieros proyectados, de acuerdo con la planeación financiera de la empresas, se formulan con la finalidad de conocer las utilidades que se esperarán en un periodo determinado y estar en posibilidad de realizar los cálculos financieros de evaluación, los estados financieros pronosticados revelan:

- Ingresos
- Utilidades
- Costos
- Gastos
- Flujo neto de efectivo para efectos de valuación financiera

Flujos de efectivo

Desde el punto de vista financiero, se considera la suma de la utilidad neta más las amortizaciones y depreciaciones del ejercicio. En toda inversión realizada se requiere recuperar el monto de la inversión y, en este caso, es mediante las utilidades que genera la inversión, de tal manera que las utilidades más la depreciación y amortización por cada uno de los años durante el tiempo en el que se considera durará la inversión, se hace mediante los flujos de efectivo de la inversión.

Utilidades retenidas

Es parte de las utilidades que genera la empresa, como consecuencia del desarrollo de las operaciones de producción y venta de las membresías y servicios proporcionados

Aplicaciones prácticas

Las empresas deportivas, como Escuelas de Fútbol, Baloncesto, Natación, Centros de Acondicionamiento Físico, Escuelas de Artes Marciales en algunas situaciones no llevan un control financiero adecuado que permita favorecer los análisis necesarios para poder realizar una planeación financiera óptima que conduzca a un incremento en la rentabilidad del negocio. Si bien es cierto la empresa deportiva en nuestro país, aún no tiene un auge importante en cuestión de administración financiera, por que los dueños de las empresas van operando de acuerdo con la experiencia que adquieren día a día, muchas veces son entrenadores que generan un capital y que realizan un proyecto de inversión de empresa deportiva sin orientación fidedigna. Es en este sentido, que buscamos ofrecer una herramienta sencilla y operativa para que los dueños y gerentes de empresas deportivas, realicen un proceso administrativo desde el punto de vista financiero acorde a las necesidades diarias de la empresa.

EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN EN SERVICIOS DEPORTIVOS

Cuando ya se ha elaborado en el papel el sistema deportivo el principal problema del dirigente es la implementación, en diferentes entidades deportivas, sucede que se realiza un excelente plan con su adecuado sistema, donde de acuerdo a lo planteado los objetivos estratégicos se cumplen, sin embargo solamente el documento redactado tiene el 20% de éxito, el mayor porcentaje obedece a la capacidad de implementarlo y controlarlo por medio de un adecuado proceso de dirección. Es en este punto donde el dirigente debe tener la habilidad de implementar y dirigir de manera adecuada y con el menor porcentaje de errores.

La esencia del proceso de la dirección

El proceso de dirección se realiza en correspondencia con los objetivos de la dirección sobre sus bases de los objetivos estratégicos, en sentido general el proceso de dirección se describe en tres aspectos fundamentales:

- a) Contenido. Qué es lo que se va a realizar.
- b) Organización. Por quién y en que orden debe realizarse.
- c) Tecnología. Cómo debe realizarse.

Contenido.

El contenido del proceso de dirección está determinado ante todo, por las particularidades del objeto dirigido. Estas particularidades y tareas que se originan de manera específica por cada objeto dirigido, determinan las formas y el contenido del sujeto de dirección y de los procesos de dirección que ocurren en el mismo. Por este motivo su contenido está vinculado de modo directo con la finalidad de un sistema dado. De tal manera, las particularidades técnicas, productivas, económicas, sociopolíticas y otras del objeto dirigido determinan el contenido del proceso de dirección y las funciones particulares que debe realizar el sistema dirigente. Desde el punto de vista técnico, el proceso de dirección comprende la organización de las actividades relacionadas con el proceso de transformación de las actividades en servicios deportivos útiles a la sociedad. En el plano productivo comprende la organización de la producción es decir, la combinación racional de los medios y objetos de trabajo con la fuerza de trabajo. En el aspecto económico, el proceso de dirección abarca la producción ampliada de los fondos básicos y de los medios de rotación e, incluso, la reproducción planificada de la fuerza de trabajo. En el sentido sociopolítico, el contenido del proceso de dirección está llamado a garantizar el desarrollo de las relaciones sociales y la educación continua del hombre en la sociedad.

Organización

Las características organizativas del proceso de dirección se relacionan en lo fundamental con el proceso de actividad de los trabajadores de la dirección y con las formas en que ellos participan en el proceso de dirección. Como es conocido, para cada uno de los grupos de trabajadores de la dirección son diferentes las formas de su trabajo con la información y, por tanto, los mismos ejecutan distintas actividades y operaciones, las cuales en su conjunto deben abarcar todo el volumen de las funciones de la dirección. El aspecto organizativo del proceso de dirección se vincula de manera directa con la esencia de la dirección, lo cual representa ante todo, un mecanismo de influencia del sistema dirigente sobre el sistema dirigido. Si bien el contenido del proceso de dirección puede variar en dependencia de las particularidades del objeto dirigido, la esencia del proceso de dirección es una sola y está dada por la necesidad de solucionar los problemas que surgen del movimiento del organismo productivo (objeto dirigido) en su conjunto. En el proceso de influencia del sujeto sobre el proceso dirigido se manifiesta el carácter universal de las funciones generales de dirección, además de que es necesario enfatizar que la esencia y el contenido de la dirección se encuentra en unidad dialéctica, pues el portador de las funciones generales es el sistema dirigente en su conjunto, mientras las funciones específicas se ejecutan por cada una de sus partes (subdivisiones estructurales). Al mismo tiempo, cada función general está vinculada con todas las específicas y cada función específica con todas las generales.

Funciones generales de la dirección

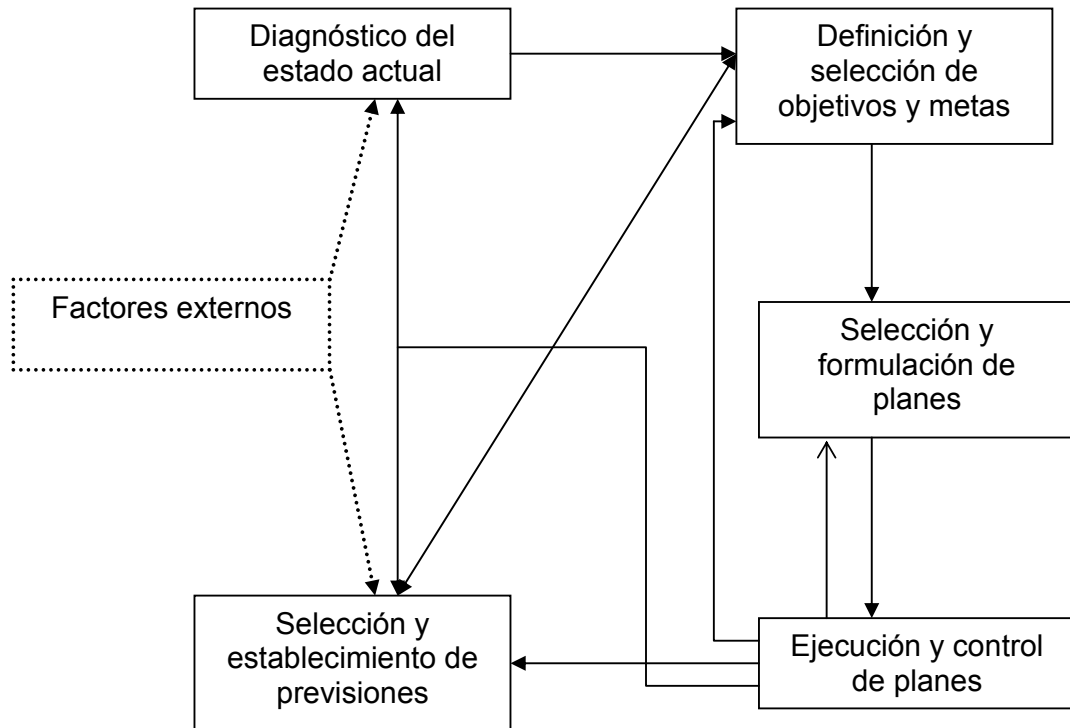
La actividad del dirigente puede representarse en su forma más general por medio de las siguientes etapas: toma de decisión sobre la base de la información y en correspondencia con los objetivos, organización del trabajo del colectivo para solucionar las tareas y control del cumplimiento de las tareas que se ejecutan. En todas estas etapas el objeto de trabajo es la información. Cualquier función de dirección contiene todos los elementos de este proceso, de ahí que las actividades que se realizan en cada una de las funciones de dirección y sus resultados (las soluciones) estén vinculados con la información y transcurran sobre la base de las regularidades económicas – sociales. Si se tiene en cuenta que la información es inseparable de los procesos de dirección y que la misma permite separar las funciones de dirección de las funciones propiamente productivas, es sencillo reconocer que como función de dirección sólo se pueden relacionarse aquellas actividades que estén directamente vinculadas con el movimiento y utilización de la información en interés de la producción y de sus elementos.

Las funciones generales de la dirección surgen del movimiento del organismo dirigido en su conjunto, y se deducen de las tareas generales engendradas por la producción de los servicios deportivos. De ahí que dichas funciones generales sean típicas para todo sujeto de dirección y

varíen en alcance y contenido en dependencia del lugar que ocupe el sujeto de dirección dentro de la estructura jerárquica del sistema organizativo.

a) *Planificación.* Consiste en determinar científicamente las necesidades de la sociedad, así como las vía y método de satisfacción de dichas necesidades, sobre la base del crecimiento de la producción, la elevación de su efectividad, la aceleración del progreso científico técnico, el aumento de la productividad en el trabajo y el desarrollo proporcional y balanceado de las esferas en la economía del sector de los servicios deportivos. La planificación es la función principal de la dirección, a través del método fundamental de la economía en los servicios deportivos que se encuentra su máxima expresión en el cálculo económico directo que se realiza a escala de toda la sociedad.

Proceso de la planificación.



b) *Organización.* La estructura organizativa es un sistema de relaciones de autoridad, mediante la cual se asignan en forma individual y de un grupo todas las funciones para efectuar las operaciones y actividades en forma coordinada. De este modo se logra una división de trabajo que determina la ordenación e importancia relativa de cada dispositivo dentro de la organización, cuyo análisis supone el estudio de las relaciones verticales y horizontales de la estructura organizativa (línea y funcional). De tal manera el propósito fundamental de la organización es lograr la combinación óptima de los diferentes elementos que la conforman.

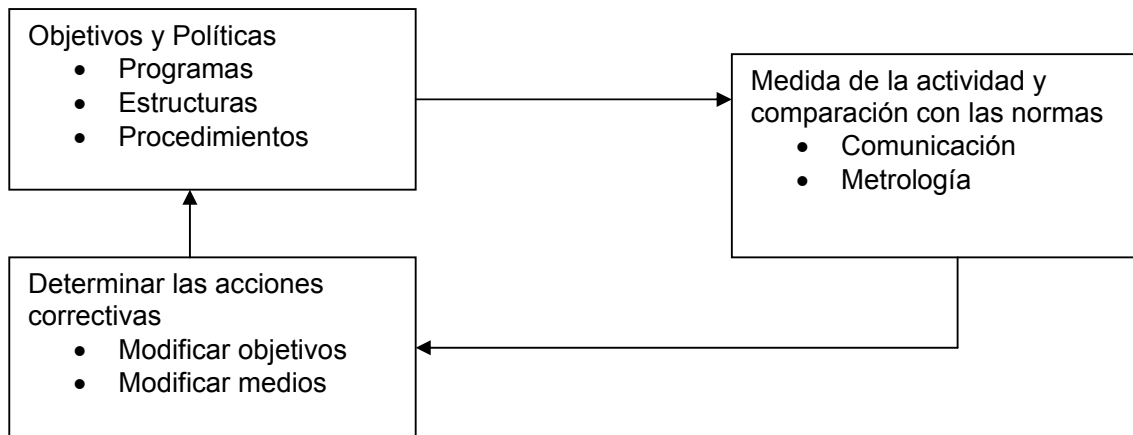
Por lo tanto, esta no es un estado, una condición o algo estético, sino un proceso sujeto a constantes ajustes, mediante los cuales se logra la integración de sus tres elementos esenciales: los hombres, los sistemas técnico-productivos y los sistemas informativos.

c) *Regulación*. La función de regulación es una etapa necesaria del ciclo de dirección, pues la misma tiene como objetivo lograr la estabilidad y el orden necesarios del sistema. Como es conocido, todo sistema está sometido a efectos de dos tendencias contradictorias: la tendencia a la organización, la cual se asegura por medio de las influencias del sujeto de dirección, y la tendencia a la desorganización, la que está condicionada por factores externos. Así por ejemplo, pueden producirse rupturas inesperadas en las relaciones de los hombres, presentarse nuevas tareas, aparecer nuevas técnicas y tecnologías de producción, estos factores afectan indudablemente el funcionamiento del sistema. La función de regulación debe asegurar la adaptación de dichas influencias a la organización ya existente, neutralizar su incidencia negativa del sistema y, como resultado mantener su estabilidad y relativa constancia.

d) *Coordinación*. Es la sincronización y unificación de todas las acciones hacia un objetivo central y esto está estrechamente vinculado con el sistema, como un conjunto de elementos interrelacionados que originan nuevas cualidades.

c) *Control*. Es evaluar que las restantes actividades del ciclo administrativo se ejecuten los objetivos previstos, lo que implica en ocasiones reorientar dichos objetivos o plantearse nuevos. Esta interacción dialéctica evidencia el carácter dinámico de la dirección. De ahí que pueda definirse la función de control en una primera aproximación como la función directiva o proceso de comprobación mediante el cual se determina si se cumplen o no los planes y acuerdos de dirección, si la organización y las estructuras son las más adecuadas para cumplir los objetivos de la empresa, si los programas de formación de personal garantizan el desarrollo cuantitativo y cualitativo óptimo y, por último si es el estilo de los cuadros dirigentes responde a los intereses de la entidad deportiva y de la sociedad en su conjunto. El objetivo fundamental del control es eliminar los obstáculos y tomar las decisiones correctivas que lleven al sistema a su funcionamiento óptimo.

Fases del control.



Funciones específicas de la dirección

Las funciones específicas de la dirección están relacionadas con aspectos particulares de la producción y prestación de los servicios deportivos y no con el sistema en su totalidad, dichas funciones se clasifican en tres grandes grupos: Técnico – Productivas, Económicas, Sociopolíticas.

a) *Técnico – productivas*. Comprenden tanto la preparación técnica y tecnológica de la producción como su propia realización y ejecución. De tal manera que las mismas se vinculan directamente con los aspectos técnicos, tecnológicos, la organización del trabajo, el abastecimiento técnico – material, para garantizar las tareas de dirección de la producción, como la introducción de nuevos medios de trabajo y nuevos servicios.

b) *Económicas*. La efectividad de la producción se encuentra estrechamente vinculada con la realización de las funciones económicas, las cuales están dirigidas a la obtención de más altos resultados con el mínimo de gastos sociales. En este sentido, las funciones económicas constituyen un pre-requisito para la fundamentación económica de las tareas productivas e, incluso para la fundamentación económica de una u otra forma de cooperación y organización de la producción.

c) *Sociopolíticas*. Surgen de la necesidad de solucionar gran cantidad de tareas sociales y políticas. Este es el caso de la unidad de la economía y la política, la solución de las tareas desde el punto de vista de los intereses generales estatales, el enfoque político correcto en la solución de los problemas de los colectivos laborales y la unidad ideológica de los cuadros laborales.

Tecnología del proceso de dirección

Desde el punto de la tecnología del proceso de dirección, se destaca ante todo, el proceso de obtención, conservación, tratamiento y transmisión de la información. Aquí tienen gran importancia los métodos generales de solución de las diversas tareas económicas mediante la utilización de métodos matemáticos. La tecnología presupone el análisis de las posibilidades del empleo práctico de dichos métodos y la elevación de su efectividad. La tecnología de los procesos de dirección constituye el sistema de operaciones y procedimientos que se ejecutan con determinada secuencia en correspondencia con la división y cooperación del trabajo. La elaboración de la tecnología de una u otra actividad del trabajo de dirección, implica la confección de las instrucciones, normas, reglas y procedimientos de trabajo. Con frecuencia, éstos se elaboran para aquellos tipos de actividad de carácter masivo, lo cual posibilita disminuir el costo de operaciones, reducir la fuerza de trabajo y, en general lograr economías en el funcionamiento del aparato de dirección, además establece interrelaciones óptimas de trabajo, aumenta el nivel de coordinación, disminuye y racionaliza el recorrido y el volumen de la información.

La Toma de Decisiones

Características de las decisiones de dirección.

Las decisiones de la dirección constituyen la forma esencial de la actividad directiva, mediante las cuales se evidencia el contenido del trabajo del colectivo del dirigente. Por medio de ellas, los cuadros de dirección orientan el trabajo del colectivo laboral en función de los objetivos propuestos. Las decisiones bien preparadas y argumentadas sobre las bases científicas sirven de premisa fundamental para el eficaz cumplimiento de cada una de las funciones de dirección y del todo el proceso de dirección. La elevación de la efectividad del sistema de dirección depende en gran medida de lo fundamentada que sea la decisión y de las vías y formas para su puesta en práctica. Ahora bien, el éxito de las decisiones de dirección se basa en el grado de veracidad de la información y en las posibilidades de utilizarla por completo. De ahí que la decisión sólo pueda desempeñar un papel positivo en el proceso de dirección cuando se tome sobre la base de una información fidedigna que refleje el estado interno del objetivo dirigido, cuando se cuente con las posibilidades objetivas para su cumplimiento y cuando ésta se adopta en correspondencia con las leyes económicas objetivas y las tendencias del desarrollo. Las decisiones de dirección están directamente orientadas hacia el sistema organizativo del colectivo de trabajo y, por tanto, representan el instrumento básico de influencia en la conducta de sus integrantes, por otra parte, las decisiones de dirección no son tomadas por cualquier trabajador, sino por el sujeto de dirección no son tomadas por cualquier trabajador, sino por el sujeto de dirección, por los dirigentes. Por esto, en las decisiones que adoptan los cuadros de dirección esta implícita una responsabilidad política, social, económica y administrativa por la cual deben responder en todo momento. La toma de decisiones se basa en un sistema de principios y criterios. Éstos son en primer lugar, el grado de conocimiento que se tenga del

dirigente. Además las decisiones pueden adoptar la forma de consejo orientación e indicación. Sería erróneo suponer que el cumplimiento de las decisiones son en lo fundamental una cuestión de los ejecutores. El dirigente debe tomar todas las medidas para controlar y supervisar su ejecución, pues de lo contrario no podrá ser exigente con el cumplimiento de las decisiones, lo cual conduciría, indefectiblemente a debilitar su prestigio y a la pérdida de eficiencia en el trabajo de la entidad deportiva.

La clasificación de las decisiones

Según su alcance.

No todas las decisiones tienen la misma complejidad ni abarcan lo mismo, de ahí que pueden ser generales y particulares. Las generales afectan a todo el sistema como en el caso de la implantación de una nuevos instrumentos de producción, las segundas sólo inciden en partes aisladas de la entidad deportiva como el cambio de una subordinación de las fuerzas de trabajo.

Según el periodo de vigencia.

Por su duración las decisiones pueden ser a largo plazo, para periodos de 5-10 años, las mismas se pueden determinar como objetivos estratégicos. Las decisiones operativas son las que realizan en la calidad de estas últimas no pueden descuidarse, pues es la suma de pequeñas decisiones incorrectas pueden conducir a un desastre y comprometer la actividad de la entidad deportiva en el futuro.

Según el grado de obligatoriedad

Las decisiones pueden ser de obligatorio cumplimiento, en este caso se encuentran órdenes directivas, leyes y actos jurídicos que sirven de base a la actividad del dirigente. Además, las decisiones pueden adoptar la forma de consejo, orientación e indicación, sería un error pensar que el cumplimiento de las decisiones son exclusivamente de los ejecutores, el dirigente debe tomar todas las medidas para controlar y supervisar la ejecución de lo contrario hay un alto riesgo en la pérdida de eficiencia en los procesos productivos.

Organización del trabajo y el procedimiento de la toma de decisiones.

En la organización del trabajo para la toma de decisiones se incluyen como elementos esenciales los siguientes: la organización del trabajo colectivo, la elaboración de los procedimientos para la toma de decisiones y la organización en el cumplimiento de las decisiones.

a) Organización del trabajo colectivo.

Los problemas que se presentan al dirigente pueden ser de carácter económico, social, técnico – productivo, si se considera el hecho de la dependencia de las decisiones del dirigente con

relación al aparato de dirección, se deduce que la misión fundamental del dirigente en el proceso de la preparación y adopción de decisiones consiste en dicho proceso.

La solución de cualquier problema demanda de un trabajo organizativo, sobre todo cuando éste afecta distintas partes de la entidad deportiva. El surgimiento de cualquier problema plantea dos momentos importantes para el dirigente, en primer lugar él debe discernir cómo debe ser su participación directa en el problema y qué cuestiones son de la competencia de otros. En segundo lugar la solución del problema es fundamental que el dirigente cuente con la mayor información sobre el contexto tomando que entre más amplia sea la visión mejor se tomará la decisión que políticamente tenga un objetivo determinado.

b) Procedimiento para la toma de decisiones

- 1) Revelación del problema.
- 2) Formulación de objetivos
- 3) Preparación de la toma de decisiones
- 4) Toma de decisión
- 5) Organización y cumplimiento de la decisión
- 6) Ejecución de las decisiones

b) Organización en el cumplimiento de las decisiones

En los niveles inferiores la dirección operativa es mayor y, por tanto las decisiones corrientes requieren más tiempo y así mismo es más dinámico, por otra parte en los niveles más superiores existe más cantidad de trabajo relacionado con la formulación de políticas o delimitación de estrategias a seguir. En este punto es fundamental tener un sistema de control y evaluación de los resultados de las decisiones para garantizar la adecuada dirección de la entidad deportiva, y que políticamente cumpla su objetivo.

Métodos de Dirección

Los métodos de dirección de la producción representan las diversas formas de influencia mediante las cuales se crean las condiciones para estimular la actividad creadora de las masas con la finalidad de dar solución a las tareas engendradas por la producción y cumplir con los objetivos estratégicos de dirección.

Como procedimientos de influencia orientados hacia el colectivo de trabajadores con el objetivo de realizar tareas que se presentan ante cada eslabón de la producción en el cumplimiento de las tareas para la oferta de servicios deportivos, se distinguen tres aspectos principales:

- a) Contenido
- b) Orientación

a) Contenido. El contenido nos indica sobre qué base, fenómenos o relaciones se realizan los métodos, de tal manera que se revisan las leyes económicas o no económicas, las relaciones entre los hombres en el proceso de producción, las relaciones de coordinación y subordinación de los sistemas. Por el contenido tenemos el método de Cálculo Económico donde el objetivo es perfectamente la efectividad fundamentada en la eficiencia y eficacia de los procesos producción, con el objetivo en común de la sociedad.

b) Orientación. Se tienen los métodos de estimulación material - colectivo, material - individual, social – moral y de poder. En el método de estimulación material colectivo se enfoca a que la sociedad satisfaga las necesidades de manera óptima cada vez las actividades emanadas de la esfera no productiva, como la educación, cultura. En el método material – individual se orienta hacia los aspectos de la retribución por la fuerza de trabajo obtenida de las fuerzas productivas. En el método de estimulación social – moral la constante educación política ideológica de las fuerzas productivas para la construcción del éxito en los objetivos estratégicos planificados. En el método del poder prácticamente es la autoridad que el dirigente tiene para las decisiones que deba tomar en función de las diferentes situaciones presentadas en el proceso de producción.

ENTIDADES DEPORTIVAS Y LOS TIPOS SERVICIOS

El Status como código de acceso para la sociedad

En la sociedad caracterizada en propiedad privada el status juega un papel fundamental como un código de acceso en función de los dos objetivos principales de la prestación de los servicios deportivos.

a) Como objeto de impacto social

Los Servicios en este apartado se caracterizan como un alto impacto social, donde la población generalmente no exige una alta calidad en el servicio, por que prácticamente no representa una plusvalía, para quien lo oferta, la estructuración de los sistemas generalmente no son un tópico que a los Servidores Públicos les quite el sueño, sin embargo es una responsabilidad social tener un adecuado sistema de aplicación de los servicios deportivos.

b) Como objeto de la Plusvalía

Como el objetivo es la ganancia máxima, es aquí en donde recae la preocupación máxima de la prestación del servicio, por que se hecha mano de todos los avances en la estrategias de mercadeo y ventas, para incrementar el volumen de consumidores (aquí la terminología cambia de utilizar términos como población, impacto social, se sustituyen por consumidores, clientes, rentabilidad financiera)

Ahora bien el Status se refiere a la clasificación o estratificación de los individuos de un sistema social, este implica el grado de prestigio y, se utilizan juicios de valor. Si bien todos los hombres fueron creados iguales, algunos son más iguales que otros. Las jerarquías de Status parecen ser un fenómeno inevitable en los sistemas sociales. Dentro de cualquier grupo se desarrolla un ordenamiento, estratificación o clasificación entre individuos. El status depende del consenso de los miembros del grupo. El status se deriva de una multiplicidad de características, sin embargo de acuerdo con Talcot (1949, Cfr Kast, 1988) hay cinco factores básicos que constituyen la mayoría de los sistemas de status sociales:

- 1) Nacimiento
- 2) Cualidades personales
- 3) Logros personales
- 4) Propiedad privada
- 5) Autoridad

Se clasifica el sistema de status en tres aspectos diferentes: Atribuido – Alcanzado, Posicional – Personal.

Sistema Atribuido – Alcanzado

El status atribuido es con el que una persona nace. La familia del individuo tiene cierta posición en la sociedad y, cuando menos inicialmente, todos los miembros de esa familia tienen ese mismo status. El status alcanzado se manifiesta por medio de la educación, la política o el éxito en los negocios, incluyendo los puestos directivos laborales.

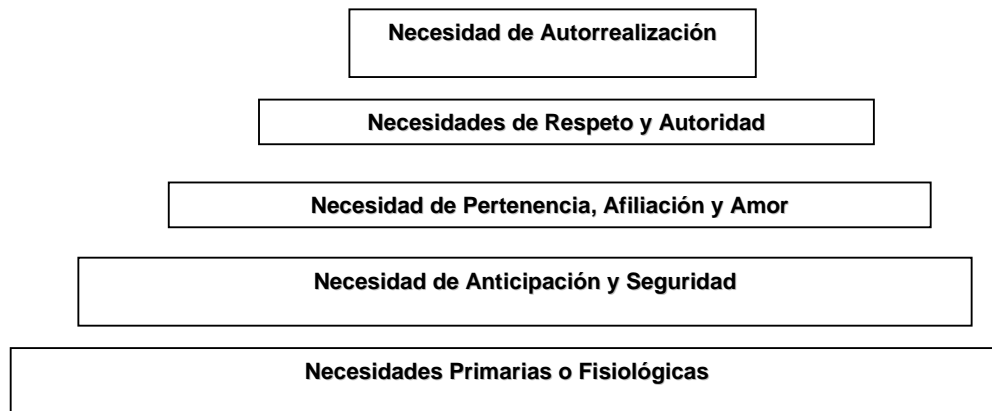
Sistema Posicional – Personal

Este status se relaciona con el desempeño personal de individuo en una posición particular, de tal manera que puede ser un excelente profesionista, o también puede tener ciertas características personales como la belleza.

Las necesidades de servicios deportivos

Una vez revisado el status se puede comprender la importancia de este como un código de acceso en el proceso de la prestación de servicios para obtener plusvalía. Otra de las características para comprender mejor a las personas que consumirán los servicios es conocer la creación de necesidades y esto se logra comprendiendo la pirámide de necesidades, de Maslow y Herzberg.

Pirámide de Necesidades de Maslow



Para Maslow las necesidades parten de un proceso con diferentes etapas con la siguientes definiciones:

1. Carencia. La carencia se refiere a que la persona se percate de que le hace falta algo.
2. Necesidad. Es la respuesta para saber lo que se necesita un producto o servicio y cubrir esa carencia.
3. Motivación. Surge cuando la persona quiere satisfacer y existe una gran motivación intrínseca o extrínseca.
4. Deseo. Cuando la persona prácticamente desea algo específico, con características particulares sobre ese producto o servicio.
5. Conducta. Cuando estas acciones se realizan de manera periódica entonces existe la transformación de la conducta, para seguir consumiendo el servicio o producto.

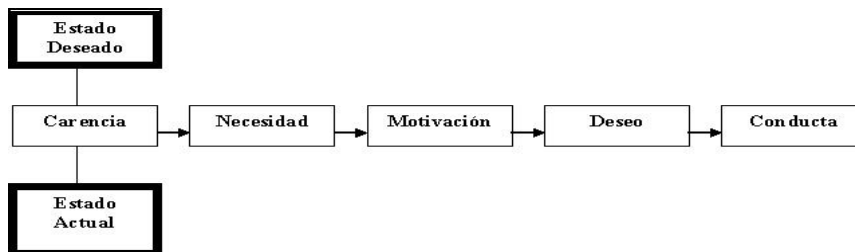
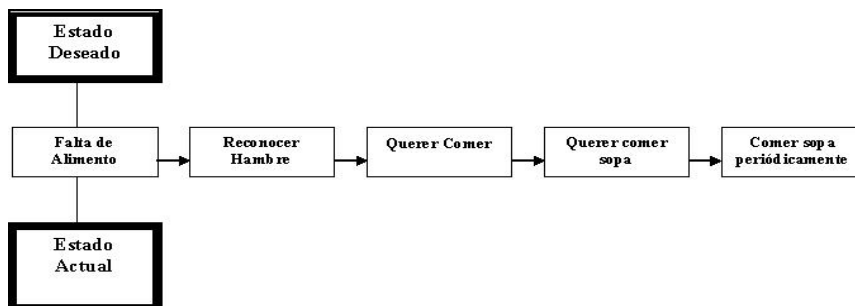


Figura. 3 Proceso de la creación de las necesidades.



Herzberg por su parte basándose en los estudios de Maslow, desarrolla su propia concepción y llega a la conclusión de que en el ser humano se siente satisfecho o no satisfecho por la influencia, en cada caso, de dos grupos de factores distintos. Esto se explica por la existencia de necesidades de dos clases:

- a) Higiénicas. El que no se hallen cubiertas produce insatisfacción, pero al cubrirlas no se experimenta especial satisfacción.
- b) Motivadoras. Si no están cubiertas no se siente insatisfacción, pero cuando se consigue colmar se siente una gran satisfacción.

Pirámide de Necesidades de Herzberg



Ahora bien para el Dirigente deportivo es menester conocer cada uno de los servicios que emanan de las diferentes entidades deportivas, y su vinculación con las pirámides de necesidades para modificar la conducta y permear un consumo continuo.

Clasificación de las Entidades Deportivas

Competencia	Esparcimiento	Enseñanza deportiva	Capacitación y Dirección
Centros de Alta Competencia	Clubes Deportivos	Escuelas Técnico – Deportivas	Centros de Capacitación Deportiva
Centros de Entrenamiento Deportivo	Centros Recreativos	<ul style="list-style-type: none"> • Artes Marciales • Natación 	Federaciones Deportivas Internacionales
Torneos , Copas, Campeonatos Nacionales e Internacionales	Cursos de Verano	<ul style="list-style-type: none"> • Deportes con pelota • Voleibol • Baloncesto • Fútbol 	Asociaciones Deportivas Nacionales
Ligas Deportivas Nacionales, Estatales y Regionales	Campamentos de Integración		Comités Deportivos Nacionales e Internacionales
Campamentos de Preparación para el Alto Rendimiento			Organismos Gubernamentales del Deporte
			Direcciones Deportivas Escolares

De acuerdo a la Matriz que hemos realizado, se desglosarán los diferentes servicios deportivos, considerando que un servicio es todo bien intangible que supone una transición entre la entidad deportiva hacia el participante o consumidor, en la que hay un beneficio de impacto social o económico para la entidad deportiva y una satisfacción para la población consumidora.

Los servicios en el deporte tienen diferentes características que es importante que el dirigente conozca:

a) Intangibilidad. Los servicios deportivos no se pueden palpar, formularse o captarse con facilidad.

b) Indivisibilidad. La mayoría de las veces no se pueden separar los servicios de las personas que los adquieren.

c) Caducidad. Los servicios no pueden fabricarse, almacenarse por lo que constantemente caducan.

d) Heterogeneidad. Los servicios se consideran como bienes heterogéneos en función de que un mismo servicio no tiene el mismo grado de igualdad entre diferentes personas que ofrecen el mismo servicio.

Servicios en función de las entidades deportivas

Existen cuatro grupos de entidades deportivas de acuerdo a la actividad predominante, de tal manera que tenemos:

- **Entidades de competencia.** Estas entidades se caracterizan por la elaboración de competencias deportivas, que van en duración de un fin de semana, hasta un año, se encuentran por ejemplo, cuadrangulares, torneos de temporada o campeonatos nacionales.
- **Entidades de esparcimiento.** En estas entidades la tendencia es lucrativa, de tal manera que generalmente se necesita una inversión de moderada a fuerte englobada en los llamados “Planes de Negocios”, para desarrollar la actividad, en este grupo se encuentra los Centros de Acondicionamiento Físico, los Clubes Deportivos, Clubes de Golf.

- **Entidades de enseñanza deportiva.** Estas entidades, aunque también requieren un plan de negocios para comenzar actividades, el enfoque prácticamente es la enseñanza de una disciplina deportiva, para que en un futuro un porcentaje de la población destaque de manera óptima en la práctica deportiva, en este grupo se encuentran las escuelas de artes marciales, las escuelas de natación, fútbol.
- **Entidades de Capacitación y Dirección Deportiva.** En estas entidades su objetivo es la regulación y dirección en materia de deporte, además de la capacitación y formación continua en todas las esferas del deporte., aquí se agrupan las asociaciones nacionales deportivas, organismos gubernamentales, escuelas superiores de formación deportiva.

Es en este sentido que los servicios que se desprenden de cada entidad deportiva, en función de la población a la que va dirigida, de tal manera que tenemos la siguiente matriz de servicios:

Matriz de actividades de la Entidades Deportivas de Competencia

Entidades	Actividades Predominantes	Servicios Generales
Entidades de Competencia de Alto Nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Alto Rendimiento • Escuelas de Perfeccionamiento Atlético • Campeonatos Nacionales de 1ª fuerza • Campeonatos Centroamericanos y del Caribe • Campeonatos Panamericanos • Juegos Olímpicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los deportistas y entrenadores en las actividades que solventes necesidades primarias • Asistencia a las diferentes delegaciones deportivas en la logística de la realización de los eventos • Servicios médicos y de asistencia
Entidades de Desarrollo Deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Campamentos para equipos nacionales • Ligas Nacionales Deportivas • Torneos deportivos promocionales • Carreras deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a los deportistas y entrenadores en las actividades que solventes necesidades primarias • Asistencia a las diferentes delegaciones deportivas en la logística de la realización de los eventos • Servicios médicos y de asistencia

En estas entidades el objetivo fundamental es el cumplimiento de que la población atendida tenga una alta satisfacción emanada de la competencia deportiva., es fundamental que durante la aplicación de los sistemas de servicios, saldrán algunos propios de las actividades de este grupo de entidades deportivas.

Matriz de actividades de la Entidades Deportivas de Esparcimiento

Entidades	Actividades Predominantes	Servicios Generales
<ul style="list-style-type: none"> Clubes Deportivos Familiares Centros Deportivos Campamentos de Recreación Centros de Acondicionamiento Físico 	<ul style="list-style-type: none"> Salas de Musculación Salas de ciclismo estacionario Salas de clases de grupo Áreas de deportes extremo Albercas Canchas Deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> Clases establecidas de grupo para diferentes sectores de la población Atención a la población en las diferentes áreas deportivas Venta de productos para la realización de la actividad Atención personalizada sobre programas de ejercicios Atención personalizada sobre seguimiento nutricional Atención de servicios médico - higiénicos

En este grupo de entidades el objetivo fundamental es la Plusvalía, de tal manera que tópicos como el marketing, proyectos de comunicación tomarán importancia, para en primer punto recuperar la inversión y en segundo incrementar la rentabilidad, a través de una alta calidad en la satisfacción de la población que desde ahora para estas entidades son consumidores potenciales.

Para revisar la diferentes matrices que siguen es importante hacer antes la clasificación de disciplinas deportivas, por la alta correspondencia con las matrices que se analizarán.

Deportes con Pelota	Deportes de Combate	Deportes de tiempo y marca	Deportes de Precisión y Arte Competitivo	Deportes especiales
<ul style="list-style-type: none"> Bádminton Baloncesto Besibol Billar Boliche Ciclismo Crossbol Frontón Futbol Americano Futbol Asociación Futbol Rápido Futbol Sala Golf Handball Hockey Pasto Hockey Hielo Padel Polo Polo Acuático Raquetbol Softbol Squash Tenis Tenis de Mesa Voleibol Voleibol Playa 	<ul style="list-style-type: none"> Box Esgrima Judo Karate Kendo Kick Boxing Lima Lama Luchas Asociadas Muay Thai Nipon Kempo Taekwondo Wu Shu 	<ul style="list-style-type: none"> Aeronáutica Aikido Atletismo Automovilismo Canotaje Esquí acuático Halterofilia Montaña y escalada Motociclismo Motonáutica Natación Patines sobre hielo Patines sobre ruedas Pentatlón Moderno Remo Triatlón Vela 	<ul style="list-style-type: none"> Ajedrez Buceo Clavados Dominó Ecuestres Fisicoconstructivismo Gimnasia Artística Gimnasia Ritmica Gimnasia Trampolín Nado Sincronizado Patinaje artístico Porristas y grupo de animación Tiro con Arco Tiro Deportivo 	<ul style="list-style-type: none"> Ciegos y Débiles visuales Parálisis Cerebral Silla de ruedas Sordos

Una vez revisada la clasificación de las diferentes disciplinas deportivas es menester analizar las siguientes matrices de las entidades deportivas.

Matriz de actividades de la Entidades Deportivas de Enseñanza Deportiva

Entidad	Actividades Predominantes	Servicios Generales
Deportes con Pelota	Enseñanza técnico deportiva, para diferentes sectores de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Clases dirigidas con un sistema de enseñanza
Deportes de Combate	<ul style="list-style-type: none"> • Niños 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos para la realización de la actividad
Deportes de Tiempo y Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada sobre seguimiento nutricional
Deportes Precisión y Arte Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de servicios médico - higiénicos
Deportes Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos Mayores 	

En este grupo de entidades deportivas prácticamente se enfoca hacia la enseñanza y perfeccionamiento de los elementos técnicos y en ocasiones en el desarrollo del pensamiento táctico, de las disciplinas deportivas. En este caso el Dirigente Deportivo, se preocupará por el desarrollo y aplicación del sistema de manera óptima, ya sea para generar un alto impacto social o plusvalía si fuese el caso.

Matriz de actividades de la Entidades Deportivas de Capacitación, Formación y Dirección Deportiva

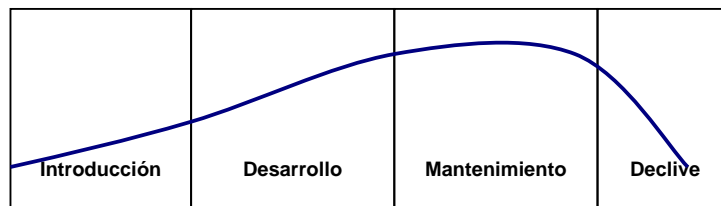
Entidad	Actividades Predominantes	Servicios Generales
Escuelas de Formación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de créditos académicos, para Licenciatura, Maestría, Doctorado en materia de deporte y actividad física 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención en la impartición de las clases académicas
Asociaciones Nacionales Deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo y promoción deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la población dirigida de los programas en la logística del registro y desarrollo de eventos
Direcciones Deportivas Estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo de la calidad para el deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la población en la operación y asesoría necesaria para la reglamentación de las actividades deportivas
Organismos Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación y reglamentación de las diferentes actividades deportivas 	
Organismos Internacionales Deportivos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacitación continua en diferentes disciplinas deportivas 	
Escuelas de Capacitación Deportiva		

En estas entidades existen tres objetivos prácticamente indisolubles en diseño y operación, en primer punto esta el objetivo fundamental del desarrollo y promoción deportiva, la cual se enfoca a la masividad en la población este punto políticamente busca un alto nivel de impacto social, por la necesidad de justificar las actividades en el ejercicio del erario. El segundo punto es el desarrollo de la calidad para el deporte, es decir el dirigente debe crear las condiciones propicias a través de la organización, gestión y habilidades de negociación para que los equipos representativos desarrollen la actividad de la manera más optima posible y se consigan los resultados planeados para el colectivo deportivo. En tercer y no menos importante punto se encuentra el área de Formación y Capacitación Deportiva, cuyo objetivo es el de proveer en primera instancia de contenidos temáticos actualizados tanto para entrenadores como para dirigentes deportivos, y en segunda instancia en el fomento de la creación y desarrollo de conocimiento, fundamentados en los principios técnico – metodológicos del método científico, para la construcción dialéctica de las directrices en el confeccionamiento de planes, programas y proyectos para la consecución de los objetivos macros en materia de deporte y actividad física.

Después de haber analizado los diferentes servicios emanados de las entidades deportivas, el Dirigente Deportivo debe estar consciente de cual es la razón de ser de la entidad en la que colabora o piensa colaborar, y distinguir perfectamente los servicios que se desprenderán del objeto social de la entidad para que se desarrolle un sistema de atención óptimo que cumpla con los objetivos planteados.

Los servicios tienen un comportamiento que el Dirigente debe conocer y manejar perfectamente, para que continuamente esté innovando y ofertando de acuerdo a la demanda existente.

Fig. Ciclo de vida del producto y servicio



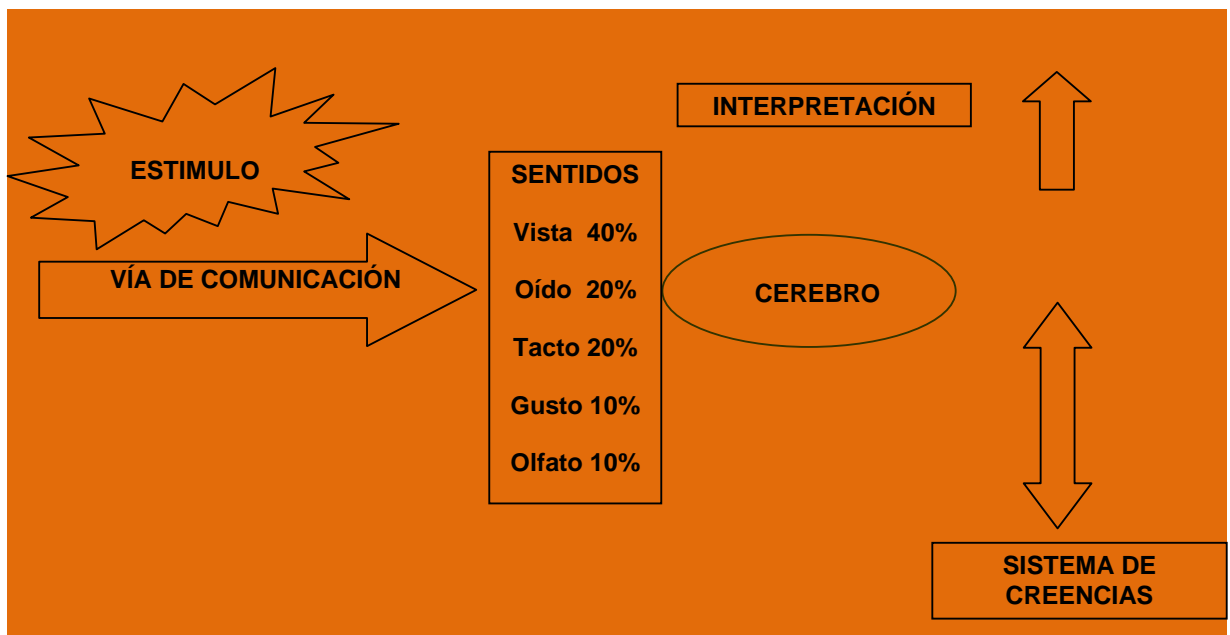
Todo servicio tiene una introducción en donde se dan a conocer al público los beneficios de este y las características específicas a través de una propaganda donde prácticamente es la aseveración “Quiéreme”. En el desarrollo es la evolución en mejora de la calidad del servicio ofertante, donde se va ajustando en función del sector de la población que se desee impactar. En la etapa de mantenimiento del servicio, es la cúspide donde la oferta es insuficiente para la demanda creada, sin embargo llega el momento que la oferta supera de nueva a la demanda donde prácticamente hay que modificar el servicio por que ya no se consume.

La importancia de la percepción del público sobre el servicio.

El dirigente deportivo debe conocer como funciona el proceso de la percepción para manejar todos los aspectos inherentes a la prestación del mismo, de tal manera que comenzaremos en conocer que es la percepción.

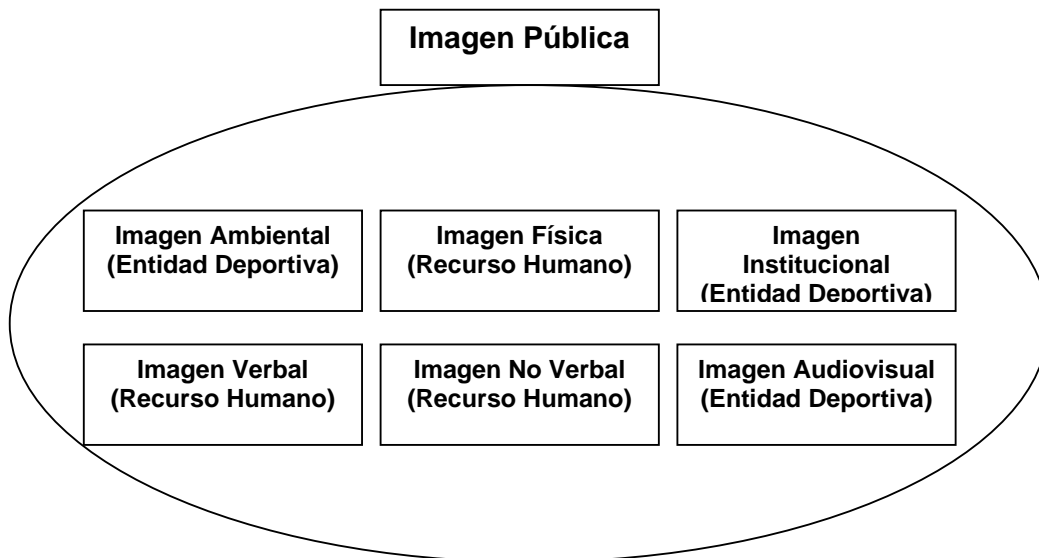
De acuerdo con Edward de Bono la información del ambiente entra por diferentes vías al cerebro hacia los sentidos desglosado en: vista 40%, oído 20%, tacto 20%, gusto 10%, olfato 10%. De tal manera que la información verbal y no verbal se dirige al cerebro donde existe un “Sistema de Creencias” de acuerdo a la ideología y educación mental de las personas, reflejándose esto en una interpretación de la realidad (mapa mental). La Figura 4. ilustra este procedimiento.

Fig. 4 Procedimiento de la percepción.



La interpretación de los estímulos verbales y no verbales en el sector de la población a lo que va dirigido se desprende de la imagen que percibe las personas que van a adquirir los servicios, de tal manera al todo el contexto del servicio es una Imagen Pública, la cual contiene imágenes subordinadas, que en conjunta conforman lo que las personas perciben del servicio. Estas imágenes subordinadas se desprenden en Ambiental, Física, Verbal, No verbal, Institucional. Todas estas imágenes subordinadas las percibe la población a las que va dirigido el servicio, estas se manifiestan en la siguiente figura.

Figura 5. La Imagen Pública del servicio y sus imágenes subordinadas.



- La imagen ambiental se manifiesta en todos los aspecto inherentes al ambiente generado en la prestación del servicio, el acomodo de los aparatos, el aroma los colores y su combinación del recinto, la decoración del mismo, estos aspectos generan una percepción a las personas que interpretarán para reflejar su experiencia de consumo.
- La imagen institucional se refiere a la entidad deportiva que presta el servicio, la organización, la logística de distribución en la prestación del servicio, cultura organizacional, visión, misión, valores.
- Imagen física, atribuida al recurso humano que es parte fundamental en la prestación del servicio, su apariencia, la vestimenta, son aspectos inherentes que generan una percepción en la población.
- Imagen audiovisual, se remite a los materiales impresos, señalizaciones, revista electrónica, lo que demuestra parte de la identidad de la entidad deportiva.

- Imagen no verbal, una de las más importantes, se refiere al proceso de las actitudes del recurso humano que interviene en el servicio, por ejemplo los ademanes de quien presta el servicio, si a la población se le hace esperar en una fila enorme sin indicación alguna de cuanto tiempo debe esperar, es información que generará una percepción en el sector poblacional.
- Imagen verbal manifestada en el recurso humano, abarca prácticamente todos los niveles gerenciales, toda la comunicación con la palabra, entre colaboradores y hacia las personas que consumen el servicio.

Una vez que se ha identificado las imágenes subordinadas de la imagen pública de los servicios deportivos, el dirigente debe estar consciente que prácticamente todos los servicios tienen las diferentes imágenes subordinadas y que además se debe específicamente identificar y controlar cada una de ellas para que la percepción de lo población le genere agradable experiencia de consumo.

Criterios metodológicos y administrativos utilizados en los deportes de combate del CNAR.

Introducción

El Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento (CNAR), es un complejo deportivo que pertenece al estado mexicano, cuya función primordial es atender de manera profesional a los deportistas mas destacados de México que emanan de las diferentes estructuras del deporte nacional para proyectarlos hacia el alto rendimiento deportivo.

Este centro a escasos seis meses de haber iniciado sus actividades, ha generado nuevas, estrategias de control y dirección del deporte; concretamente en el grupo de deportes de combate, la disciplina, el compromiso, la capacitación y la pro actividad del colectivo, han propiciado mejorar sustantivamente los resultados deportivos de los atletas.









Vista panorámica del CNAR México.

Estructura del colectivo

En el CNAR se promueven 23 disciplinas deportivas divididas en cuatro grupos de deportes:

- Deportes de Resistencia y Fuerza Rápida
- Deportes de Combate
- Deportes de Coordinación y arte competitivo
- Deportes con pelota.

En el caso de los deportes de combate, tenemos las siguientes disciplinas:

-  Boxeo
-  Esgrima
-  Judo
-  Karate
-  Lucha
-  Taekwondo

En cada una de las disciplinas anteriores se cuenta con 2 entrenadores que atienden las categorías juveniles y elite, cuyas funciones principales son:

- Planificar en coordinación con el colectivo de entrenadores de la disciplina correspondiente, el plan de entrenamiento de cada categoría y rama de acuerdo con los principios biológicos sustentados en las políticas que el colectivo de Metodólogos determine.
- Controlar científicamente el proceso de entrenamiento con las direcciones condicionantes y determinantes del rendimiento, en coordinación con el colectivo de Metodólogos y presentarlos en los formatos oficiales.
- Asistir a las reuniones informativas semanales y presentar los informes de actividades relevantes de la semana terminada y por realizar en la siguiente.
- Asistir a reuniones de capacitación continua semanales que el cuerpo metodológico determine, para el incremento paulatino del nivel de instrucción científico – metodológica en los horarios que por consenso se establezcan.
- Realizar evaluaciones periódicas físicas, técnico – tácticas en coordinación con el cuerpo metodológico.
- Entregar en los formatos oficiales los aspectos determinados en el control administrativo del proceso de entrenamiento, señalados en el Cuaderno del Entrenador.

El metodólogo es la figura de más alto nivel técnico – metodológico en el proceso de la estructuración y control del sistema de preparación de los deportistas, las habilidades se manifiestan en una alto nivel de instrucción en los principios científicos – técnicos de las ciencias del ejercicio, con un manejo óptimo de destrezas administrativas para la resolución de

las problemáticas inherentes a la operación de la gestión entre los Entrenadores y el Jefe de Departamento.



Explanada principal del CNAR

El objetivo fundamental es garantizar los altos resultados deportivos en la Olimpiada Nacional de los diferentes colectivos deportivos, desarrollando las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo de talentos deportivos en México.

Entre las funciones principales del cuerpo metodológico se han establecido las siguientes:

- Supervisar la estructuración de los planes de entrenamiento realizados por los entrenadores de las diferentes categorías y ramas, direccionados a la consecución de los más altos resultados deportivos en Olimpiada Nacional y competencias designadas como fundamentales.
- Supervisar el control en la implementación de los planes de entrenamiento, la aplicación de tests técnico-tácticos y físicos, así como la revisión de los informes de microciclo que los entrenadores entregan de manera periódica
- Capacitar de manera periódica a los entrenadores a su cargo en materia de Ciencias del Ejercicio con los últimos avances científicos que existan o con investigaciones propias, para elevar paulatinamente el nivel de instrucción de los entrenadores.
- Planificar las competencias de los diferentes colectivos por niveles de competitividad para garantizar la óptima preparación y el incremento paulatino del nivel de rendimiento deportivo.
- Redactar un artículo mensual y distribuirlo en el colectivo de entrenadores para la retroalimentación académica en contenidos de las ciencias del ejercicio.

- Entregar en los formatos oficiales las actividades realizadas en el mes para el análisis correspondiente y realizar las modificaciones pertinentes en lo subsecuente.

Planeación

Durante el mes de enero del presente año se discutieron los diferentes planes de entrenamiento con miras a la competencia fundamental denominada “Olimpiada Nacional”, para tal efecto el área metodológica realizó una supervisión minuciosa de cada macrociclo, como resultado de este análisis se concluyó que el sistema de planificación que se había implementado, no era el mas adecuado para las necesidades y exigencias competitivas a las cuales serian sometidos los atletas.

La planificación que se había diseñado era de corte tradicional, contemplando un periodo preparatorio de 14 semanas, coincidiendo la semana 8 y 9 con la primera fase selectiva para la Olimpiada Nacional, situación que ponía en riesgo la calificación de los atletas para la siguiente etapa que estaba programada en la semana 21 que correspondía en el macrociclo a la etapa de preparación especial.

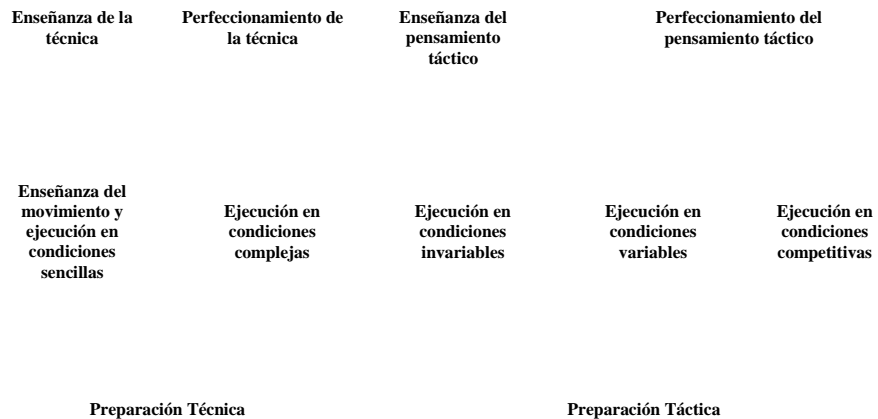
CNAR																																					
PERIODIZACION SIMPLE																																					
MACRO PERIODOS	E. PREPARACION GENERAL														E. PREPARACION ESPECIAL														P. COMPETITIVA			P.TRANSITO					
ETAPAS	PERIODO PREPARATORIO																												E. COMPETITIVA			E.TRANSITO					
MESES	OCT				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			MAYO			JUNIO						
MESOCICLOS	M I	M D	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E	M I	M E				
MICROCICLOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
TIPO DE MICROS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
FECHA DE MICROS	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8			
W/AJE	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12		
NACIONAL																																					
INTERN																																					
ENTREN	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E			
DESCAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
W/AJE																																					
SESIONES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11			
HORAS	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0			
ENTREN	MAX																																				
	SUB MAX																																				
	MEDIO																																				
	BAJO																																				
DESCAN	MAX																																				
	SUB MAX																																				
	MEDIO																																				
	BAJO																																				
VELOCIDAD POTENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
VELOCIDAD RESISTENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
VELOCIDAD COMBINADA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
VELOCIDAD POTENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
VELOCIDAD RESISTENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
VELOCIDAD COMBINADA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
CONT. FISICO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
CONT. TECNICO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CONT. TEORICO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
CONT. MEDICO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CONT. PSI.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Por tal motivo el colectivo metodológico determinó la imperiosa necesidad de diseñar un macrociclo acorde a las necesidades competitivas, en este sentido se puso en marcha el modelo bifásico de planificación, un modelo novedoso que responde a la necesidad de preparación del deportista. El modelo bifásico de planificación del entrenamiento deportivo se caracteriza por las fases cuantitativa y cualitativa de las orientaciones metodológicas, dichas fases pretenden reducir el tiempo de preparación del deportista y optimizar las cargas de entrenamiento en función del aspecto competitivo, reduciendo notablemente el tiempo y la preparación deportiva con respecto a los modelos tradicionales ya conocidos.



Acceso al pabellón de deportes de combate

La dirección táctica es un aspecto determinante en el rendimiento deportivo de los deportes de combate, sin excepción alguna, por tal motivo el desarrollo de dicha dirección debe estar perfectamente delimitado del trabajo técnico que es un factor condicionante en el rendimiento de los competidores. El esquema siguiente nos da una mejor idea de cómo se estableció el desarrollo de dichas direcciones en el CNAR.



Secuencialización durante la temporalidad de la preparación

La preparación técnica se entiende como el sistema de movimientos senso-musculares que cumplen tareas perfectamente reglamentadas de forma efectiva dentro de una disciplina deportiva. En este sentido cada disciplina deportiva tiene patrones de movimientos establecidos y delineados que caracterizan la especificidad de la dinámica de la actividad. Las orientaciones que se desprenden de la preparación técnica de una determinada especialidad deportiva son la enseñanza y perfeccionamiento de los elementos técnicos que la comprenden, por el contrario la preparación táctica es el uso racional y efectivo de los elementos técnicos de una disciplina determinada de tal forma que garantice la victoria sobre el adversario. La preparación táctica tiene una vinculación fundamental e imprescindible con la preparación técnica, por que esta última es la base donde se construye la segunda, así como también la intervención del aspecto psicológico que permitirá el deportista tener mayor control y dominio de las situaciones tácticas problemáticas.



Capacitación continua de los entrenadores del CNAR

Dos aspectos fundamentales del modelo bifásico son la fase cuantitativa y la fase cualitativa de las orientaciones de la carga y de las direcciones del rendimiento deportivo. En este sentido, se propusieron las siguientes, para la preparación de los deportistas de combate.

Dentro de la fase cuantitativa: Fuerza máxima, resistencia aeróbica y velocidad frecuencial. Así como la técnica y la enseñanza del pensamiento táctico. Por el contrario para fase cualitativo se puso énfasis en la resistencia especial competitiva, que en dicha dirección agrupa de manera integral a los componentes resistencia a la fuerza explosiva, resistencia láctica y rapidez de movimientos aislados; así como también se intensifica la dirección del perfeccionamiento táctico.

El esquema gráfico del modelo bifásico que se aplicó para los deportes de combate del CNAR, mismo que se muestra enseguida, permitió tener mayor control de cada una de las direcciones del entrenamiento, permitiendo un riguroso control del volumen de la preparación por dirección y teniendo de igual forma la posibilidad de aplicar el principio de individualización de las cargas en cada una de las categorías de combate de las diferentes disciplinas.

TEMAS SELECTOS DEL DEPORTE ACTUAL

MODELO BIFASICO DE PLANIFICACION KARATE FEMEKA-CNAR																		
COMBATE ELITE																		
FASES	CUANTITATIVA 60%									CUALITATIVA 40%								
SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
FECHAS	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26	03	10	17		
	09	16	23	30	07	14	21	28	04	11	18	25	02	09	16	22		
MESES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
TEST																		
COMPETENCIA PREPARATORIA																		
COMPETENCIA FUNDAMENTAL																		
BLOQUE	I				II					III				IV				
CONDICIONANTES																		
FUERZA MÁXIMA	ADAPTACION ANATOMICA				DESARROLLO MUSCULAR PARA COORDINACION INTRAMUSCULAR					TRANSFERENCIA				APLICACION Y MANTENCIÓN				
	CIRCUITO DE FUERZA				CIRCUITO DE FUERZA					DERIVADO DE OLIMPICOS LANZAMIENTOS Y MULTISALTOS				COMBATES CON IMPLEMENTOS				
RESISTENCIA AEROBIA	100% (25km)				80% (20.km)					60% (15km)				40% (10km)				
	4.2km	6.2km	8.4km	6.2km	4 km	2.6km	5.4km	4km	4km	3.7km	5km	3.7km	2.6km	3km	4km	3km		
RAPIDEZ FRECUENCIAL	80% (1326°)				100% (1061°)					80% (795°)				60% (530°)				
	220°	332°	442°	332°	212°	142°	283°	212°	212°	199°	265°	199°	132°	151°	228°	151°		
TÉCNICA	100% (118com)				80% (95com)					60% (71com)				40% (47com)				
	20com	29com	40com	29com	19com	13com	25com	19com	19com	18com	23com	18com	12com	13com	21com	13com		
TÁCTICA	40% (104com)				60% (155com)					80% (206com)				100% (258com)				
	17com	26com	35com	26com	31com	21com	41com	31com	31com	52com	68com	52com	34com	74com	110com	74com		
R.E.C (COMBATES)	MULTISALTOS (82 COMBATES)	16 COMBATES				19 COMBATES					22 COMBATES				25 COMBATES			
	RESISTENCIA ESPECIAL (121 COMBATES)	3	4	5	4	4	2	5	4	4	5	8	5	4	8	14	8	
	RAPIDEZ REACCION (146 COMBATES)	25 COMBATES				40 COMBATES					43 COMBATES				30 COMBATES			
		5	6	8	6	8	5	11	8	8	11	14	11	7				
	28 COMBATES				30 COMBATES					38 COMBATES				50 COMBATES				
	5	7	9	7	6	4	8	6	6	9	14	9	6	14	22	14		

En la aplicación de este modelo bifásico de planificación se obtuvieron los siguientes resultados de rendimiento deportivo:

- Incremento del nivel de fuerza máxima, sin exceder el peso corporal del atleta
- Aumento del consumo máximo de oxígeno, oscilando en los 50 ml/kg/min promedio
- Mejora significativa de la rapidez frecuencial de elementos técnicos clave
- Mejora del porcentaje de eficiencia técnico táctica
- Reducción del nivel de fatiga en competencia.

Desde el punto de vista de rendimiento competitivo se obtuvieron 73 medallas con una participación de 98 atletas, de las cuales 26 fueron de oro, 20 de plata y 27 de bronce, logrando así un 74% de obtención de medallas, así mismo del total de atletas 75% de ellos mejoraron su rendimiento con respecto al año pasado, 19% lo mantuvieron y 6% de ellos disminuyeron.

DEPORTE	No. Participantes	Medallas				Producción de Medallas (%)	% Rendimiento		
		Oro	Plata	Bronce	Total		Mejora	Mantienen	Disminuyen
BOXEO	17	6	1	4	11	65	76	18	6
TAEKWONDO	10	3	1	3	7	70	80	10	10
ESGRIMA	13	4	4	3	11	85	85	8	8
KARATE	13	3	4	2	9	69	85	15	0
LUCHA	16	3	4	5	12	75	50	44	6
JUDO	29	7	6	10	23	79	76	17	7
TOTAL	98	26	20	27	73	74	75	19	6

Sin duda alguna los resultados obtenidos no son los mas halagadores, sin embargo, si reflejan la optimización del tiempo y de la preparación deportiva a la cual fueron sometidos los atletas, además de que tratándose de deportes en donde el factor subjetivo de la apreciación de los jueces, la “suerte” que se tengan en el sorteo de las gráficas, entre otros por menores, resulta interesante lograr mas del 70 % de efectividad en cada uno de los deportes, e incluso en algunos de ellos por encima del 80 % como es el caso de esgrima que su rendimiento osciló en los 85 puntos porcentuales.

El control metodológico y la capacitación permanente hacia los entrenadores han propiciado la búsqueda constante por alcanzar el máximo rendimiento deportivo de los atletas. Las decisiones de permanencia y baja del centro para los atletas esta en función precisamente de los logros deportivos y mejora del rendimiento por un lado, pero también del aprovechamiento escolar y disciplinario. Esto contribuye a la formación de las nuevas generaciones de atletas de alto rendimiento que aspira tener México en los deportes de combate, quienes deberán perfilarse para ser ganadores en todo momento.

En próximas publicaciones profundizaremos sobre los criterios de selección, permanencia y causas de baja de los atletas en el CNAR.

LA TOMA DE DECISIONES EN EL MANEJO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

En el manejo diario de los clubes y gimnasios el dirigente tiene diferentes responsabilidades en donde cuyas decisiones son fundamentales para la conducción adecuada de la entidad deportiva a su cargo, sin embargo muchas de las veces este tópico relacionado con la Administración Deportiva en Clubes y Gimnasios suele ocurrir que no se les presta mucha atención por diversos factores socio culturales, donde muchas veces en el último momento se toma la decisión o lo que es peor constantemente se toman y se cambian las decisiones de acuerdo a la intuición del dirigente. Aunque no lo parezca la toma de decisiones es un tópico muy importante, donde existen dirigentes que pagan grandes sumas de dinero por tomar algún curso en esta materia, con el convencimiento de que una estructuración metodológica en el proceso de la toma de decisiones transforma la realidad de sus entidades deportivas acercándose a una excelencia en el servicio, un alto nivel en la retención de clientes y sobre todo lo fundamental garantizar la Plusvalía. A lo largo de la construcción de la marca del gimnasio o club se enfrenta con diferentes dificultades o situaciones complejas donde hay que estudiar científicamente todas las alternativas posibles para tomar la decisión acertada, en este artículo se fomenta una metodología en la toma de decisiones para que el dirigente tenga una alternativa más en su desempeño diario como elemento fundamental de la dirección de un club o gimnasio.

Tipos de problemas

Los problemas que se suceden cotidianamente en la operación de un Club o Gimnasio, tienen diferentes características en función de cómo se presentan en la realidad. Los problemas se presentan dos categorías: a) Estructurados, b) No estructurados.

- a) *Problemas Estructurados*. Problemas que son comunes en la operación diaria del Club o Gimnasio, por ejemplo cuando se presenta la situación de que un socio se queja de no haber recibido un buen servicio por parte del entrenador, en ese momento usted como dirigente ya debe tener un sistema de toma de decisiones para este tipo de problemas muy comunes. En realidad este tipo de problemas cuando se conoce perfectamente el funcionamiento del club o gimnasio no hay ningún tipo de excusa para solventarlos, son muy sencillos de solucionar.
- b) *Problemas No Estructurados*. En este tipo de problemas usted como dirigente se enfrenta a situaciones imprevistas que repercuten de gran manera en la operación del club, en este sentido es menester pensar muy bien y adecuarse científicamente a la metodología de la toma de decisiones, para resolver con una excelente visión la problemática garantizando el 100% del éxito de la entidad deportiva que dirige usted. Este tipo de problemas se dividen en dos:

- a. *Bajo Riesgo*. Estos problemas se suscitan sin avisar sin embargo no existe un nivel de afectación para la entidad deportiva, sin embargo es fundamental pensar muy bien la solución tomando en cuenta siempre que su club o gimnasio salga beneficiado en el mayor porcentaje posible. Un ejemplo de este tipo de problemas es si usted se encuentra con que su capital humano busca la huelga, o formar algún sindicato. También si una cadena más grande de Gimnasios quiere absorber el suyo por una cierta suma de dinero en condiciones que usted no hubiera imaginado.
- b. *Alto Riesgo*. Aquí es donde se requiere la mayor inteligencia emocional y pensamiento creativo, herramientas como la Programación Neurolingüística (PNL) le ayudarán a resolverlos, por la imperiosa situación de que la entidad que usted dirige esta en peligro latente y su inversión de tiempo, dinero y fuerza de trabajo también. Usted como dirigente debe ampliar su visión empresarial para prevenir con la mayor resistencia posible la caída en este tipo de problemas que le pueden costar su carrera como dirigente y empresario.

Clasificación de las decisiones

Las decisiones las vamos a clasificar desde diferentes puntos de vista, el dirigente tiene la responsabilidad de contextualizar su decisión en cualquier tipo de problema bajo la siguiente clasificación.

- ***Según su estructura***

De acuerdo con este punto de vista las decisiones pueden ser programadas donde tiene la característica de ser repetitiva comúnmente esta se toma en un enfoque rutinario. No programadas, estas son de carácter único donde la situación requiere una solución a la medida.

- ***Según su alcance***

No todas las decisiones tienen la misma complejidad ni abarcan lo mismo, de ahí que pueden ser generales y particulares. Las generales afectan a todo el sistema como en el caso de la implantación de una nuevos instrumentos de producción, las segundas sólo inciden en partes aisladas de la entidad deportiva como el cambio de una subordinación de las fuerzas de trabajo.

- **Según el periodo de vigencia**

Por su duración las decisiones pueden ser a largo plazo, para periodos de 5-10 años, las mismas se pueden determinar como objetivos estratégicos. Las decisiones operativas son las que realizan en la calidad de estas últimas no pueden descuidarse, pues es la suma de pequeñas decisiones incorrectas pueden conducir a un desastre y comprometer la actividad de la entidad deportiva en el futuro.

- **Según el grado de obligatoriedad**

Las decisiones pueden ser de obligatorio cumplimiento, en este caso se encuentran órdenes directivas, leyes y actos jurídicos que sirven de base a la actividad del dirigente. Además, las decisiones pueden adoptar la forma de consejo, orientación e indicación, sería un error pensar que el cumplimiento de las decisiones son exclusivamente de los ejecutores, el dirigente debe tomar todas las medidas para controlar y supervisar la ejecución de lo contrario hay un alto riesgo en la pérdida de eficiencia en los procesos productivos.

Metodología para la Toma de Decisiones

- ***Paso 1 Identificar el problema***

En este paso usted como dirigente detecta la principal problemática en la cual se ha quedado anclado el desarrollo del club o gimnasio, es fundamental saber perfectamente cual es el problema específicamente, ya que si usted se enfoca en una situación la cual no es la raíz principal de todo el ambiente problémico, la solución que usted tome corre el riesgo de no resolver de fondo el problema.

- ***Paso 2 Identificar los indicadores de decisión***

Una vez que usted ha identificado el problema de manera específica hay que establecer los indicadores de decisión en donde usted fundamentará la decisión final, es decir para tenerlo más claro, los indicadores de decisión son los aspectos que definen pertinentemente la decisión.

- ***Paso 3 Asignación de ponderaciones***

En este paso se realiza la asignación de valores o ponderaciones a los indicadores de la decisión, cada dirigente debe establecer una escala de ponderaciones de acuerdo con la experiencia que se tenga, se recomienda la escala del 1 al 10 de acuerdo al nivel de importancia en la asignación de los valores. Ahora bien la metodología para la asignación de ponderaciones requiere un adecuado conocimiento sobre el problema a resolver donde hay que realizar una investigación sobre los diferentes indicadores de la decisión.

Un ejemplo de este paso es la siguiente problemática en la selección hipotética de equipo de musculación para un Centro de Acondicionamiento Físico.

Matriz de criterios de selección y ponderación (Asignación 1 – 10)

Modelo de equipo de Musculación	Análisis de Biomecánica	Imagen Física	Precio	Servicio de la compañía	Total
Equipo 1	8	7	9	9	33
Equipo 2	9	6	8	8	31
Equipo 3	8	8	7	7	30
Equipo 4	9	9	8	9	35
Equipo 5	7	9	7	9	32

Tabulación de las ponderaciones

Ponderación	Equivalencia
10	Excelente
9	Muy Bien
8	Bien
7	Regular
6	Suficiente
5	Insuficiente
4	Muy deficiente
3	Bastante Deficiente
2	----
1	----

En este ejemplo se reflejan en primera instancia los in de decisión y su ponderación correspondiente fundamentada en la tabulación de los criterios, además del total en la suma de las ponderaciones de los equipos de musculación involucrados para ser tomados en cuenta en una posible compra por el dirigente.

- *Paso 4 Selección de la decisión*

Una vez analizado a conciencia las diferentes alternativas, con todos los indicadores y sus ponderaciones es momento de tomar la alternativa que más se haya ajustado a las necesidades específicas del dirigente.

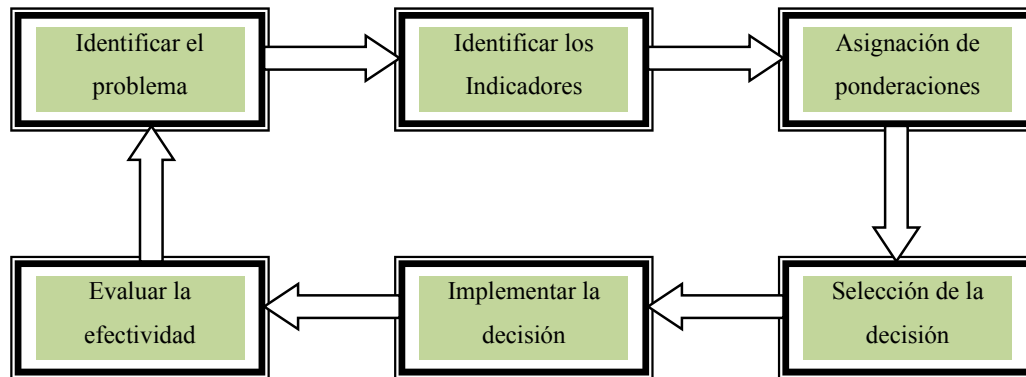
- *Paso 5 Implementación de la decisión*

La implementación es el proceso de comunicar la decisión tomada hacia el equipo de colaboradores del dirigente y buscar el compromiso para ponerla en práctica o apoyar la resolución y su racional utilización para el bien de la Entidad Deportiva.

- *Paso 6 Evaluación de la efectividad de la decisión*

Para este paso es fundamental que el dirigente conozca el concepto empresarial de la palabra Efectividad, esta se compone de dos conceptos: a) Eficiencia (hacer más con menos); b) Eficacia (cumplir los objetivos planteados). Una vez que estos dos conceptos se cumplen entonces existirá sin lugar a dudas la efectividad empresarial.

Figura 1 Metodología de la Toma de Decisiones



Nosotros estamos convencidos de que si usted compañero dirigente sigue esta sencilla pero efectiva metodología de identificación de problemas y toma de decisiones, avanzará a un estado superior en la administración y dirección óptima de su club o gimnasio, recuerde que hoy en día las Ciencias de la Dirección y Administración Deportiva avanzan de manera vertiginosa, es menester estar cada vez preparados para competir en estos tiempos de la liberación de mercados, en primera instancia ayudar a elevar la mercado interno del país en materia de Cultura Física y conforma se vaya perfeccionando el sistema por medio de la toma decisiones adecuada, se podrá en un futuro exportar capitales fomentando una sólida macroeconomía para el país. Si usted esta interesado en profundizar más sobre este tema no dude en contactarnos, resolveremos todas sus dudas con mucho gusto.

LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN CONTINUA DEL ADMINISTRADOR DEPORTIVO

El presente artículo se fundamenta en la necesidad histórica de la continua educación en materias específicas inherentes a la actividad de dirección de una institución que oferta servicios emanados de la actividad física y deporte, hoy en día el incremento en el nivel de desarrollo de pensamiento, creación de conocimiento y solución de problemas a las nuevas situaciones que se presentan en el comportamiento de la economía del país son aspectos que el dirigente no debe soslayar bajo ninguna circunstancia, la repercusión del comportamiento de la economía política en la entidad deportiva a su cargo influye de cualquier manera en la rentabilidad y eficiencia de la producción en la oferta de los diferentes servicios. Este artículo de reflexión sobre estas problemáticas fundamenta la importancia de la educación continua del dirigente deportivo para que su desempeño se optimice en esta era de la globalización.

Caracterización del Administrador Deportivo

El Administrador Deportivo a cargo de entidades deportivas tiene características específicas sin embargo la realidad mexicana es prácticamente diferente a las concepciones sobre los administradores deportivos provenientes de otros países, donde la base de la sociedad y la relación de los medios de producción han generado instituciones individualizadas con objetivos de acuerdo a grupos sociales específicos y la actividad física no es la excepción. En México un alto porcentaje de dirigentes si bien en su vida social o profesional han realizado algún tipo de actividad física y deporte, el rol que prácticamente han realizado es el de deportistas o entrenadores, sin embargo la necesidad los absorbe para el campo de la administración y dirección de algún tipo de entidad deportiva, tanto en el sector público como privado, Ol Consultores ® realizó una investigación social en el mes de febrero del 2006 en ambos sectores de producción con el objeto de conocer el nivel académico y el perfil específico del capital humano que tiene la gran responsabilidad de dirigir y administrar entidades deportivas. Los datos arrojados muestran un comportamiento peculiar en la característica del dirigente, de tal manera que sólo un 12.3% tiene formación en Educación Física o Entrenamiento Deportivo, ahora bien de la demás población el 43.4% ha tomado algún curso sobre administración. Es importante recalcar que un número grande de personas que deciden tomar la responsabilidad de dirección comienzan su carrera en el sector productivo del deporte, como aficionados después como entrenadores, cuando se presenta la oportunidad de administrar una entidad la toman prácticamente con o sin formación académica, esto es el resultado del sistema educativo y laboral que afortunadamente o desafortunadamente facilita la operación en cualquier sector productivo sin tener un sustento académico. Sin embargo existe el peligro de que los objetivos de la entidad no se cumplan por falta de conocimiento especializado en el área por que el deporte y los servicios emanados tienen singularidades que otras actividades productivas no lo manejan, por que el ofertar servicios deportivos es prácticamente diferente a

la oferta de los servicios de una tienda departamental, factores influyentes determinan el comportamiento del consumo de estos servicios. Lo anterior no puede obviarse de ninguna manera y es responsabilidad del administrador deportivo conocer a fondo el problema de que la oferta de servicios merece un análisis profundo y dialécticamente científico para mejorar los procesos de producción y que no sólo se limita a la venta de productos deportivos como tenis o playeras deportivas.

Existen áreas de desarrollo que el administrador deberá manejar para tener una educación continua integral para la mejora de su desempeño Fig. 1 :

- a) Científico – Técnica
- b) Económico – Social
- c) Dirigente – Administrativa

Fig. 1 Áreas de desarrollo del Administrador Deportivo



Científico – Técnica

Todos los avances en la ciencias del ejercicio y sus asignaturas es menester del administrador conocer lo más reciente en cuanto a los tópicos emanados de esta área por que dentro de los roles que tiene como el conocer al capital humano que está a su cargo para la comprensión incrementada de los renovados contenidos en asignaturas como la biomecánica, fisiología, teoría y metodología del entrenamiento deportivo, metrología deportiva por ejemplo, para que en análisis de los programas de entrenamiento y actividad física comprenda la fundamentación teórica sobre el por que de la necesidad de proveer las mejores condiciones e infraestructura para el cumplimiento de los objetivos planteados en la implementación de los programas deportivos.

Económico – Social

La relaciones sociales con los medios de producción, instrumentos de producción y la fuerza de trabajo es fundamental que el administrador las maneje para comprender de manera óptima el comportamiento de los diferentes sectores de la población en materia del consumo de los servicios ofertados por la entidades deportivas del país. De tal manera que en su manejo de comprensión objetiva e histórica pueda anticiparse a los cambios constantes que la población demanda, aunado a la evolución social que por la entropía ideológica existente los diferentes sectores sociales cada vez más en ecisión desarrollan necesidades específicas y que por medio de la actividad física y deporte puedan ser subsanadas conllevando a la metamorfosis de los servicios deportivos para el incremento de la plusvalía con objeto fundamental de las entidades dedicadas al esparcimiento y recreación, o el alto impacto social en el caso de las entidades del sector público. Materias como investigación social, economía política, finanzas son componentes de esta área.

Dirigente – Administrativa

Esta área no menos importante que las anteriores incluye las materias de Dirección Estratégica, Teoría de las Organizaciones, Administración del Capital Humano, además de las asignaturas de relaciones humanas, es decir el manejo de a través de los diferentes conflictos internos en las organizaciones con alto sentido humanista en común, con el objetivo de armonizar y conducir los esfuerzos en la consecución de objetivos. Es en este sentido que las habilidades de interacción y de dirección del administrador deportivo deberán ser potencializadas día a día por el bien en primera instancia de la colectividad en la entidad deportiva y en segunda por la de su carrera profesional.

La Importancia de la educación continua

Cuando se habla con un dirigente deportivo existe una atmósfera muy peculiar en el ambiente que lo rodea, muchas de las ocasiones el Director General de un Centro de Acondicionamiento Físico o el Gerente General de Club Deportivo generan una barrera psicológica tanto al interior como al exterior, tratando de jugar un rol de “inalcanzable” donde la única razón es la de su subjetividad, este estado de predisposición psicológica de autosuficiencia es el que muchas de las veces hace que se cometan errores que cuestan mucho capital transfiriéndose en pérdidas para la entidad deportiva. Aunque la apertura mental cada día gana terreno en el campo de la administración deportiva el empirismo aún es muy fuerte en su resistencia, cuando un administrador deportivo ha pasado cerca de 3 meses en el puesto se da cuenta que con o sin educación puede resolver las situaciones presentes en la operación de las entidades deportivas como por ejemplo en un Gimnasio la retención de clientes y probablemente sea cierto, sin embargo el hecho que en una situación específica en la implementación de un programa deportivo o en la aplicación de un programa de oferta de servicios, el dirigente haya

salido avante utilizando sólo el sentido común no quiere decir que la dirección de una entidad deportiva pueda fundamentarse en esta forma de razonar las soluciones del comportamiento de la entidad. El administrador tiene el deber de incrementar constantemente el conocimiento sobre las diferentes áreas de desarrollo, para garantizar que la toma de decisiones en las problemáticas concurrentes y esporádicas se solucione sin afectar en lo más mínimo los objetivos iniciales planteados. La planificación económica de la entidad deportiva a través del método de cálculo económico es una herramienta fundamental para la garantía de incremento de la rentabilidad, pero es sólo a través de la educación continua del administrador deportivo y sobre todo hacer que tome conciencia de la gran responsabilidad que escogió adquirir y cuya actividad laboral implica cargar sobre sus hombros todo lo que implica la entidad y sus diferentes servicios deportivos ofertados.

El administrador deportivo como dirigente automáticamente tiene un estilo de vida no muy común, pues en él recae el comportamiento de la entidad, si existen clubes y gimnasios que en la actualidad cierran o merman sus ingresos, el primer punto fundamental es revisar la filosofía del Director General, Dueño o Gerente General, por que seguramente la falta de visión y educación es uno de los principales factores negativos que inciden en el diagnóstico de por que los programas no resultan conforme a lo planeado. Y sobre todo buscar la superación continua de la persona que tiene a cargo la dirección estratégica de las entidades, cuando estas marchan adecuadamente y son rentables evitar el grave error de dormirse en los laureles pensando que son los mejores cuando tal vez sean los menos malos, de tal manera que prácticamente todo el tiempo quien ha decidido ser administrador deportivo tiene la obligación imperante de prepararse, por que su trabajo no basta en estar en la entidad sólo pidiendo y elaborando informes, si no que va más allá modificándose como un estilo de vida.

DISEÑO DE SERVICIOS DEPORTIVOS

La dirección de la Cultura Física hoy en día en un fundamento técnico – metodológico sustentado en principios científico – técnicos, donde el dirigente debe apoyarse para la aplicación de todos y cada uno de los planes, programas y proyectos deportivos en prácticamente todos los sectores donde se desenvuelva. Es menester no soslayar la importancia de este tópico por que es base para la construcción del éxito en la entidad deportiva; Durante la gestión del dirigente deportivo tiene que lidiar con diferentes factores internos y externos a él para realizar una Dirección de la Cultura Física adecuada, es cierto que en ocasiones la cotidianidad en las labores diarias de la práctica profesional ofrecen una limitante en la toma de decisiones por que a lo largo del desempeño profesional sea en el sector público o privado los planes deben obedecer a políticas específicas que no se interpongan a intereses externos fuera del alcance del dirigente, y que además cumplan con el objetivo principal para el que fue planeado. En este apartado se revisarán los contenidos mínimos necesarios para realizar el Análisis adecuado antes de diseñar los diferentes planes, programas y proyectos, es fundamental que para tener un acuerdo en los diferentes conceptos que se revisan en este apartado, el significado se describe para evitar confusiones en el proceso de comprensión del conocimiento vertido manifestado en la descripción de las diferentes etapas en materia de Dirección Estratégica de la Cultura Física.

Una vez que el directivo comprende las manifestaciones de los servicios en materia de deporte, ahora viene la metodología de la elaboración del sistema que garantice la prestación de manera óptima hacia el sector público objetivo cubriendo de esta manera las expectativas generadas sobre los servicios deportivos. Un punto importante es que los servicios invariablemente se fundamentan y desprenden de los programas nacionales, estatales, municipales

Es importante en primer término describir el contenido conceptual de lo que implica la Cultura Física, se comprende por cultura física el contenido interrelacionado de contextos que se desprenden del movimiento humano, de tal manera que implica la educación física, entrenamiento deportivo, rehabilitación física, acondicionamiento físico y demás actividades que relacionadas con desarrollo motor humano. Una vez que se ha hecho conciencia sobre el contexto de donde se esta cimentado la actividad laboral diaria, que en este caso es la Cultura Física manifestada en acciones orientadas hacia el beneficio de la sociedad en materia de salud a través de la práctica del acondicionamiento físico, todo englobado dentro de todas y cada una de las entidades deportivas.

El dirigente debe manejar perfectamente el ambiente en donde se desarrolla su actividad profesional, de tal manera que detecte lo más pronto posible errores y soluciones problemas para lograr la transformación de la realidad de la entidad deportiva en la que está al frente. En primera instancia el análisis general es la primera acción que el dirigente debe realizar al momento de buscar la resolución de las problemáticas del club que compra su fuerza de trabajo intelectual. El análisis general obedece al principio de la objetividad en la consideración de los procesos y procedimientos del sistema, donde se desprenden dos categorías: Externa e Interna.

ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis revisa lo que condiciona al sistema elaborado dentro de la entidad y que el dirigente en ningún momento y bajo ninguna circunstancia debe soslayar, de tal manera que los puntos a considerar, es la caracterización del segmento de la sociedad a la que va dirigida los servicios de la entidad deportiva que representa, las bases fundamentales de la microeconomía de la entidad o del país en donde se desenvuelva aunado al comportamiento de la macroeconomía como aspectos que condicionan el patrón de consumo del segmento social determinado. La fundamentación del objetivo principal para lo que fue creada la entidad deportiva es la piedra angular para sustentar los diferentes planes, programas y proyectos que busquen el desarrollo óptimo de la misma, esto se refuerza con la actualización sobre las políticas fiscales y hacendarias que el estado realice durante la gestión administrativa, por que de este tópico dependerá los presupuestos financieros para el año fiscal siguiente. La competencia en el mismo campo de acción como aspecto inherente al desempeño de la entidad deportiva, es un factor decisivo por que las políticas internacionales de los gobiernos en materia de tratados de libre comercio, influyen indirectamente en la demanda de los servicios que se desprenden de la Cultura Física de tal manera que año con año no sólo se competirá con entidades mexicanas si no que como lo marca la tendencia aceptada de la globalización, se competirá además con cadenas de clubes y gimnasios extranjeras cuyos orígenes son la principales potencias económicas del mundo.

ANÁLISIS INTERNO

El principio del análisis histórico concreto de los fenómenos toma lugar dialécticamente hacia el interior del sistema que caracteriza a la entidad deportiva en su desempeño como prestadora de servicios desprendidos de la Cultura Física, en este análisis se debe ser muy cuidadoso de que el dirigente no caiga en consideraciones eclécticas o sofisticadas, es decir se comprende como ecléctico (Kursanov, 1975) la reunión inconsecuente, sin principios, de opiniones heterogéneas, que a menudo se excluyen mutuamente, ya que el eclecticismo sustituye el análisis histórico concreto de la relaciones internas del sistema de una entidad deportiva determinada. La sofistería hace a un lado la diversidad de las relaciones y representa una conclusión construida muy subjetiva, basada en argumentos ilusorios y equívocos sobre la caracterización de los sistemas.

Una vez que el análisis se ha realizado la metodología a seguir en la elaboración de un programa de donde se desprenderán los diferentes servicios. En la planeación existen conceptos generales donde se elaboran preguntas que responde la planeación.

• Qué?	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto
• Por qué?	se quiere hacer	Origen y fundamentación
• Para qué?	se quiere hacer	Objetivos
• Cuánto?	se quiere hacer	Metas
• Dónde?	se quiere hacer	Localización física
• Cómo?	se va a hacer	Actividades y tareas
• Cuándo?	se va a hacer	Ubicación en el tiempo
• Quiénes?	lo van a hacer	Recursos humanos
• Para quién?	se va a hacer	Destinatarios
• Con que?	se va a hacer	Recursos materiales
• Cuanto cuesta?		Recursos financieros

Componentes de un plan de desarrollo deportivo

- Antecedentes
- Marco normativo
- Diagnóstico
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Programas Estratégicos (Procesos)
 - Financiamiento
 - Acciones
 - Indicadores de Medición (Metas)
 - Indicadores de Progresión

Antecedentes

Los antecedentes se remiten a la perspectiva histórica de los programas que han sido similares y su interconexión con las problemáticas sociales en los diferentes sectores. En esta etapa es fundamental toda la información acerca de la historia política, socioeconómica, cultural, intelectual y todas las instituciones de la superestructura que intervengan en la cultura física.

Marco Normativo

El marco normativo son todos los reglamentos y leyes nacionales que regirán el desenvolvimiento de los planes nacionales, estatales o municipales de desarrollo deportivo, de donde se desprenden los servicios de cultura física. Es importante que este completamente actualizado sobre las diferentes modificaciones a las leyes vigentes de la cultura física.

Diagnóstico

Una vez realizado el análisis de los antecedentes, se realiza una perspectiva general de las diferentes problemáticas a las que la entidad deportiva se enfrente, junto con una caracterización sobre el ambiente interno y externo de su quehacer profesional, este punto es el primer indicador resolutivo hacia donde se va a dirigir el plan de desarrollo deportivo.

Visión

La visión determina la forma en que la población deberá percibir el plan y los programas estratégicos. La característica principal de la visión es generar la imagen conceptual del futuro deseado de la entidad deportiva, de tal manera que se tomen en cuenta las siguientes características sobre una buena Visión:

- Inspira y reta
- Elemento crítico para el cambio
- Representa el propósito global y continuo de la entidad deportiva
- Dialécticamente materialista

La visión debe responder a las preguntas:

- ¿Qué quiere la entidad deportiva?
- ¿Cuáles son las aspiraciones?
- ¿Cómo quiere ser la entidad deportiva reconocida por la comunidad?

Misión

La misión es la razón de ser de la entidad deportiva responde a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para que lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

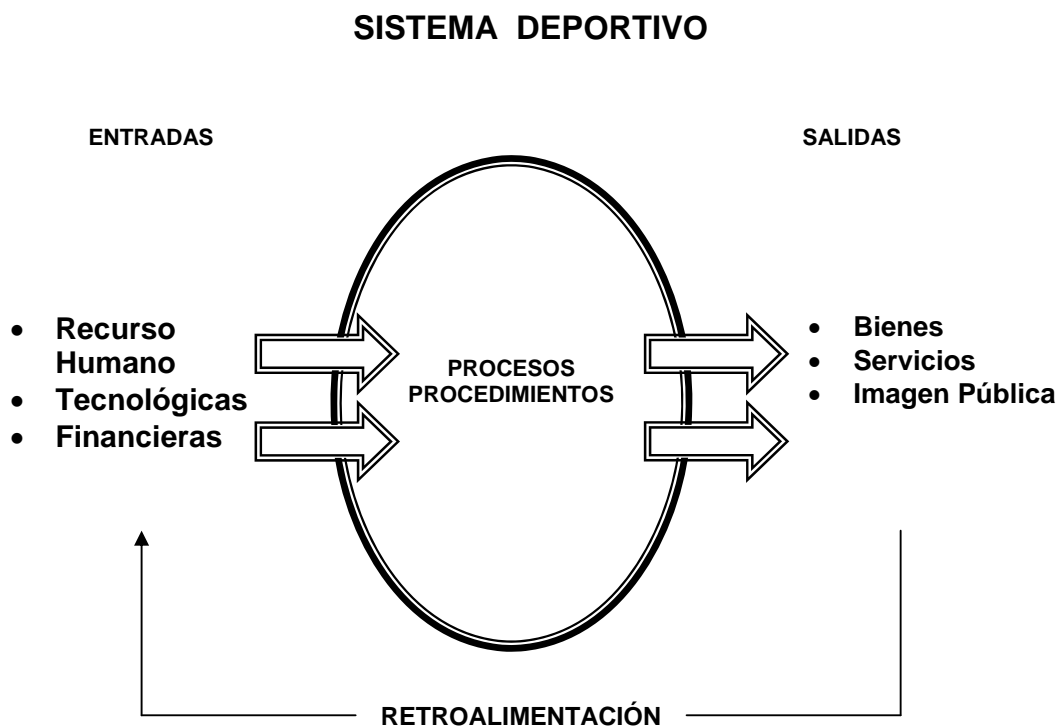
Para realizar la misión es necesario fundamentalmente identificar la razón de ser, de la entidad deportiva.

Objetivos Fundamentales (Salidas del sistema)

Los objetivos son prácticamente las salidas de lo que es el sistema deportivo, enfocados como la principal prioridad y en donde se direccionan las etapas subsecuentes.

- **Financiamiento**
 - El financiamiento es la cantidad monetaria que implicará el desarrollo de sistema completo, con todas las especificaciones del monto de la inversión.
- **Acciones**
 - Son prácticamente las actividades operativas que emanan de los objetivos fundamentales, para la consecución de estos.
- **Indicadores (Metas)**
 - La cantidad de impacto social y de rendimiento de las diferentes acciones, con los datos arrojados se rediseña el sistema deportivo constantemente.
- **Progresión**
 - Una vez que existe una retroalimentación ubicada en el contexto real del comportamiento social del sistema deportivo, es fundamental tener un proceso metodológico, para la consecución de las salidas del sistema.

Figura 1. Descripción de la estructura del sistema



En consideración a la figura anterior el dirigente debe analizar cada una de las componentes del Sistema, en correspondencia del principio del análisis histórico de los fenómenos de esto se deduce que al analizar los fenómenos (cada uno de los componentes) en un enfoque histórico concreto hay que tomar en consideración el lugar y tiempo, para obtener la información fidedigna sobre el desempeño de cada una de las etapas del sistema.

Entradas del Sistema

En las entradas del sistema se debe analizar la caracterización de las diferentes entradas del Sistema Deportivo (SD), comenzando con el Recurso Humano en sustentado en funciones y jerarquización de tal manera que se revisé históricamente el desempeño laboral de cada persona y su importancia en la participación del sistema determinada por el organigrama de la empresa. La consideración objetiva del Recurso Humano ofrece elementos necesarios para modificar si se requiere la distribución de las funciones dentro del SD. Las tecnologías de las que el sistema se auxilia, deben empatar con las necesidades del sistema en sí mismo, es decir si realmente ofrecen la soluciones necesarias para la transformación de la cantidad en calidad de los procesos y procedimientos buscando las salidas del sistema que empaten con el objetivo fundamental de la entidad deportiva. Las entradas financieras referidas a los presupuestos de económicos debe empatar con los objetivos planeados estratégicamente manifestados en la salida del sistema, de tal manera que el diseño de los nuevos objetivos, reflejen una alta rentabilidad en los bienes y servicios que la entidad deportiva ofrece.

Procesos y procedimientos

El principio dialéctico de la concatenación universal señala que los procesos y procedimientos están interrelacionados indisolublemente encontrándose en un grado u otro de dependencia y condicionalidad. Se comprende como proceso el camino seguir para obtener una salida del sistema, como por ejemplo el proceso del entrenamiento de los socios en un centro de acondicionamiento físico, donde la salida del sistema es la imagen física del socio. El procedimiento es la manera práctica y operativa para cumplir el proceso. Es en este sentido que cada uno de los procesos con su procedimiento adecuado debe analizarse en función del nivel de correspondencia para que terminen con las salidas del sistema objetivamente diseñadas. Los procesos a analizar en un centro de acondicionamiento físico pueden ser, los entrenamientos de los socios, la atención y seguimiento de los socios, distribución óptima del los pasivos y activos del centro. El dirigente debe conocer perfectamente todos los procesos y procedimientos del SD para cumplir en primera instancia la concatenación universal de estos en la transformación de la cantidad en calidad que se manifieste en una efectividad y alta rentabilidad de la entidad deportiva.

Salidas del sistema

En la salidas del sistema se debe perfectamente estar claro sobre realmente que es lo que se busca con el sistema, cuál es el objetivo fundamental para lo que fue creada la entidad deportiva, sólo en ese sentido se puede transformar la realidad de la entidad cumpliendo con el concepto del eslabón fundamental en la cadena de acontecimientos históricos como tarea más importante del desarrollo de la entidad deportiva, reflejada en tres aspectos fundamentales:

- a) Destacar entre las relaciones internas de los componentes del sistema de manera objetiva que asegure el curso de los acontecimientos de la entidad deportiva en una dirección perfectamente determinada.
- b) Establecer el grado de correspondencia de cada componente del sistema con los objetivos y las salidas del mismo.
- c) Eslabonar perfectamente la cadena de los acontecimientos en el quehacer diario de la entidad deportiva evitando la escisión y dogmatismo dentro del sistema y al mismo tiempo fortalecer las fuerzas motrices que incrementen el grado de cohesión y compromiso de los componentes del SD (Sistema Deportivo)

EL PROBLEMA DE LA CAPACITACIÓN DEPORTIVA EN EL MERCADO DEL ACONDICIONAMIENTO FÍSICO EN MÉXICO

El presente artículo está elaborado con el objetivo de retomar la problemática de la capacitación deportiva, en primera instancia como función en el aspecto social y en segundo término como negocio además de analizar que tan rentable es en el sector deportivo. Actualmente la oferta de capacitación deportiva ha crecido de tal manera que existe una inestabilidad en cuestión del Marketing Mix, (Precio, Plaza, Producto, Promoción) con una competitividad que puede mermar la rentabilidad del negocio.

Capacitación Deportiva

La capacitación deportiva ha estado inherente al desarrollo del Acondicionamiento Físico en México, a principios de los años noventa comenzó esta tendencia en capacitación deportiva, con un enfoque hacia las clases de grupo populares de la época como la clase de banco. A mediados de esta década el concepto de los gimnasios tradicionales que sólo tenían un modelo de infraestructura muy sencillo, se modifica con la inclusión ideológica del concepto llamado "Fitness y Wellness" lo que realmente se denomina Acondicionamiento Físico Integral con orientación de bienestar físico y mental, comprado por la sociedad deportiva con un determinado patrón de consumo, además del status que genera.

Este concepto americanizado de ejercicio causó expectación en los siguientes años, reproduciéndose por los gimnasios aunque no contaran con la infraestructura que requería el concepto, por ejemplo un número generoso de máquinas de peso integrado de punta, caminadoras, remadoras y bicicletas digitales con control computarizado para el usuario. En este momento se genera la necesidad de tener Recurso Humano con las habilidades laborales que permita resolver la nueva problemática sobre la atención de socios que persiguen objetivos de aspecto físico y de salud.

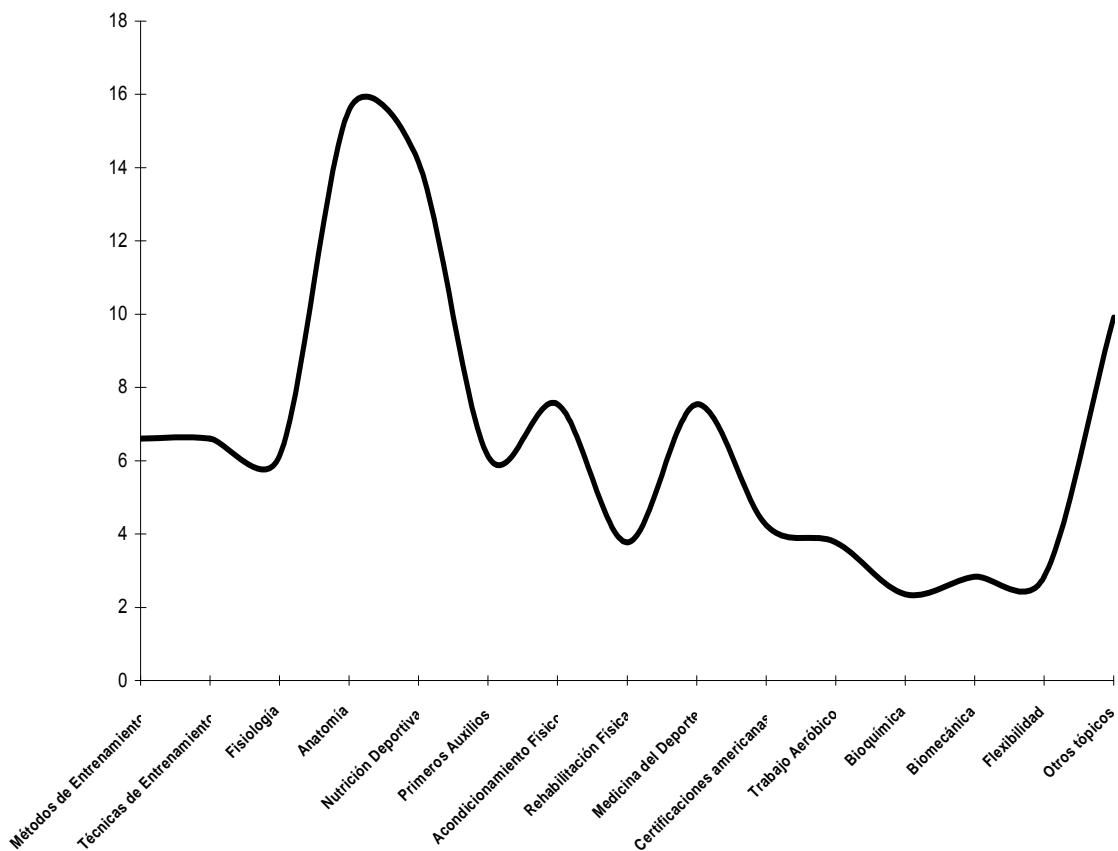
En este sentido se desarrollaron en primera instancia cursos que pretendían brindar los conocimientos mínimos sobre las ciencias del ejercicio hacia los aspirantes a Instructores, tratando de seguir el modelo americano en función de los contenidos temáticos, en ocasiones sin un estudio previo curricular sobre las necesidades que el mercado tenía en materia de acondicionamiento físico, paralelamente la invasión ideológica sobre capacitación deportiva con Certificaciones Americanas carentes de validez oficial en México y en ocasiones con falta de operatividad al contexto del país. A principios del año 2000, comenzó una ola de apertura de lugares que imparten capacitación deportiva, muchos de ellos con una idea tergiversada del real enfoque de las ciencias del ejercicio, estas instituciones ofertan diferentes modelos de

educación y los contenidos temáticos buscan contribuir al incremento del nivel de conocimiento sobre cultura física en nuestro país.

Análisis de las necesidades de los gerentes generales en su recurso humano

En una investigación de mercado que la firma **OI Consultores®** realizó en 255 gimnasios sobre lo que los dueños de gimnasio y/o directores generales les interesa que sus instructores deben manejar en ciencias del ejercicio con los siguientes resultados, cabe señalar que esta investigación se realizó en la Ciudad de México entre los meses de mayo y julio del 2005.

Gráfica sobre los tópicos que los dueños de gimnasios y/o Gerentes Generales consideran que los instructores deben saber para contratarlos.



Concentrado en porcentajes por tópicos. En el rubro de "Otros Tópicos" se ubicaron las siguientes áreas: Psicología, Marketing, Educación Física, Alto Rendimiento, Ética, Estado de Salud, como se mencionaron en algunos gimnasios

Tópicos	%
Métodos de Entrenamiento	6.6
Técnicas de Entrenamiento	6.6
Fisiología	6.1
Anatomía	15.6
Nutrición Deportiva	14.2
Primeros Auxilios	6.1
Acondicionamiento Físico	7.5
Rehabilitación Física	3.8
Medicina del Deporte	7.5
Certificaciones americanas	4.2
Trabajo Aeróbico	3.8
Bioquímica	2.4
Biomecánica	2.8
Flexibilidad	2.8
Otros tópicos	9.9

De acuerdo al análisis anterior podemos percatarnos sobre los contenidos que desde el punto de vista de las personas que contratan a los Instructores de los Gimnasios, el comportamiento de consumo en relación a los conocimientos sobre ciencias del ejercicio recae en la Anatomía y Nutrición Deportiva principalmente seguida de Acondicionamiento Físico, Técnicas de Entrenamiento, Metodología de Entrenamiento y Fisiología Deportiva. Lo anterior nos indica la temática que los cursos de capacitación en primera instancia deben cubrir para que los instructores una vez egresando se incorporen a la actividad laboral.

Sin embargo en sentido estricto hay tópicos que pueden integrarse en otros por ejemplo Anatomía y Nutrición Deportiva pueden incluirse como materias en un Curso de Acondicionamiento Físico, o por el contrario pueden formar la unidad de un Taller Único sea de Nutrición Deportiva o Metodología del Entrenamiento, todo depende de cómo cada institución interprete los resultados y lo plasme en un producto de venta llamado Curso, Taller, Simposio, etc.

Independientemente de cómo se estructure la currícula de la capacitación deportiva uno de los aspectos inherentes es la forma de cómo se transmita el conocimiento, por que en esto radica el nivel de desarrollo profesional de los instructores, es decir el Instructor no sólo debe saber el

“Que” si no además “Como” y sobretodo el “Como lo vende”. Analicemos el siguiente par de preguntas muy comunes para valorar el nivel de aprendizaje.

- 1) Mencione los huesos y músculos de la cintura escapular.
- 2) Mencione los movimientos que realiza la cintura escapular en la fase positiva del Press de Banca.

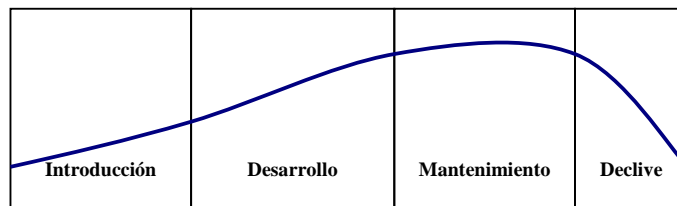
En la primera pregunta sólo tenemos un proceso de memorización sobre las estructuras anatómicas de la región en cuestión, esto indica que el proceso mental para contestar la pregunta sea sólo la memorización (Aspecto meramente teórico). En la segunda pregunta conlleva a un proceso de asociación – razonamiento en situaciones reales laborales, que va más allá de la memorización requiriendo un alto nivel de desarrollo de pensamiento y razonamiento (Aspecto práctico sustentado en la teoría). Además de lo anterior el punto que hoy en día es fundamental dentro de la capacitación deportiva es cómo lo aprendido lo transformamos en ingreso económico y que la población consuma los servicios intangibles que se desarrollan de la adquisición de conocimientos en ciencias del ejercicio.

De tal manera que la capacitación deportiva demanda temáticas teóricas impartidas por medio de la práctica con enfoque mercantil, tan eficaces que se reflejen en el ingreso per cápita del instructor. Si este precepto se obvia el comportamiento de consumo de los instructores se modificará de tal manera que paralelamente al incremento de la oferta de capacitación deportiva, la validez de los contenidos mermará el interés de consumo, conllevando a que cada vez haya menos aspirantes a instructores por que no se cubren las expectativas económicas una vez tomado algún curso.

El negocio de la capacitación

La capacitación deportiva en el área de acondicionamiento físico se inició como negocio a finales de la década de los noventa y principios del 2000, sin embargo como todo producto tiene un ciclo de vida (Fig.2) Introducción, Desarrollo, Mantenimiento, Declive. Es importante conocer esta dinámica por que por medio de indicadores determinaremos en que fase se encuentra el negocio de la capacitación.

Fig. Ciclo de vida del producto y servicio



De tal manera que los algunos modelos de capacitación deportiva en materia de acondicionamiento físico se analizan en la matriz siguiente, cabe señalar que se omiten las instituciones por razones de seguridad.

Cursos

Denominaciones	Características
Consultores en Acondicionamiento Físico	Diplomado de 100 horas dividido en módulos de 25 horas
Entrenador Personalizado Profesional	Campamentos de 2 días 3 veces al año
Entrenador Personal	Curso de 40 horas
Personal Trainer	Curso de 40 horas, dividido en 4 módulos de 10 horas

Talleres de Actualización

Denominaciones	Características
Nutrición Deportiva	Taller de 10 horas en un fin de semana
Metodología Deportiva	Taller de 30 horas divididas en 6 días de 5 horas cada uno
Farmacología Deportiva	Taller de 30 horas divididas en 6 días de 5 horas cada uno
Evaluación Morfofuncional	Taller de 10 horas en un fin de semana
Técnicas de Entrenamiento	Taller de 20 horas divididos en 4 módulos de 5 horas cada uno

De la matriz anterior se observa una tendencia hacia la oferta de capacitación deportiva, con un crecimiento cada vez mayor, que no empata con el crecimiento en la demanda por parte de los instructores, este comportamiento de consumo es un indicador sobre la fase en que se encuentra el negocio de la capacitación reflejándose cada vez más en la falta de asistencia a los cursos.

Comportamiento de Asistencia a Cursos sobre Acondicionamiento Físico diseñados en México. Fuente: Archivo estadístico de la firma OI Consultores®

AÑO	Número de Asistentes (Promedio)
2000	45
2003	24
2005	12

Podemos observar que en la actualidad existe una disminución paulatina en el consumo de cursos sobre Acondicionamiento Físico donde podemos atribuirlos a diferentes aspectos:

- a) Un enfoque inadecuado y de baja calidad en la promoción y publicidad de cada curso ofertado.
- b) La creciente oferta de capacitación con errores en los proyectos de comunicación donde no garantizan el interés del mercado.
- c) Falta de operatividad y praxis en los contenidos temáticos además de no garantizar una incorporación al campo laboral una vez consumido cualquier curso.
- d) Deficiencias en la calidad impartición de los contenidos temáticos generando una serie de mitos y desinformación sobre ciencias del ejercicio.
- e) Invasión de Certificaciones Americanas con un sistema de comercialización diseñado para posicionarse con el mayor mercado posible.
- f) Inestabilidad en los precios que generan confusión e incredulidad al no existir una uniformidad en las directrices de cuanto debe costar cada curso.

En función de los datos analizados es fundamental reorientar el objetivo de la capacitación deportiva por parte del sector privado que empate con la resolución de los problemas económicos y sociales del país, con la meta principal de reactivar la economía y la demanda de los productos y servicios que emanan de la capacitación deportiva. En menester de las instituciones privadas que ofertan servicios de capacitación deportiva en Acondicionamiento Físico renovar y homogeneizar los contenidos y la estructuración de los precios así como los proyectos de comunicación, por que se corre el riesgo de terminar abaratando los cursos poniendo en peligro la rentabilidad de este negocio. Una de las estrategias de que pueden utilizarse es realizar eventos deportivos competitivos y como valor agregado la capacitación, fomentando de esta manera la cultura de la educación continua. Es de importancia que las instituciones que se dedican a ofertar capacitación deportiva, concuerden con objetivos temáticos para evitar la desinformación que en lugar de optimizar, perjudica el nivel de proceso de enseñanza-aprendizaje en materia de Acondicionamiento Físico, y que cada vez se convierte en una debilidad de México como país al preparar especialistas con un nivel académico mermado para competir con las potencias económicas en este rubro.

EL ENTRENADOR COMO ASESOR DEPORTIVO

Hoy en día en el campo del Acondicionamiento Físico y Deporte, el Entrenamiento Personal está cada vez formando una industria muy rentable, donde las asesorías personales van desde los 200 pesos por hora, hasta \$ 800 o en algunos casos \$ 1000. Lo anterior es una fuente de ingresos muy sólida que día con día se va incrementando, de tal forma que es imprescindible tener las bases fundamentales para dar forma con un enfoque empresarial a todas las personas que han elegido esta noble y rentable profesión. El presente artículo (parte 1 de 2) sienta las bases mínimas necesarias para que aquella persona que se ha introducido en el campo del Acondicionamiento Físico y Deporte se desarrolle de la manera más óptima posible manifestándose este comportamiento en una alta rentabilidad y que de ser una fuente secundaria de ingresos, paulatinamente transite a convertirse en la principal de la actividad económica del Entrenador.

Ser o no ser Entrenador Personal

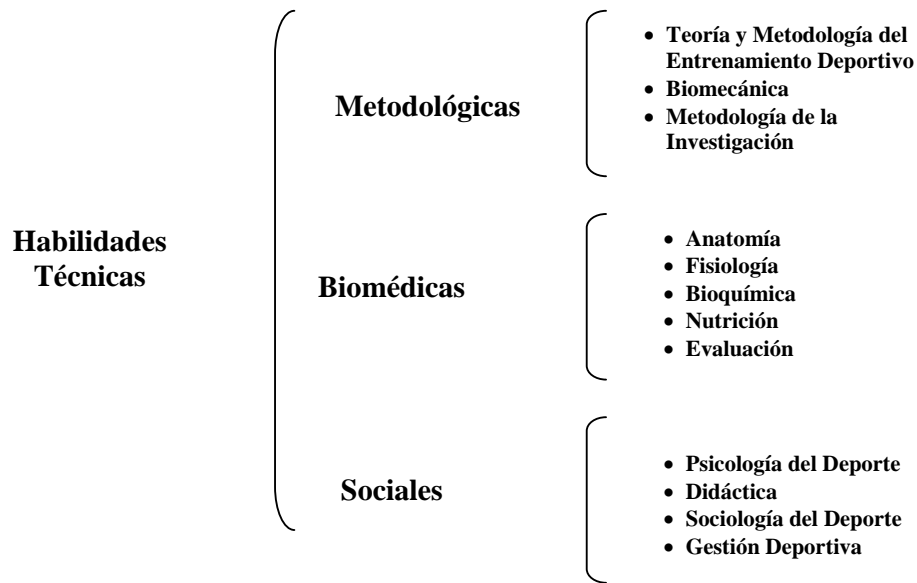
¿En qué momento se decide convertirse en Entrenador Personal? La respuesta está en usted, depende de cual sea su plan de vida, en lo que ha pensado en todo este tiempo, que tanto gusto tiene por el acondicionamiento físico y deporte, cuál es su principal fuente de ingreso, es decir existen diversos factores que están inherentes a su vida para decidir si se convierte o no en un Entrenador Personal. Ahora bien, ¿Qué es un Entrenador Personal? Un EP (Entrenador Personal) es el profesional que domina las Ciencias del Ejercicio, dónde a partir de estas bases científicas es capaz de Evaluar, Confeccionar y Controlar programas de actividad física y deporte en cada una de los sectores de la población que se requiera. De tal forma que la primera parte que usted debe revisar antes de decidir en convertirse en Entrenador Personal son los siguientes rasgos:

Vocación

Un entrenador personal es un individuo fuertemente comprometido con la significación y el propósito de la profesión y de la industria en donde se desenvuelve. Los especialistas que presentan este rasgo demuestran un orgullo considerable en los resultados a que se han conducido sus esfuerzos. Están ansiosos por demostrar que sus intervenciones representan una diferencia significativa en la vida de los clientes gracias al desarrollo de soluciones y calidad de servicio ofertado.

Crecimiento

Este aspecto se remite a la constante preparación del Entrenador Personal, en cada una de las diferentes áreas del desarrollo, en las cuales enfocamos las Técnicas, Administrativas y Relaciones Humanas. Pero sobre todo las habilidades que demandan un mayor porcentaje de trabajo serán comúnmente las técnicas desglosadas principalmente como sigue:



Asociación

En el entrenador personal del éxito, la capacidad de construir una afinidad o armonía con demás EP y mostrar una empatía está dirigida concretamente a la consecución de objetivos. La asociación no es un proceso por el que se busque que a todos les debe caer usted muy bien, si no que lo respeten por su capacidad de profesional. Los especialistas efectivos demuestran constantemente preocupación por la gente, pero son capaces de defender algún aspecto de forma fuerte y sensible cuando la verdad como ellos la ven puede conducir a un cierto grado de impopularidad.

Poder

El rasgo más depurado de los EP de éxito es la utilización del poder para hacer que se hagan las cosas dentro del marco de la cultura de organización del cliente. Es este uso de poder en el sentido institucional, más bien que en el personal, y una clara dirección de los objetivos, basada en las necesidades acordadas del cliente, lo que dicta la forma y el lugar en que se aplica el poder. Una utilización inadecuada del poder es cuando el especialista depende del status y de la autoridad personal para conseguir que se hagan las cosas que no atraen el compromiso del cliente.

Entusiasmo

La capacidad del cliente para mantener las mejoras es, con frecuencia, una función del entusiasmo y la confianza del especialista de que las tareas resultantes podrán ser realizadas.

Persistente

El especialista efectivo trabaja cuando es necesario a un ritmo alto y con una resistencia considerable por cumplir y solucionar los problemas que se le presentan en el desarrollo de su quehacer laboral con sus clientes.

Análisis

La capacidad para extraer las factores claves de una situación y utilizarlos de manera estratégica en el futuro es típica de los especialistas en Acondicionamiento Físico que buscan el éxito, es importante que el especialista cada día perfeccione este rasgo para poder determinar el origen de las diferentes situaciones que se le vayan presentando.

Profesionalidad

La asesoría personal que el EP brinda es una profesión y debe ser una profesión con orgullo, ésta se trata de una actividad en donde la reputación y la imagen pública individual son las claves del éxito. La profesionalidad en todo lo que usted haga es vital para la rentabilidad del negocio. Si usted es nuevo en la profesión, tendrá un deseo razonable para llevar <pan a la mesa> desde el momento más temprano posible. Se trata de un objetivo comprensible; pero existe el peligro de aceptar cualquier encargo, o cualquier cliente sólo por que están ahí y usted esta hambriento. Cuando usted no sea la persona adecuada para el trabajo, debe presentar su cliente a un especialista que lo sea. Si acepta el trabajo que no es capaz de hacer al nivel exigido, puede que se salga con la suya de que le paguen los honorarios y no le demandarán por incompetencia. Por supuesto, es poco probable que ese cliente lo vuelva a contratar, pero puede pensar, como muchos hacen, que hay muchos allí de donde salió ése. Esta opinión señala falta de perspicacia al igual que de ética. Su reputación es su equipo indispensable. Si no consigue comportarse de una manera eficaz, su reputación quedará destruida y sin reputación dejará de atraer clientes. Y lo que es peor y más insidioso, confirmará usted la mala opinión que tienen algunos de los EP y habrá puesto su propio ladrillo personal en la pared de la desconfianza que puede limitar, fácilmente, el mercado en el que tendrá que operar. Si son bastantes lo que hacen lo mismo, al final la industria se vendrá abajo.

Cómo ejercer como un Entrenador Personal

Si usted ha decidido convertirse en EP, el primer paso es tomar un curso para poder capacitarse en el área, existen diferentes cursos para este fin, en este sentido la Comisión Nacional del Deporte a través del Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED) oferta el Curso de Certificación en la especialidad de Acondicionamiento Físico con validez oficial por parte de la Secretaría de Educación Pública por medio de la validación de Competencia Laboral, usted puede acceder de manera gratuita a los dos manuales existentes en la website www.conade.gob.mx/documentos_basicos y bajar en archivos PDF Manual Didáctico de Acondicionamiento Físico Nivel 1 y Nivel 2, para mayor información puede ponerse en contacto con el Instituto del Deporte de su entidad federativa.

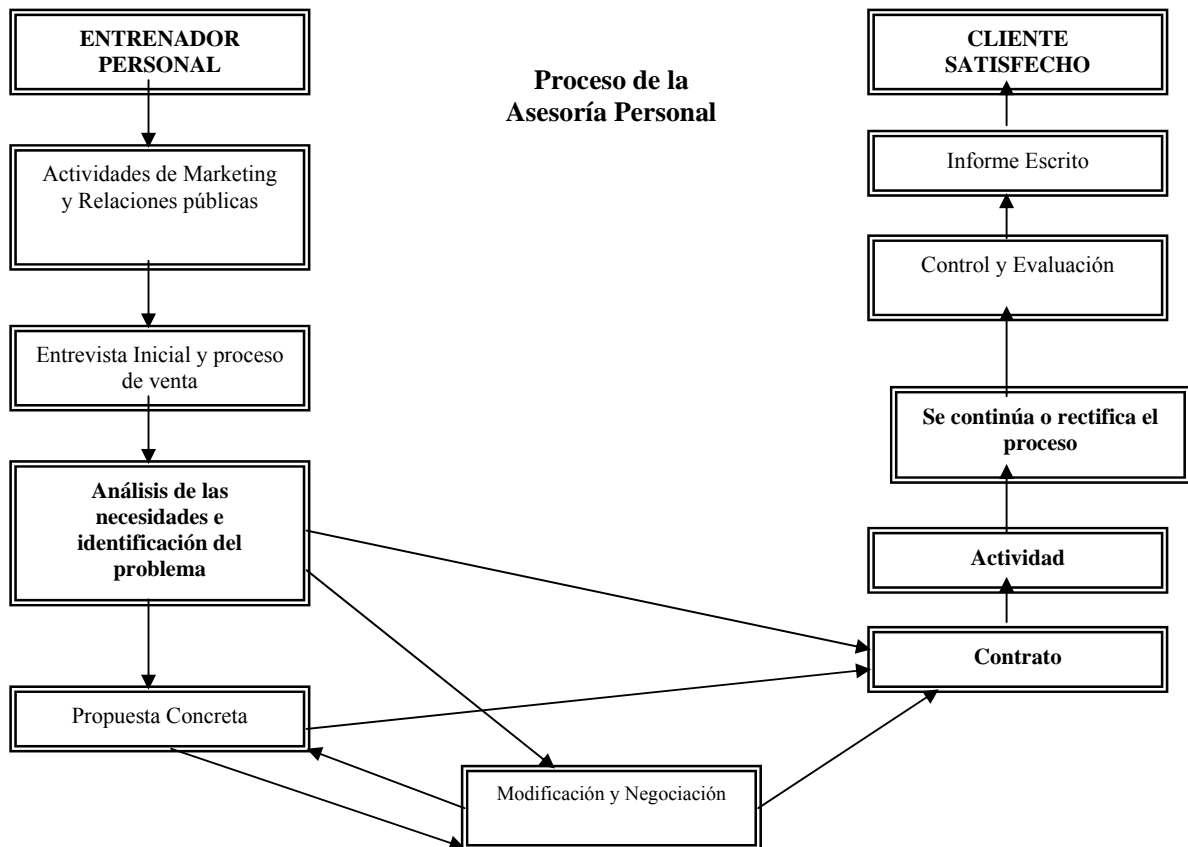
Una vez que usted ha adquirido los conocimientos básicos necesarios para ejercer como EP, es fundamental realizar una matriz de análisis de su capacidad que contenga:

- a) Puntos Fuertes
- b) Puntos Débiles
- c) Oportunidades
- d) Amenazas

Una vez que haya realizado este fundamental análisis, es menester establecer las estrategias para potencializar su rendimiento como EP, aunado a esto debe también elaborar el propósito que usted tiene como Entrenador Personal y cuál es la Visión de la actividad en la que está apunto de desarrollarse.

Una inversión que vale la pena es la adquisición de un membrete muy bien diseñado y hacer que lo impriman en un papel de buena calidad. Su membrete dice mucho de usted y puede afectar a las posibilidades de se lean sus cartas. Las tarjetas de presentación deben ser siempre visibles y de buena calidad.

El proceso de la Asesoría por parte de un Entrenador Personal funciona de la siguiente manera:



El marketing y las relaciones públicas

Enfoque sus esfuerzos de marketing a los sectores y clientes que usted confía explotar en los primeros días, pero piense un poco en construir su reputación local, regional y nacional, si es ahí donde reside su futuro. Recuerde que si elige especializarse en un sector determinado de mercado será vulnerable cualquier descenso del mismo. Intente ampliar el conocimiento de su nombre y de su reputación en unos círculos que se vayan ampliando continuamente, de esta forma sus contactos con su área primaria de experiencia y pericia seguirán apoyándose a medida que vaya aumentando su base de clientes. A medida que se le vaya conociendo cada vez más a través de sus actividades de marketing, los clientes se irán acercando a usted. El hecho de que ellos sean los que se acerquen facilita, pero no obvia la necesidad de convertirse en vendedor profesional.

Venta cara a cara

Los avances psicológicos (actualmente la Programación Neuro Lingüística es una herramienta fundamental) proporcionan cada vez más una evidencia apremiante de lo que la gente que esta pensando en comprar busca conseguir de sus encuentros con proveedores potenciales. Concentre su atención en el comportamiento del comprador y en satisfacer sus necesidades bien validadas y la venta marchará por buenos términos, recuerde que la venta es, por tanto una habilidad vital para el Entrenador Personal. Un buen asesor siempre presenta una propuesta, incluso aún si el cliente no pide una o no quiere verla.

Modificación y negociación

Cuando el costo no queda claro, puede que el cliente experimente un choque grave. No se trata de una indicación de la rapacidad y voracidad por el dinero por parte del Entrenador Personal. Se trata simplemente del resultado de las comparaciones inadecuadas realizadas por los clientes. Si presenta una propuesta eficaz, habrá adelantado mucho en conseguir que su cliente lo contrate.

Contrato

Un contrato específico y breve es el mejor seguro de que le pagarán, y de que lo harán puntualmente. Para el profesional es el mejor medio de comunicación, usted debe ser muy cauteloso y no aceptar cualquier ni siquiera el trabajo más pequeño sin que haya tenido lugar un intercambio de contrato, personalmente le recomiendo que se comprometa consigo mismo a utilizar contratos, pero haga que sean relevantes para el trabajo y el cliente, los contratos no tienen por que consumir mucho tiempo ni ser muy legalista.

Prestación del Servicio

Cuando realice el trabajo, recuerde que ésta es una profesión de confianza y calidad total. Su responsabilidad es satisfacer al cliente, pero con un beneficio. De esa forma usted seguirá estando en funcionamiento para satisfacerles una y otra vez.

Presentación de informes

En el informe se vacía la información necesaria de forma breve y altamente comprensible para el cliente del estado del proceso del servicio que usted le ha presentado, los informes no deben ser tan largos y el contenido que se recomienda es básicamente el siguiente:

- Esto es lo que nos propusimos hacer
- Esto es lo que hemos conseguido
- Esto es lo que el cliente hará para explotar lo conseguido de una forma absoluta

Trate de ser muy conciso en los datos que usted colocará en el informe recuerde que esto puede servir como un anclaje para poder continuar con el cliente.

Aplicaciones Prácticas

Como se ha podido revisar en esta primera parte, si usted quiere comenzar en esta actividad económica que cada vez es más rentable y cuyo mercado se incrementa con el paso del tiempo, estas premisas llevadas a cabo en una forma metodológica le dan la guía para iniciar una trayectoria en la actividad empresarial del Entrenamiento Personal, en la segunda parte expondré con más detalle aspectos inherentes a esta actividad, le recuerdo que si usted ya tiene tiempo en el negocio del entrenamiento personal y tiene alguna duda, no dude en contactarnos, estaremos muy complacidos de poder brindarle orientación.

En esta segunda parte del presente artículo presento el complemento de las bases fundamentales que el Entrenador Personal debe adoptar para ir abarcando cada vez más mercado y ampliar sus posibilidades de expansión. En primer término revisaremos puntos fundamentales del contrato entre su cliente y usted, y en segundo plano el marketing táctico para penetración en nuevos mercados. Lo anterior con la finalidad de proveer las bases prácticas para su óptimo rendimiento como especialista.

El Contrato

El uso básico de un contrato es evidente, establece lo que usted esta obligado a hacer y lo que tiene usted derecho a recibir. El hecho de que usted insista siempre en un contrato lo identifica como un profesional serio. Cuando un cliente trata con usted por primera vez, la utilización de un contrato ayuda a eliminar tanto la ansiedad como la euforia y les proporciona a ambos unos cimientos firmes sobre los que construir una relación. La forma de cómo redactar un contrato se establece en directrices orientadas más que legalmente, como un tema de comunicación clara entre las dos partes. Para lo que se necesita ningún contrato deberá ser complicado, cuanto más sencillo sea mejor de tal forma que contenga los siguientes aspectos:

- a) Lo que usted hará y proporcionará
- b) Lo que su cliente está de acuerdo a proporcionar para que usted pueda realizar el trabajo
- c) Cuánto, cómo y cuándo le pagará a usted
- d) Las circunstancias bajo las que el contrato puede ser asignado por cualquiera de ustedes a terceras partes

Que hará usted

Esto ha de ser una breve explicación del servicio que se compromete a proporcionar. Puede incluir unos resultados acordados concretos y, cuando sea adecuado, las fechas de terminación. No se describe la forma en que se realizará el trabajo más de lo que lo ha hecho en la propuesta. Su compromiso es el de terminar el trabajo. No se trata de una receta.

Lo que su cliente proporcionará

Los aspectos que su cliente ha estado dispuesto a proporcionarle toda la ayuda posible para que usted desempeñe su trabajo, es obligación registrarlo en el contrato tan claramente como sea posible. Debe dejar muy claro que su capacidad de cumplir su responsabilidad según lo estipulado en el contrato depende de que reciba usted el apoyo prometido cuando lo solicite.

Cuánto y cuándo le pagarán

Es fundamental dejar muy claro los plazos del pago, sobre todo por los aspectos de administración que se pudieran dificultar con su cliente con el aspecto de la liquidez, es fundamental establecer las sanciones que se cargarán en caso de no cumplir con los días de pago.

Circunstancias bajo las que puede asignarse el contrato

Como regla general les aconsejo que todos los contratos incluyan una cláusula de declaración que diga que no pueden ser asignados a terceras personas sin el consentimiento firmado por ambas partes por escrito. Eso significa que su cliente no puede, si su permiso, pasar el contrato a cualquier otro asesor una vez que tenga suficiente información sobre el "Como". Si se quiere ver legalista hay que incluir una cláusula de liberación para cubrir cualquier contingencia.

Recuerde que cobrar su dinero no es tan malo como no cobrarlo nunca, no hay que olvidar que son más las personas físicas y morales que se ven obligadas a suspender la adquisición de sus servicios por falta de liquidez, y para esto hay que estar perfectamente preparado para que usted no tenga pérdidas. Cuando usted trabaje con un cliente nuevo insista en un contrato por escrito formal y asegúrese de que el cliente comprende completamente los términos de pago que se especifican y de que está de acuerdo con ellos, con un contrato firmado tiene usted la ventaja de que la gente tiene tendencia a recordar más claramente aquello a lo que se ha

comprometido. Tenga al cliente bien informado de cada éxito que se vaya obteniendo durante el proceso de trabajo con él. Un cliente contento es más probable que quiera asegurarse de que por lo menos usted cobre puntualmente.

Marketing Táctico

A lo largo del tiempo que he trabajado en la Consultoría de procesos en Ciencias del Ejercicio, en el área de Acondicionamiento Físico me he percatado de cómo los Entradores Personales tienen ciertos comportamientos al momento de ofertar sus servicios profesionales, sin embargo es fundamental partir de conceptos básicos para poder establecer una metodología de marketing táctico sobre los siguientes puntos:

- a) Investigue
- b) Redacte sus conclusiones y expóngalas
- c) Proponga en situaciones especiales
- d) Gestión del tiempo

Investigar

En el proceso de la prestación del servicio de asesoría, es fundamental la investigación constante sobre las diferentes situaciones que se presentan en la práctica diaria, debe saber que la investigación lleva a la concepción científica del mundo por medio de la metodología del materialismo dialéctico, y una vez detectada la necesidad a investigar, profundice hasta obtener las respuestas necesarias, mi experiencia en la Consultoría ha demostrado que cada situación, cada cliente y cada proyecto es único e irreplicable, de tal forma que cada vez las condiciones son diferentes y se debe estar perfectamente preparado para solventar las necesidades que en momentos específicos se presenten, de tal modo que no solo resuelvan la problemática, si no que además propicien mejores condiciones para el desarrollo del quehacer profesional.

Redacte sus conclusiones y expóngalas

Es menester que una vez que usted reflexiona sobre los alcances conseguidos en cada uno de sus clientes, la forma en como ha llegado a ellos, la metodología empleada, es en ese momento cuando hay que redactar sus conclusiones de cada uno de los procedimientos que usted ha establecido. En la Asesoría no todo está escrito y si bien existen directrices para orientar el funcionamiento de la prestación del servicio, hay situaciones que los “manuales” no han detectado y que en nuestro país de acuerdo con el sistema de creencias de nuestros clientes nos conducen a diferentes respuestas y neuro – asociaciones específicas a situaciones concretas. He aquí la gran aportación de sus reflexiones para incrementar el acervo metódico del campo de la Asesoría, pero además no basta con escribirlas, hay una necesidad latente de que usted las exponga en foros de discusión públicos, donde los especialistas como usted debatan con sustentos científicos erradicando cada vez más las opiniones empíricas y en ese

sentido ir construyendo conocimiento. En este apartado usted debe percatarse que al inmiscuirse en este campo poco a poco ganará prestigio que le redituará en su Imagen Pública y por consiguiente lo caracterizará como un asesor que además de profesional, es innovador y vanguardista en el campo laboral.

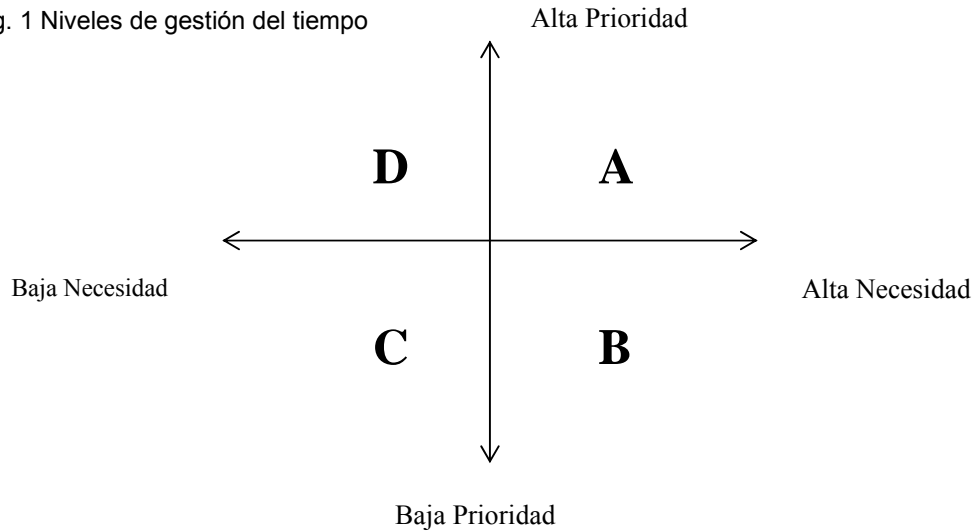
Propuestas en condiciones especiales

Cuando la oferta de las Asesorías parezca tener un estancamiento es el momento donde usted puede penetrar el mercado con propuestas innovadoras, que resuelvan las problemáticas que hasta ese momento no se han resuelto por los “expertos”. Estas propuestas deben estar cimentadas en cuestiones objetivas y que los clientes vean una oportunidad clara para superar la adversidad y las experiencias negativas que les han heredado los especialistas anteriores. Usted tiene la oportunidad de que su cliente genere una gran confianza y además comience a “recomendarlo” como la mejor solución profesional.

Gestión del tiempo

Es un aspecto fundamental la organización y gestión del tiempo, sobre todo como asesor usted es dueño de su tiempo y no cometa el error de desperdiciarlo por que nunca lo recuperará. El tiempo se ajusta en cuatro niveles en el ámbito de la prioridad y la necesidad como lo muestro en la fig. 1.

Fig. 1 Niveles de gestión del tiempo



La prioridad esta determinada de acuerdo a la situación en la que usted esta en ese momento, indicado por que tan importante es el tiempo que le destinará a los pendientes que usted tiene. La necesidad implica en cada una de las situaciones la urgencia de la resolución de las tareas

que se presenten en ese momento. En este sentido la interpretación de los cuadrantes se manifiesta de la siguiente manera:

- A. Situaciones que se le presentan como pendientes que ha dejado de hacer y que el tiempo ya esta encima, es cuestión de vida o muerte la resolución de las tareas. En este cuadrante se encuentra generalmente los especialistas cuya desidia es demasiado dominante en la administración de su tiempo.
- B. En el devenir del trabajo diario existen situaciones que pueden orientarlo hacia un comportamiento donde realiza actividades con alto nivel de necesidad pero bajo nivel de prioridad como la adquisición de instrumentos de trabajo que pueden eficientizar los procesos, pero que en ese momento a sabiendas que puede prescindir de ellos, los adquiere de cualquier manera, desviando su atención de los aspectos fundamentales de su trabajo.
- C. Sin duda el cuadrante que no le ofrece beneficio alguno, por que la gran parte de su tiempo lo pasa en actividades que no son prioridades y mucho menos necesarias, como el coqueteo con los colaboradores o salidas que no tienen razón de ser.
- D. El óptimo nivel de gestión del tiempo, por que usted se encuentra realizando actividades que son altamente prioritarias, pero que en ese momento no son necesarias; sin embargo para cuando lo sean, usted no tendrá la más mínima pérdida de tiempo puesto que se ha encargado de prever con la anticipación necesaria de tiempo.

Como usted puede observar el trabajo de un Asesor profesional nunca termina de concretarse, cada momento se aprende algo, cada vez que usted se enfrenta al campo laboral en la resolución de las tareas de su cliente acepta nuevos retos, emprende nuevos caminos que lo harán madurar como especialista. Lo fundamental en esta profesión es estar abierto a cualquier enseñanza que la práctica le oferte. En este momento el mundo sufre transformaciones económicas, es indispensable estar listos para los cambios por que la forma de vender y adquirir servicios será cada vez más especiales en condiciones concretas y van a ir evolucionando conforme lo haga las relaciones monetario – mercantiles, el desarrollo de las fuerzas productivas en la economía nacional van a determinar el comportamiento del consumo deportivo en los próximos 6 años. Y será en ese momento donde nuevas necesidades, nuevos mercados y nuevos servicios entrarán en el sistema económico mexicano.

El entrenador líder del Siglo XXI

Introducción

En México estamos acostumbrados a ver entrenadores que se dicen líderes porque son altos, extranjeros, utilizan un tono de voz fuerte y diferente, o bien, llaman mucho la atención. Sin embargo eso es sólo una falacia, ya que en el Siglo XXI no aplica tal concepto de liderazgo.

Hoy en día los entrenadores como líderes consideramos deben poseer otras características y romper con algunos paradigmas como los siguientes:

Los líderes nacen, no se hacen

Líder ahora, líder para siempre.

Los líderes son más emotivos que los demás.

Existen factores muy importantes que un líder debe considerar, entre estos destaca la forma de vestir, la forma de hablar, la forma de comportarse; pues no cabe duda que la imagen pública es algo que un entrenador profesional debe cuidar. Pero tales cosas no hacen en sí a un entrenador líder. Alguien puede mostrar una apariencia buena y con ello obtener credibilidad ante las demás personas, sin embargo a la hora de actuar es donde un verdadero líder muestra sus cualidades, las cuales no son físicas, sino más bien están relacionadas con el intelecto.

En el entendido de que el líder no nace, quien pretenda transformarse en un entrenador líder del Siglo XXI ha de utilizar 10 comportamientos sencillos, ilustrados con las siguientes palabras, que resultan poderosos a la hora de ponerlos en acción:

- modificar,
- educar,
- escuchar,
- delegar,
- inspirar,
- facultar,
- persuadir,
- visualizar,
- unir,
- recompensar.

Estas palabras llevadas a la acción cambian de manera notable las conductas en el liderazgo y permitirán arrojar por la borda el viejo modelo del entrenador líder.

Una de las características más importantes del entrenador líder es la visión que pueda tener de una situación particular que resulte diferente a la de los demás entrenadores. Un entrenador sin visión se convierte en una persona limitada, y es que a partir de la visión es donde el entrenador empieza a caminar. Un entrenador sin visión es aquel que camina sin un rumbo definido y vive al día en todo lo que hace. Un entrenador líder forja una meta y camina paso a paso sobre ella.

Orlando Clúa (2005), describe la importancia de la cadena "C", que es un conjunto de palabras que comienzan con esa letra, pero que más que palabras son características que un entrenador líder debe contemplar.

La primera característica que forma la cadena se llama cambio. Si no adoptamos una posición de cambio, seguramente estamos destinados a obtener los mismos resultados. Un entrenador debe de estar dispuesto a cambiar, ya que la vida misma está cambiando constantemente y el mantener una postura estática nos alejaría cada día de la vanguardia. El cambiar es lo que en verdad nos daría una estabilidad como entrenadores profesionales.

La siguiente palabra es la conectividad, y esta refiere a las relaciones interpersonales, a la creación de alianzas, líneas de comunicación y consensos.

Entre más comunicado, informado y relacionado esté el entrenador con su entorno, mejor.

El siguiente eslabón es el de la complejidad, en donde alguien que no es un líder, seguramente no le gustará participar, sin embargo el entrenador profesional y líder del Siglo XXI, no sólo tiene la capacidad sino también la obligación de resolver tal tarea. Un entrenador cualquiera realizará el trabajo grueso, mas un entrenador líder resolverá el trabajo fino y complejo.

En cuanto a la comercialización, el entrenador líder echará mano de todos los medios posibles para poder destacar. No se conformará con los que estén a su alcance sino que buscará siempre ir más allá de lo que posee.

Un factor que no se debe destacar es la competencia, la cual en ocasiones nos ayudará a ser mejores pero a veces nos dará fuertes dolores de cabeza. Pero para hacerle frente debemos apoyarnos en los tres y últimos eslabones.

El cliente, es decir el deportista o atleta, debe ser prioridad en nuestro quehacer a diario, ya que sin deportistas no hay ninguna posibilidad de mercado. Para ello, el entrenador líder debe mejorar las técnicas para conservar a sus deportistas adoptando una actitud de servicio, esto en vez de tomar actitudes pedantes o arrogantes que alejen a los atletas y por consiguiente toda posibilidad de mejorar el rendimiento y los resultados.

La calidad es algo que siempre nos va a hacer mejores ante la competencia, si un entrenador tiene calidad para hacer las cosas seguramente ganará confianza y credibilidad ante sus deportistas, pero sobretodo podrá brindar garantía, condición que a todo atleta agradará.

Por último tenemos el eslabón de los conocimientos, los cuales serán el sostén para aventajar ante la competencia. Si bien se dice que el que paga manda, aquí aplica el concepto de el que sabe manda. Es importante que un entrenador esté al día y a la vanguardia para que siempre tenga algo nuevo que ofrecer en su entrenamiento. Un entrenador del Siglo XXI no vende su trabajo, sino su conocimiento.

Es así como se cierra La Cadena "C" y a continuación se nombrarán los diez comportamientos del liderazgo efectivo para hacer de un entrenador líder un entrenador más competitivo.

Los 10 comportamientos del líder

1. Los líderes crean y administran una visión
2. Los líderes experimentan y toman riesgos
3. Los líderes estimulan la réplica
4. Los líderes estimulan la confrontación.
5. Los líderes tienen el factor Nóbel: optimismo, fe y esperanza.
6. Los líderes entienden el poder de las expectativas positivas
7. Los líderes tienen el factor Gretzky: lo importante no es dónde está, sino para a dónde va.
8. Los líderes ven a lo lejos.
9. Los líderes comprenden que hay intereses creados.
10. Los líderes crean alianzas y asociaciones estratégicas.

El Siglo XXI exigirá el máximo esfuerzo de todos los entrenadores deportivos, ya que pedirá a las nuevas y actuales generaciones lo siguiente:

- ✓ Educación amplia.
- ✓ Curiosidad ilimitada.
- ✓ Entusiasmo sin límite.
- ✓ Fe en gente y en el trabajo en equipo.
- ✓ Voluntad de arriesgarse.
- ✓ Planeación a largo plazo.
- ✓ Dedicación a la excelencia.
- ✓ Valores.
- ✓ Visión.

Por otra parte es importante hacer mención, pero sobre todo reflexionar sobre Las Diez Leyes de Oro del Liderazgo.

Si usted en la forma de entrenar continúa haciendo las cosas exactamente como hasta hoy, seguirá obteniendo los mismos resultados.

La efectividad organizacional es proporcional a la fortaleza del liderazgo.

La verdadera medición del liderazgo es la influencia.

La confianza es la base del liderazgo.

Si usted como líder cree que las personas que atrae no son las mejores, es el momento de mejorarse usted mismo.

El Líder debe de sacrificarse para avanzar: los beneficios tienen costos.

El buen liderazgo es como el buen fútbol: no se trata de palabras, sino acciones y resultados.

Las personas necesitan convencerse del líder y de la visión.

Los momentos difíciles sacan lo mejor o lo peor del líder.

El líder se ocupa de las "R", requerimientos, rendimiento y recompensas.

El entrenador deportivo, siempre debe tener en cuenta como actuar en dependencia de las circunstancias, con la finalidad de lograr éxitos constantes por las acciones emprendidas, de ahí la importancia del cuadro siguiente:

Cuadro de Momentos y Acciones a considerar por el Entrenador

<p><i>Acción errónea en momento inoportuno =</i></p> <p>DESASTRE</p>	<p><i>Acción correcta en momento inoportuno =</i></p> <p>RESISTENCIA</p>
<p><i>Acción errónea en momento oportuno =</i></p> <p>ERROR</p>	<p><i>Acción correcta en momento oportuno =</i></p> <p>ÉXITO</p>

Cuadro de Credibilidad y Visibilidad en el Entrenador Deportivo

<p><i>AC / BV</i></p> <p>Héroe Desconocido</p>	<p><i>AC / AV</i></p> <p>Liderazgo</p>
<p><i>BC / BV</i></p> <p>Próximo en recorte</p>	<p><i>BC / AV</i></p> <p>Estrellas fugaces</p>

Otro aspecto fundamental que debe de considerar el entrenador líder es el llevar una vida equilibrada entre lo laboral y lo personal.

Existe el entrenador que dedica su vida a su trabajo, pero descuida a la familia y en ocasiones hasta pone en riesgo su salud. También existe el entrenador que su prioridad es la vida social y pone a su trabajo en segundo término, llevando una vida muy relajada, pero a su vez con un bajo rendimiento laboral debido a la vida nocturna, desveladas y efectos secundarios de su mismo ritmo de vida.

Un entrenador líder da un buen testimonio de un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral. Procura su imagen y busca tener una buena reputación.

No mezcla su vida personal con la laboral, y cuando lo hace, lo hace con inteligencia demostrando ética profesional, respeto, principios y armonía. La exigencia a un futuro líder Siglo XXI es alta, pero también es alta su recompensa.

En el Centro Nacional de Desarrollo de Talentos Deportivos y Alto Rendimiento de México (CNAR), nos hemos ocupado de contar con entrenadores que compartan esta visión, con la finalidad de no solo mejorar los resultados deportivos sino también disminuir la dependencia de entrenadores extranjeros, no por nada en especial, sino por que estamos convencidos que como mexicanos tenemos la capacidad, el intelecto y el deseo de ser mejores cada día.

Estamos ciertos de que a través de la capacitación constante, el espíritu investigativo, el fomento a los valores, el entender que trabajamos con seres humanos, y el exagerado control del proceso de entrenamiento, nos permitirá construir una nueva sociedad en el deporte mexicano.

ANÁLISIS ECONÓMICO EN LOS GIMNASIOS

Hoy en día con el comportamiento socio-económico del país cada vez más entrenadores y personas aficionadas en el Acondicionamiento Físico, tienen proyectos emprendedores para construir una marca por medio de un Centro de Acondicionamiento Físico y con algunas recomendaciones comienzan su idea a materializar, sin embargo pasando el tiempo existen diferentes factores que orillan a los Gimnasios en muchas ocasiones a cerrar o por lo menos se ve mermada la rentabilidad del mismo. Es importante comprender el hecho fundamental que en el momento que se ha decidido emprender un proyecto de Gimnasio también consigo trae una serie de cambios en diferentes aspectos para el emprendedor.

Uno de ellos es el cambio del entorno psico-social, cuando se desarrolla un proyecto de inversión manifestado en un gimnasio, automáticamente las personas que se frecuentan en las relaciones laborales cambian, por la sencilla razón de que ahora el rol social es diferente, de ser entrenador, hay que pasar al proceso de tener la visión de pequeño empresario, por tanto los aspectos de la vida laboral se manifiestan de forma completamente diferente, este es un cambio complejo, por que no es fácil la modificación de la concepción del mundo, sobre todo cuando la conciencia social no esta perfectamente madura. Y probablemente de aquí se originen los problemas en la dirección de un gimnasio. El emprendedor o el dueño del gimnasio debe pensar como lo que es, como un dueño de una micro o pequeña empresa que genera fuentes de empleo, de donde dependen económicamente familias mexicanas, además de que es su principal fuente de ingresos en muchas de las ocasiones. Sin dejar de pensar en la metodología del entrenamiento, hay que abordar la dirección científica económica para su comprensión y aplicación.

Por tanto existen leyes impescindibles en la forma de dirección de un gimnasio, en los momentos actuales el desarrollo fuerte del sistema neoliberal que a México lo consume poco a poco, no permiten que se haga a un lado el proceso científico de la dirección de un gimnasio para conocer el comportamiento económico del mismo, prácticamente no hay tiempo de hacer los cambios por “sensaciones” o “sentimientos” esperando fervientemente que las cosas sean diferentes. Si algo enseña el pensamiento dialéctico es la relación causa – efecto, fundamentado en el hecho de que para obtener un verdadero cambio de las situaciones cotidianas de la vida es crear las condiciones necesarias tanto subjetivas como objetivas para que el proceso de transformaciones se lleve a cabo de forma satisfactoria, teniendo una flexibilidad para el ajuste necesario en los momentos críticos.

Es por lo anterior que este apartado con un enfoque teórico – reflexivo, busca una vez más la constante revolución en una batalla de ideas para que en primera instancia conocer el origen del problema, y posteriormente desarrollar los diferentes escenarios desde una perspectiva estratégica y científica de las relaciones sociales y económicas que a diario se vive cuando se es dueño de un gimnasio.

¿Por que economía?

La economía representa las relaciones sociales en el binomio monetario – mercantil, en el sistema económico en el que México se desenvuelve – el capitalismo – las personas no solo se limitan a intercambiar mercancías si no que detrás de ese proceso hay relaciones sociales, en este aspecto es fundamental que el dueño del gimnasio lo tenga perfectamente claro, por que de este principio se origina el comportamiento de la sociedad. En primera instancia es menester aproximarse a la caracterización de la sociedad mexicana, es perfectamente sabido que en México existen “diversos Méxicos” de tal forma que cada estado de la república, cada municipio tiene un comportamiento social diferente e inclusive antagónico, en el Distrito Federal es un claro ejemplo de los antagonismos que se pueden observar al momento de desarrollar un proyecto de inversión, un gimnasio en la zona poniente va a tener diferentes características que en la zona oriente, lo mismo que si se ubica en el sur o en el norte de la ciudad. Es una ley en el desarrollo social de nuestro país que cada perímetro social tiene usos y costumbres diferentes y para este proceso se requiere de un profundo estudio, por que a primera instancia es invisible y pudiera parecer utopía, sin embargo no lo es, es tan real que se convierte en el primer paso para conocer el comportamiento económico del gimnasio.

Es en este sentido que un sector social determinado va a requerir mercancías (servicios o productos) para cubrir sus necesidades (valor de uso), y probablemente las mercancías sean similares en diferentes sectores e inclusive el precio de estas (valor de cambio) sea muy diferente. Por tanto lo más sencillo es identificar que tipo de mercancías se requieren para cubrir las necesidades de cierto sector social ubicado en nuestro gimnasio, lo más complejo es conocer el cómo se diseña la mercancía en su estructura para que la gente tenga esa empatía por la adquisición de esa mercancía y pueda satisfacer la necesidad para la que fue construida. Tomemos un ejemplo en los gimnasios, específicamente la mercancía denominada Servicio del entrenador de piso, de tal manera que sabemos perfectamente que el instructor es un capital humano indispensable en la prestación del servicio hacia el uso de los aparatos del gimnasio (la mercancía en este caso producida por el gimnasio es el servicio de atención que el entrenador ofrece a los usuarios), esta mercancía está diseñada para cubrir la necesidad de los usuarios del gimnasio (sector social que consume) de obtener información y supervisión en el momento de realizar los entrenamientos. Ahora una vez caracterizada esta mercancía, es

necesario saber que la misma se produce prácticamente por todos los gimnasios en cualquier lugar donde se ubiquen, sin embargo el “diseño de la mercancía” es lo que determina su consumo, la necesidad esta latente todo el tiempo en el sector social, pero no por el hecho de ésta exista el sector social va a consumir la mercancía diseñada para satisfacer la necesidad, si el la estructura de la mercancía es atractiva para obtenerla.

¿Cómo se caracterizan dos tipos de diseños de una misma mercancía que el gimnasio produce para satisfacer la necesidad de servicio a los usuarios? Sabemos cual es la necesidad latente que el sector social tiene dentro del gimnasio. De tal forma tenemos las siguientes características del diseño en la estructura de la mercancía “servicio de atención al usuario”: 1) El entrenador está todo el tiempo con playera de tirantes, sin asearse después de entrenar y la mayoría del tiempo esta comiendo su arroz y pollo sentado, da las indicaciones sólo con movimientos manuales e indica con señas el ejercicio siguiente a los usuarios. 2) El entrenador debidamente uniformado con una apariencia limpia, siempre con una tabla y cronómetro en mano para indicar personal y demostrativamente el ejercicio siguiente, procurando todo el tiempo “asistir” en los ejercicios a los usuarios que lo requieran.

De las dos caracterizaciones anteriores prácticamente no existen juicios de valor de malo o bueno, simplemente cada mercancía se consume en dependencia del sector social donde se desenvuelva por la forma de la concepción del mundo, es decir como los consumidores perciban la estructura de la mercancía es como la consumen, de tal manera que en ciertos lugares el diseño de mercancía número uno es el que comúnmente se consume sin mayor problema y el diseño de la mercancía número dos prácticamente no tiene éxito. Es aquí donde comienza el origen de la mayoría de los problemas de rentabilidad en los gimnasios.

La demanda de mercancías tiene una relación importante con la oferta, pero hay que determinar perfectamente esa relación, no siempre la oferta empata con la demanda y la demanda empata con la oferta, en la demanda se puede confundir la lista de necesidades a cubrir y por tanto el diseño de las mercancías puede ser erróneo y lo más probable es que se produzcan mercancías que no se necesitan llevando lentamente al colapso económico al gimnasio, esta es una situación invisible a primera instancia pero su estudio es la piedra angular del desarrollo económico del gimnasio.

¿Qué utilidad práctica ofrece un análisis económico?

En primera instancia las personas que han decidido emprender un proyecto de inversión, deben conocer imprescindiblemente las leyes que rigen el desarrollo social en el sistema económico mexicano, es decir conocer perfectamente las leyes que sustentan el modelo capitalista y no caer en las utopías que generan algunas literaturas de “historias de éxito” para motivar y decir que “si se puede”, no, el modelo económico en el que vive México, requiere un estudio científico y no “idealista” para conocer perfectamente el comportamiento de las

empresas y determinar la realidad objetiva en cuanto a su rentabilidad. Hay que tener un pensamiento objetivo fundamentado con un criterio altamente científico para conocer la problemática de los negocios. ¿Vale la pena invertir 750 mil pesos para obtener una ganancia neta de 15 mil pesos mensuales con un horario de 6 de la mañana a 11 de la noche todos los días? Cada persona decide y reflexiona la respuesta, ¿Por qué hay gimnasios que cada vez incrementan su rentabilidad y otros que cada vez más van en declive?, ¿De que depende que una cadena de gimnasios se expanda mientras los gimnasios pequeños que con sacrificios sus dueños los mantienen y sin embargo van en camino a la quiebra? Esta es una realidad palpable y como tal hay que revisarla y estudiarla a profundidad, para no caer en una concepción del mundo idealista y optar por soluciones idealistas, que al final el resultado no sea el que se espera.

No todos los gimnasios van a ser rentables, no por el hecho de pensar que un gimnasio “deja dinero”, se pueden poner uno sin fundamento económico alguno, motivado sólo por la emoción subjetiva o el deseo de la vida de cumplir un “sueño”, en este sistema no se planean sueños, se planifican metas con indicadores perfectamente medibles y objetivos, regresamos aquí a la concepción del mundo, en dependencia de cómo sea esta concepción es como se determina el comportamiento de la sociedad. En cada gimnasio se debe determinar perfectamente el tipo de sector social que asiste y caracterizarlo, determinar perfectamente las necesidades, recordemos que el principal promotor de la creación de necesidades son los medios masivos de manipulación (Televisión Principalmente) que generan aspiraciones a la gente, este aspecto es fundamental tomarlo en cuenta para determinar el tipo de necesidades que los usuarios tienen al momento de asistir al gimnasio.

La demanda tiene un solo frente pero diferentes matices, en los gimnasios se manifiesta de diferente manera y aquí hay que tener cuidado para poder determinar la demanda en cada sector social donde se ubique el gimnasio. Los factores que determinan la demanda dentro de un club, están fundamentados en primer lugar en la zona geográfica donde se ubica el gimnasio, la antigüedad que lleva el gimnasio, y sobre todo la actividad económica predominante de los vecinos en la zona geográfica donde se localiza el gimnasio. ¿Por que hay que saber esto? La demanda no solo se mide con los usuarios del gimnasio, por que muy pocas veces se mantienen los mismos socios más de 4 meses seguidos, unos usuarios llegan y otros se van en una dinámica prácticamente en todos los gimnasios.

La demanda se fundamenta en las necesidades reales de los usuarios, y como tal hay que estudiarla, a la par de esta situación hay que tener presente la ley fundamental del capitalismo “intercambio de mercancía por dinero para obtener plusvalía (ganancia) y de esta forma acumular capital”, con esta ley se debe fundamentar todo absolutamente todo lo relacionado con el estudio de la demanda y de la oferta. Un ejemplo claro es el siguiente: La necesidad detectada en un determinado gimnasio es que los usuarios hombres aspiran a tener un cuerpo

envidiable y subir unas libras, ¿Ahora cuál es el diseño de la mercancía que el gimnasio debe producir para solventar esa necesidad? Aquí radica una problemática común en los gimnasios, el tomar la decisión de cómo debe ser la estructura de la mercancía para que sea consumida y retomamos una vez más dos escenarios del diseño de la mercancía desde el punto de vista objetivo y real como se suscita en los gimnasios en México: 1) Un programa perfectamente elaborado de entrenamiento, con una dieta muy bien elaborada desglosada en cantidades milimétricas y un descanso planificado. 2) Un programa estándar con mucho peso y pocas repeticiones y un estricto control de uso de medicamentos derivados de la testosterona y una dieta a base de proteína.

Ahora ya se sabe, pero no se dice la velocidad de los resultados cuando se usa medicamento anabólico en el entrenamiento y aquí radica la diferencia entre las dos caracterizaciones en el diseño de la mercancía. No es difícil descifrar que la mercancía que tiene mayores probabilidades de venta es la segunda, esto es obvio, por que la necesidad de los usuarios es subir unas libras y por la satisfacción de su necesidad esta pagando (relación monetario – mercantil) cierta cantidad, si analizamos el común denominador del grosor de los usuarios en el gimnasio, se llegará a la conclusión de que estos lo único que les interesa es cumplir sus “deseos” de tener un cuerpo envidiable y subir unas libras de peso corporal con resultados lo más rápido posible, no les interesa aprender a comer ni mucho menos el fundamento biológico de su metodología de entrenamiento que llevan a cabo, no, sólo interesa subir de peso como sea, de tal forma que el segundo diseño de la mercancía es el que generalmente se consumirá.

A manera de conclusión

Aquí puede venir la pregunta con un alto sentido humanista, en este modelo económico el humanismo aún no llega, de tal forma que si sabemos que el objetivo fundamental del capitalismo es la “Acumulación de Capital” por tanto hay que seguir el principio de Nicolás Maquiavelo en su obra El Príncipe, “El fin justifica los medios”, de tal manera que si se comprende perfectamente esa ley y se determina la caracterización de la demanda de satisfactores para las diferentes necesidades de un determinado sector social, las condiciones para incrementar la rentabilidad del gimnasio se estarán construyendo poco a poco, un ejemplo de alguien que maneja la ley del capitalismo que futuros trabajos abordaremos son las empresas norteamericanas tanto de comida rápida como refresqueras.

Es por estos aspectos que cada dueño de gimnasio debe en primera instancia conocer su sector social en donde se ubica el gimnasio por que de ahí se depende la cantidad de usuarios, conocerlos en cuanto a usos y costumbres, el tipo de cultura que predomina en la zona, el comportamiento del sector social, para que posteriormente reconozca la demanda de acuerdo a sus necesidades “reales” y entonces diseñar las mercancías que satisfagan esas necesidades de los usuarios.

No se debe olvidar un control estricto matemáticamente tanto de la oferta como la demanda, para tener información que ayude a pronosticar los diferentes momentos del comportamiento del gimnasio a lo largo del año laboral, esto permitirá diseñar las estrategias necesarias para ajustar en determinadas circunstancias críticas la dirección del gimnasio hacia un incremento de la rentabilidad.

Definitivamente quien tiene un gimnasio no debe dejar de lado la preparación en materias fundamentales como economía, las ideas que surgen en vida cotidiana cuando se dirige un gimnasio no siempre dan resultado y esta situación la experiencia lo demuestra, el dueño de gimnasio tiene la obligación de fundamentar científicamente el control de la oferta, la demanda y la dirección del gimnasio, saber el origen del por qué no está siendo rentable, reconocer las problemáticas del por qué en algunos meses merma el ingreso del capital, no es cuestión de sensaciones ni mucho menos de cábalas para la mejora de la rentabilidad, no existen amuletos que atraigan el dinero, es cuestión de ciencia, de pensamiento objetivo y científico.

El deporte y en este caso el Acondicionamiento Físico es un rubro en la esfera no productiva de la economía de México, por tanto depende invariablemente de cómo la economía del país se comporte, para conocer como se manifiesta en los gimnasios la oferta y demanda de mercancías. En próximos trabajos presentaremos una profundidad de cada tema tratado en el presente trabajo, con la plena convicción de que se debe estar todo el tiempo preparado para los cambios económicos que se avecinan.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abraham Perdomo Moreno Planeación Financiera Ed. Thompson, México, 2002.
2. ACSM's Guidelines for Exercise Testing and prescription American College of Sports Medicine. Paidotribo, Barcelona. 1999.
3. AFANASIEV V.G. Curso Inicial de Comunismo Científico Ed. Ciencias Sociales La Habana Cuba, 1985.
4. American College of Sport Medicine Manual de Consulta para el Control y la Prescripción del Ejercicio Paidotribo, España, 2000.
5. Astrand, Rodhal Fisiología del Trabajo Físico Panamericana, Argentina, 1996.
6. Astrand, Shephard La Resistencia en el Deporte Paidotribo 2ª. Ed. España, 2000.
7. Aviv Chamoun – Nicolás Desarrollo de Negocios 3ª Edición Ed. Ágata, México, 2001.
8. Baechle Thomas Essentials of Strength Training & Conditioning Human Kinetics, USA, 1994.
9. Baechle, Earle Weight Training Human Kinetics, USA, 1995.
10. Barry Phegan Desarrollo de la Cultura de su empresa Ed. Panorama México, 1998
11. Bompa, Cornacchia Serious Strength Training Human Kinetics, USA, 1998.
12. Brigham, Houston Fundamentos de Administración Financiera Ed. CECSA, México, 2004.
13. Bu Coss Análisis de proyectos de inversión Ed. Limusa, México, 2003.
14. Carol Anderson Organizar reuniones efectivas Ed. Prentice Hall España, 2002
15. Certification Commission Exercise Technique Checklist Manual National Strength & Conditioning Association USA, 2000.
16. CODEME 4º Congreso de Deporte Federado Confederación Deportiva Mexicana, México, 1999.
17. COLECTIVO DE AUTORES Temáticas Gerenciales Cubanas 1999 Ministerio de Educación Superior Cuba, 1999.
18. COLECTIVO DE AUTORES Dirección de la Cultura Física Tomo I Ed. José Martí Cuba, 2004.
19. COLECTIVO DE AUTORES. Bioquímica de los ejercicios físicos. Habana, Pueblo y Educación, 1981.
20. COSS Bu Análisis y Evaluación de los Proyectos de Inversión Ed. Limusa México, 2003.
21. DE LUCIO V. Manual para el entrenador personal de acondicionamiento físico Apuntes de Curso, México, 2002.
22. DE LUCIO, Gómez Castañeda Manual del Curso – Taller “Guías Metodológicas para detección de talentos deportivos” Instituto del Deporte del Distrito Federal, México, 2003.

23. DE LUCIO, Victor, y Gómez Castañeda, Pedro. Guías metodológicas para diseñar programas de entrenamiento de la fuerza. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 10 – No. 71 – Abril de 2004.
24. DENISS J. Cahill Mercadotecnia Interna Ed. Panorama, México, 2003.
25. DESS, Lumpkin Dirección Estratégica Ed. McGraw Hill España, 2003
26. DICK W, Frank. Principios del entrenamiento deportivo. Editorial Paidotribo, Barcelona, 1993.
27. DOUGLAS R. Emery, John D. Finnerty Administración Financiera Corporativa Ed. Prentice Hall México, 2000.
28. EMERY, Finnerty, Store Fundamentos de Administración Financiera Ed. Pearson Educación, México, 2000.
29. ENGELS Federico Origen de la familia, la propiedad privada y el estado Ed. Mexicanos Unidos México, 2000.
30. Eric de la Parra, María del Carmen Madero Estrategias de Ventas y Negociación Ed. Panorama, México, 2003.
31. EVANS, Lindsay Administración y Control de la Calidad Ed. Thomson México, 2000
32. EVERETT Harman Biomechanical Factors in Human Strength Strength & Conditioning Journal, USA, 1994.
33. FARGAS, Ireneo. Taekwondo Alta competencia .España, Ed. Comité Olímpico Español, 1995.
34. FARGAS, Ireneo. Taekwondo. España, Ed. Comité Olímpico Español, 1993.
35. FERNÁNDEZ R, Ana E. Masaje deportivo. Depto. de Medicina deportiva, C. Habana, 1986.
36. FLECK, Kraemer Designing Resistance Training Programs Human Kinetics, USA, 2004.
37. FORTEZA de la Rosa, A. Direcciones del entrenamiento deportivo. Metodología de la preparación del deportista. La Habana, Ed. Científico Técnica, 1999.
38. GARCÍA Manso, J.M. Planificación del entrenamiento. Ed. Gymnos, España, 1996.
39. GARCÍA Manso, Navarro Valdivieso, Ruiz Caballero Pruebas para la valoración de la capacidad motriz en el deporte Gymnos, España, 1996.
40. García, Manso, Navarro Valdivieso y Ruiz Caballero. Planificación del entrenamiento deportivo Gymnos, Madrid, 1996.
41. GARCIGA Marrero Rogelio Socialismo y la Dirección de la Producción Ed. Ciencias Sociales Cuba, 1986.
42. GARRIDO Buj Santiago Dirección Estratégica Ed. McGraw Hill España, 2004.
43. GDF Seminario en responsabilidad de los servidores públicos Gobierno de Distrito Federal, México 2003.
44. George Silverman Los Secretos del Marketing de boca a boca Ed. Norma, Colombia, 2001.
45. GITMAN Lawrence Principios de Administración Financiera Ed. Person Educación, México, 2003.
46. GOLDSMITH, Lyons, Freas Coaching Ed. Prentice Hall México, 2000

47. GÓMEZ Castañeda, P. Análisis del trabajo de la resistencia especial como aspecto importante para el rendimiento competitivo en atletas de la selección nacional juvenil de Taekwondo. Tesis de Maestría.-ISCF “Manuel Fajardo” La Habana, 2001
48. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Análisis Bioquímico, Morfológico y Fisiológico de algunas técnicas de pateo utilizadas en el taekwondo <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 8 - N° 48, 2002
49. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Fundamentos psicológicos de la preparación táctica del Taekwondo <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 7 - N° 43, 2001
50. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Alcances obtenidos mediante la planificación y control del proceso de entrenamiento deportivo en el Taekwondo (estudio de casos)”. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 8 – N° 51, 2002.
51. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Análisis técnico deportivo de taekwondo en el continente americano al marco de las tendencias mundiales” Conferencia magistral curso de la Organización Deportiva Panamericana, dirigido a entrenadores nacionales de Taekwondo del Continente Americano. Comité Olímpico Mexicano, Mayo, 2005.
52. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Control del proceso de entrenamiento deportivo de alta competencia”. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 8 – N° 55, 2002.
53. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Perspectivas Actuales del Taekwondo Americano Rumbo a Beijing 2008” Conferencia magistral curso de la Organización Deportiva Panamericana, dirigido a entrenadores nacionales de Taekwondo del Continente Americano. Comité Olímpico Mexicano, Mayo, 2005.
54. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Propuesta metodológica experimental de entrenamiento y control de la resistencia especial en el Taekwondo . <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 7 - N° 40, 2001.
55. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Resistencia especial en el Taekwondo”. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 7 - N° 41, 2001.
56. GÓMEZ Castañeda, Pedro. “Taekwondo. Teoría y metodología de la preparación competitiva” México 2005.
57. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Artículo Alcances obtenidos mediante la planificación y control del proceso de entrenamiento deportivo en el Taekwondo (estudio de casos) <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 8 – No. 51 Agosto 2002.
58. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Artículo Tendencias actuales en el entrenamiento del Taekwondo <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 9 – No. 61 Junio 2003.
59. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Dirección y Control del proceso de entrenamiento en el Taekwondo. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires – Año 9 – N° 61 – Junio de 2003.

60. GÓMEZ Castañeda, Pedro. Fundamentos del entrenamiento de la fuerza. Unidad 1 del Curso de Preparación integral en los deportes de combate. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital – Buenos Aires, 2004.
61. Guillermo Gómez Ceja Planeación y Organización de Empresas 8ª Edición Ed. McGraw Hill, México, 1994.
62. Jeff Madura Administración Financiera Internacional Ed. Thomson, México, 2001.
63. Johnson, Melicher Administración Financiera Ed. CECSA, México, 2000.
64. Jonson, Melicher Administración Financiera 5ª Edición, Ed. CECSA, México, 2000.
65. José Antonio Morales Castro, Arturo Morales Castro Proyectos de Inversión en la Práctica Formulación y Evaluación Ed. Gasca, México, 2003.
66. Juan José Gonzalez Badillo Fundamentos del Entrenamiento de Fuerza. Aplicación al Alto Rendimiento Deportivo INDE, España, 2002.
67. KARPMAN, U. L. Medicina deportiva. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1989
68. KAST F, Rosenzweig E. Administración en las organizaciones 4ª Edición Ed. McGraw Hill, México, 1988.
69. KELLE, Kovalson Materialismo Histórico Ed. Cultura Popular México, 1975.
70. Klaus Heinemann Introducción a la Economía del Deporte Ed. Paidotribo, España, 1998.
71. KONSTANTINOV F.V. El Materialismo Histórico Ed. Grijalbo México, 1966.
72. LENIN V.I. Marx, Engels, Marxismo 1ª Edición Ed. Lenguas Extranjeras Pekín, China 1980.
73. MAKAROV, V.A. Masaje deportivo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1989.
74. MANNO, Renato (1994). Fundamentos del entrenamiento deportivo. Barcelona, Ed. Paidotribo.
75. MARTÍN E. David, Peter N. Coe. Entrenamiento para Corredores de fondo y medio fondo. Barcelona, Paidotribo. 1994.
76. MARTÍNEZ Lopez E. Pruebas de aptitud física Paidotribo, España, 2002
77. MATVEYEV. L.P. Periodización del entrenamiento deportivo. Editorial Instituto Nacional de Educación Física, Madrid, 1977.
78. MIRELLA, Ricardo (2001). Las nuevas metodologías del entrenamiento de la fuerza, la resistencia, la velocidad y la flexibilidad. Barcelona, Ed. Paidotribo.
79. MONDY, Noe Administración de Recursos Humanos Ed. Prentice Hall México, 1997
80. MORALES Castro Proyectos de Inversión en la práctica Ed. Gasca, México, 2003.
81. MULLIN, Ardí, Sutton Marketing Deportivo Ed. Paidotribo, España, 1995.
82. NAVARRO Valdivielso, Fernando. La resistencia. Editorial Gymnos, Madrid, 1998.
83. NICKY Hayes Dirección de Equipos de Trabajo Ed. Thomson España, 2002.
84. PERDOMO Abraham Planeación Financiera Ed. Thomson, México, 2003.
85. PLATONOV, V.N (1993). La preparación física. Barcelona, Paidotribo.
86. PLATONOV, V.N (2001). Teoría general del entrenamiento deportivo olímpico. Barcelona, Paidotribo.

87. QUESADA Sergio, Diez María Dirección de centros deportivos Ed. Paidotribo, España, 2002.
88. RIAZ Khadem Alineación Total Ed. Norma México, 2002
89. SANCHEZ Bujan Pablo Técnicas de Marketing Deportivo Ed. Paidotribo España, 2004.
90. SANTIAGO Garrido Bu Dirección Estratégica Ed. McGraw Hill España, 2004
91. SHEPHARD, R.J y Astrand P.O. La resistencia en el deporte. España, Ed. Paidotribo, 2000.
92. SPRING, H y col (2000). Teoría y practica del ejercicio terapéutico. Barcelona, Ed. Paidotribo.
93. STEVEN Fleck, William Kraemer Designing Resistance Training Programs Human Kinetics, USA, 2004.
94. VARGAS, Rene (1998). Teoría del entrenamiento. Diccionario de conceptos. México, Ed. UNAM
95. VERJOSHANSKI, L.V. Entrenamiento deportivo. Planificación y programación. México, Ed. Roca, 1990.
96. VERJOSHANSKI, V. Yury. Un nuevo sistema de entrenamiento en deportes cíclicos parte I y II. Instituto central de investigación del deporte de alto nivel, Moscu, Rusia (CEI), 1993, Revista Fiskultura sportiva No. 27 pp. 37 – 45.
97. VLADIMIR Zatsiorsky Kinetics of Human Motion Human Kinetics, USA, 2004.
98. YAMAL Chamoun Administración Profesional de Proyectos La Guía Ed. McGraw Hill México, 2002.
99. YURI VERJOSHANSKY, Mel C. Siff Superentrenamiento Paidotribo, España, 2002.
100. ZHELIAZKOV, T (2001). Bases del entrenamiento deportivo. Barcelona, Paidotribo