



INSTITUTO SUPERIOR
DE
ESQUI Y SNOWBOARD

METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA 3

Autores: Lic. Maggie Lernoud - Lic. Roberto Guallini

-

CONTENIDOS

Unidad I:

Las funciones del Instructor-Entrenador-Profesor, Perfil del Instructor-Entrenador-Profesor

Unidad II:

La enseñanza y el aprendizaje, Los condicionamientos biológicos del aprendizaje, Los tres tipos de aprendizaje humano, Algunas reglas de aprendizaje, Los refuerzos o elogios, El miedo en los alumnos, Introducción al concepto de juego, Juego infantil y juego adulto, Diferencias juego-trabajo, Teorías del juego, Teorías de causa final, Teorías de causa eficiente, Otras teorías, Concepto de objetivos, Los objetivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, Origen y clasificación de los objetivos, Formulación y clasificación de objetivos,

Unidad III:

Los sistemas de atención al cliente, Los sistemas de atención al cliente, Factores de apoyo físico, Los ocho principios de la calidad, Premisas básicas para la creación de valor para el cliente.

Unidad I

Las funciones del Entrenador-Profesor

Aunque a primera vista pueda resultar clara y definida la figura del entrenador-profesor en el tema de la iniciación deportiva, lo cierto es que resulta difícil analizar y explicar cuáles son sus funciones, en que modo debe llevarlas a cabo y, como consecuencia, cuál ha de ser el perfil ideal para desarrollar las tareas correspondientes.

Debe quedar claro, desde un principio, que no existe la figura única de entrenador-profesor, o dicho de otro modo, que no hay modelo en el que copiar literalmente o, si se quiere ser más concreto todavía, con el que identificarse; en este sentido se ha de reconocer la sabiduría que lleva consigo el dicho popular de que "cada maestrillo tiene su librillo". Ahora bien, no se ha de caer en el extremo contrario de autodidactismo por esencia y como constante del trabajo, que reafirma únicamente el quid y la hora de cada situación, huyendo de esquemas y estructuras de funcionamiento universales y como tales sujetas a consideración en todo momento.

Antonelli explica con claridad que no existe el entrenador ideal, sino que éste lo es en función de su capacidad de adaptación a las circunstancias o, mejor aún, a los individuos: "El buen entrenador (bueno, se entiende, desde el punto de vista psicológico) debe saber ser autoritario o permisivo, paternal o fraternal, según las circunstancias y, sobre todo, según los atletas. En efecto, éstos no pueden ni deben ser considerados como objetos o máquinas; al contrario, desde el principio deben ser considerados como seres humanos y como tales deben ser estructurados motivados

de distinto modo, y luego tratados de acuerdo con sus respectivas estructuras y motivaciones" (Ferruccio Antonelli, 1978).

1. Funciones del entrenador-profesor

Comencemos pues, por ver cuales son las funciones que debe desarrollar el entrenador-profesor o cuales son los roles que debe jugar en su actuación y para ello nos vamos a dejar llevar de nuevo, de la mano de Antonelli. Propone cuatro tareas principales:

- Técnico
- Educador
- Organizador-animador
- Líder

Técnico: Resulta muy claro este papel en el instructor-profesor ya que es evidente que debe ser un conocedor de la actividad que sus alumnos van a desarrollar. En este sentido, nadie discute la imperiosa necesidad de una formación técnica específica en el deporte que va a trabajar. Formación técnica que debe incluir no sólo aquellos aspectos fisiológicos y biomecánicos que describen la ejecución ideal de los diferentes elementos o movimientos que integran el deporte elegido, sino su comprensión última, básica, que explique en cada caso la actuación concreta, la ordenación en el proceso de aprendizaje y entrenamiento y, todo ello, con una gran dosis de realismo, de adaptación a la circunstancia actual. Habrá que decir que no será un buen técnico el entrenador que aplica los últimos procedimientos tácticos utilizados en su deporte, si sus alumnos no dominan aquellas bases técnicas precisas para la correcta ejecución de esos montajes tácticos. Este técnico podrá presumir de "estar en la última", pero su capacidad de adaptación dejará mucho que desear y, como tal, será un

firme candidato a la frustración y al fracaso.

De todos modos, el técnico debe permanecer en constante estudio, en constante renovación hasta el punto de alimentar suficientemente su creatividad y su condición innovadora, incorporando a su labor el suficiente carisma personal, que la distinga como propia.

Educador: Si desde un principio estamos hablando de la figura de entrenador-profesor, parece que la función de educador está presente en todo momento en la filosofía que sustenta nuestra tesis. El trabajo de entrenador se realiza ante y para un colectivo de seres humanos que, por añadidura, se encuentran en pleno proceso madurativo y que como consecuencia, está sujeto a las inclinaciones externas de una forma particular.

Conocer los aspectos básicos de ese proceso evolutivo y adaptar el trabajo a cada circunstancia, debe ser algo que el entrenador debe cuidar con especial celo, estando atento, en todo momento, a toda la información que por una u otra vía le llegue y pueda iluminar su quehacer. A fin de cuentas, se podría decir que el entrenador-profesor no es sino un pedagogo que utiliza para su trabajo los contenidos específicos que constituyen el deporte. Nos atreveríamos a decir que el entrenador-profesor debe educar utilizando para ello el deporte como instrumento.

Aquí podríamos entrar en todo un capítulo referente a la pedagogía evolutiva y a la labor docente en general. La bibliografía al respecto es amplísima y no nos extenderemos sobre el tema, sino simplemente para reclamar, con rotundidad, una actitud positiva por parte de todo aquel que se dedica a trabajar en este mundo de la iniciación deportiva y pretenda ser consecuente con su intento.

Organizador-animador.: No sólo con los aspectos exclusivamente formales y materiales, que también debe cubrir, sino que, además y sobre todo, el entrenador-profesor debe jugar el rol de organizador-animador en todo lo que supone plan de vida de sus alumnos, tanto en el orden personal, individual, como en el grupal o de conjunto.

Es importante que esa labor se desarrolle con una estrategia positiva, por lo que el término de animador cobra una gran presencia en este apartado.

Efectivamente, el entrenador-profesor tiene en muchas ocasiones posibilidades de influir en estos terrenos, pero su sensibilidad debe dictar cierta prudencia, no reñida con la suficiente firmeza en la forma de hacer llegar esas inquietudes y recomendaciones a los diferentes alumnos que le han sido encomendados.

Líder: Jugar el papel de aglutinador de los intereses e inquietudes de los alumnos, representar el grupo y defenderlo, mostrar un patrón de identificación, son labores que el entrenador-profesor debe desarrollar con cuidado.

El entrenador-profesor no puede permitirse el lujo de actuar simplemente dictando aquello que este considerado como deseable y, por tanto, pretendiendo que sus alumnos lo comprendan de esa manera, sino que ha de ir mas lejos: debe comprometerse en su propia forma de actuar. El "haz lo que digo y no lo que yo hago" puede ilustrar con suficiente claridad lo que pretendemos decir. Lo demás es pura dialéctica que en este caso esta más que de sobra.

Debe tenerse en cuenta el progresivo grado de autonomía que el joven va reclamando constantemente, por lo que

ese liderazgo se ha de ejercer precisamente como consecuencia del respeto merecido a la personalidad de todos y cada uno de los alumnos a su cargo.

2. Desarrollo de las funciones

¿Cómo debe el instructor-profesor llevar a cabo todas esas funciones? ¿Cómo debe comportarse en su trabajo diario para poder resolver con acierto las diferentes situaciones a las que ha de enfrentarse?

Retomemos la máxima a la que antes hemos eludido, consistente en "educar utilizando el deporte como medio", lo que nos va a permitir proponer una metodología que ofrezca un esquema básico de trabajo, pero que, fieles a nuestra propia filosofía, permita una adaptación individual fácil y, sobre todo, suficientemente personalizada.

Como toda metodología, no será sino la propuesta de un proceso en el que se marquen los puntos más sobresalientes:

Información exacta: El entrenador-profesor debe comunicar a sus alumnos, como primer paso del proceso, aquello que se piensa realizar de una forma clara, asegurándose, además, que de esta manera ha quedado en la mente de sus alumnos.

En ocasiones, dependiendo del modelo de enseñanza que se utilice, esta información inicial no se da de forma directa, sino que se insinúa, dejando que sea el propio alumno quien descubra la forma de ejecución más acertada y promocionando con eso la participación del alumno en el proceso de aprendizaje (enseñanza mediante la búsqueda). De todos modos se debe pretender que, en definitiva, en el alumno se establezcan ideas suficientemente claras.

Explicación: No sólo por razones éticas, sino por pura estrategia y por pura rentabilidad de esfuerzos, es importante que el alumno reciba esa información inicial con la suficiente dosis de racionalidad, de forma que quede convencido de que el trabajo que va a realizar merece la pena, tanto a nivel cognitivo (comprender lo que va a realizar) como a nivel efectivo (disfrutar con la ejecución del trabajo realizado).

Esta racionalidad no debe ir sólo encaminada al convencimiento del alumno, de modo que éste crea que lo que va a realizar merece la pena, sino que también debe perseguir la comprensión suficientemente detallada por parte del alumno de los distintos trabajos que se le proponen. En este sentido, debe decirse que aquellas tareas que son comprendidas a nivel cognoscitivo por los alumnos son realizadas con mayor eficacia a nivel psicomotor. Creemos, en este momento, interesante hacer una llamada a algo que dijimos ya anteriormente referente a la capacitación técnica del entrenador-profesor, que en este sentido podrá otorgar a todo este sistema de comunicación un sinfín de ventajas en la medida que dicha capacitación trascienda lo puramente ejecutor (cómo se realiza tal o cual movimiento) y llegue a lo casual (en qué se basa cada elemento técnico, cuál es la justificación para que cada movimiento haya de realizarse de una u otra forma).

Demostración y ensayo: Se debe mostrar a los alumnos la ejecución de aquello que se pretende sean capaces de realizar para lograr ante ellos un modelo suficientemente claro. Ahora bien, esta demostración no es, ni mucho menos, necesario que sea realizada por el propio entrenador-profesor, ya que existen innumerables posibilidades de realizar esta labor.

Sin desechar la posibilidad de que sea el propio entrenador-profesor quien realice la demostración, con sus ventajas e inconvenientes, se puede echar mano de un ayudante demostrador de material fotográfico o gráfico en general, de películas o filmaciones magnetoscópicas, e incluso se puede pretender, sólo en determinados niveles de alumnado, que éstos, los alumnos, sean capaces de abstraer de una explicación exclusivamente verbal, la idea exacta de la ejecución a realizar mediante el correspondiente esfuerzo intelectual.

Con todo ello queremos decir que existen numerosas posibilidades de ofrecer al alumno la información inicial y que todas y cada una de ellas tienen sus ventajas y sus inconvenientes que habrán de ser tenidos en cuenta en el momento de ser utilizadas.

Repetición consciente: Repetición, evidentemente, por parte de los alumnos que habrán de procurar automatizar aquellos elementos que requieran de ese requisito para su posterior utilización. Es importante tener en cuenta el aspecto de "consciente" que ese trabajo debe tener y que como consecuencia hará que durante esas repeticiones exista una actitud reflexiva y crítica por parte de los alumnos, ante la que el entrenador-profesor debe mantener una atención especial, pues de la observación minuciosa de este trabajo, habrán de desprenderse toda una serie de indicaciones de conducta que el entrenador-profesor ha de saber manejar con habilidad.

Este proceso de repetición consciente será menos importante en la medida en que los alumnos sean de edades inferiores, adquiriendo progresivamente más importancia conforme éstos vayan madurando.

Por otra parte, no debe entenderse exclusivamente esta repetición como referido a los campos exclusivamente físico y técnico, sino de igual forma referido a los aspectos de tipo psicológico que tanta importancia van a tener posteriormente en el terreno de la propia ejecución deportiva y más genérica en toda una actitud deportiva por parte del alumno (superación, constancia, atención, etc., serán aspectos a tener en cuenta).

Progresión y pautas de asimilación: Aquí el rol del entrenador-profesor habrá tenido que comprometerse en el estudio suficientemente detallado de aquello que quiere conseguir de sus alumnos, pero también de la forma en que va a trabajar para conseguir los propósitos. Debe ser capaz de prever las dificultades que se van a encontrar y la forma de superarlas; la manera en que ese trabajo va a ser presentado y tantas vías de acceso como sean necesarias, así como el paso fluido y flexible de unas a otras si se hace necesario, huyendo de recetas miopes y unidireccionales cerradas de forma absoluta en su propia rigidez.

Es importante tener en cuenta aquí por parte del entrenador-profesor que no todos sus alumnos tienen un ritmo de asimilación idéntico, por lo que habrá que adaptarse constantemente a las necesidades y motivaciones de cada momento y de cada alumno.

Evaluación equilibrada: El entrenador-profesor también debe realizar la evaluación del trabajo de sus alumnos y hacerles llegar el resultado de su trabajo en condiciones de equilibrio y equidad. Para ello debe mantener una actitud desapasionada y dejarse informar solamente por aquellos aspectos que deban ser tenidos en cuenta para emitir un juicio justo y claro.

Dentro de este apartado será también importante tener en cuenta que no se refiere sólo a la evaluación del trabajo del o de los alumnos sino que también se ha de hacer referencia a la evaluación del trabajo en su conjunto o, si se quiere decir de otra forma, del proceso de trabajo que se va utilizando, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que configuran ese proceso, pasando desde los medios materiales que se estén utilizando, hasta el tiempo dedicado a las diferentes tareas, hasta las formas en que se realiza y se presenta la información inicial o la actitud que mantiene el propio entrenador-profesor en los entrenamientos, entre otras cosas.

Por último, también, se ha de ver en este apartado referido a la evaluación un espíritu abierto en la misma, esto es, la suficiente capacidad de que esa evaluación, o mejor dicho, los resultados obtenidos en la misma deben servir como elementos de trabajo en futuros planes modificados o actualizados gracias a esos resultados (feedback).

Diálogo: Todo lo anterior caería en saco roto, si la relación del entrenador-profesor con sus alumnos no es lo suficientemente fluida. Esta fluidez se debe conseguir con una constante actitud dialogante en esa doble acción de entrenador-jugador y profesor-alumno. Todo lo que el entrenador-profesor pueda esforzarse en este tema debe considerarse como útil.

Este diálogo, principalmente, puede cumplir dos condiciones: Por una parte, debe ser abierto, permeable, pues lo contrario no sería más que la yuxtaposición de dos monólogos; esto es, debe ser producto de actitudes receptivas y dispuestas a la cooperación en todo momento. Por otra parte, el diálogo debe ser comprometido. De alguna forma ya hemos hecho referencia

a este aspecto más arriba, diciendo que no es buena una actitud de meras palabras, una actitud meramente dialéctica, que tal vez en última instancia no sea más que pura verborrea.

Perfil del entrenador-profesor

Ocupémonos finalmente del tercero de los apartados al que aludimos en principio: Cuál ha de ser el perfil ideal para desarrollar con eficacia estas tareas de entrenador-profesor. ¿Qué cualidades debe tener para garantizar, al menos, un cierto grado de eficacia en su labor?

Antes que nada queremos recordar una idea que ya hemos presentado varias veces y es la de que no existe la figura del entrenador ideal. Pero sí se pueden realizar ciertas aproximaciones sobre las que posteriormente poder construir la figura de cada entrenador-profesor específico.

Pensamos que, principalmente, habrá que referirse a dos grandes campos, cada uno de ellos de enorme complejidad. Trataremos, aunque sea brevemente, de hablar de cada uno de ellos.

Preparación técnica: En este apartado habrá que relacionar todos aquellos aspectos que figuran como parte integrante de la figura del entrenador-profesor, pero que no son el entrenador-profesor. Por utilizar una figura más o menos plástica diríamos que es la ropa con la que se viste y que le diferencia de quienes le rodean.

En un principio no habrá que confundirse preparación técnica con estudio, más o menos cuidadoso, de la técnica del deporte en el que se trabaje, sino que, además de eso, se refiere a todos los procesos que son necesarios preparar, estudiar y dominar que realizar con eficacia la labor. Organicemos esta idea, que debe resultar fundamental. ¿Qué

tiene que hacer un entrenador-profesor? Debe educar a sus alumnos mediante la utilización de un deporte determinado. Podemos destacar los cuatro aspectos fundamentales:

- Educar
- Alumnos
- Utilizar
- Deporte

Educar, en su versión más aceptada, viene a significar ayudar al alumno a sacar al exterior sus potencialidades de la forma más positiva. Aquí, la preparación técnica del entrenador-profesor va a tener gran similitud con la de un pedagogo o especialista en la enseñanza. Aquí, la formación debe ser, principalmente, globalizante; debe tener en cuenta el conjunto del alumno, la interrelación constante de todos los aspectos de influencia sobre él, tanto internos como externos.

A través del correspondiente estudio de la psicología evolutiva el entrenador-profesor debe asegurar su nivel de preparación técnica en lo referente al conocimiento del sujeto de su trabajo, esto es, del alumno. Saber cuáles son sus intereses, sus inquietudes, sus necesidades, sus comportamientos, sus ilusiones, etc., es la labor que en este apartado queremos destacar.

La existencia de una metodología específica relacionada con la enseñanza-aprendizaje de la motricidad humana constituye la justificación de la presencia del término "utilizar". El estudio y análisis de las diferentes técnicas corresponde a otros apartados de estos mismos trabajos.

Y, por último, destacar la presencia del instrumento que se va a utilizar en el proceso de trabajo, el deporte. Evidentemente, el entrenador-profesor debe conocer los diferentes aspectos que especifican su deporte con personalidad

propia y diferencial, para utilizarlos de la mejor manera posible. Sólo desde un dominio suficiente del instrumento se puede aspirar a una eficaz aplicación del mismo.

Como en un principio decíamos, al iniciar este capítulo, todo está relacionado con la preparación técnica del entrenador-profesor, tiene el denominador común de ser susceptible de aprendizaje, a través del estudio, de la observación, de la interiorización y de la práctica. De tal forma eso es así que en buena medida todos estos apuntes y los cursos de formación que se dan en todas partes vienen, precisamente, a dar contestación a estas necesidades de aquí planteamos.

Para finalizar este apartado queremos añadir, simplemente, que por parte del entrenador-profesor siempre ha de existir una actitud positiva hacia su propio reciclaje en lo referente a todos estos aspectos, al tiempo que un talante suficientemente permeable como para "dejarse influir" por quienes muestren nivel y capacidad suficientes, en las diferentes ramas a las que venimos haciendo referencia.

Personalidad: Es el segundo campo a que nosotros queremos referirnos al hablar del perfil entrenador-profesor. Debe, sin duda alguna, manifestar una personalidad con una serie de connotaciones determinadas.

Al contrario de lo que ocurría en el apartado anterior, la personalidad no es algo que se puede aprender en alguna parte, sino que, más bien, es consecuencia de una enorme complejidad de factores de influencia que van desde la herencia hasta el entorno social, pasando por la inteligencia o la voluntad.

Lo primero que habría que indicar en este apartado es, aunque resulte algo negativo,

que la personalidad nada tiene que ver con la tozudez o con la muestra de absoluta seguridad en sí mismo y, por encima de todo, que en la mayor parte de las ocasiones no es sino producto o escaparate justo de lo contrario, de situaciones o personalidades dubitativas inseguras y permanentemente temerosas.

La personalidad no es el producto de actitudes externas, más o menos bien estudiadas y oportunas (¿oportunistas?), que pueden configurar una fachada interesante. La personalidad es el "pozo" que sustenta todo eso, lo que queda cuando se quita todo lo aparente.

Sin existir una personalidad "tipo" para la condición de entrenador-profesor, la bibliografía está repleta de posibles perfiles más o menos curiosos; debe reconocerse que habrá que tener en cuenta algún aspecto concreto.

Ya hemos hablado de todo aquello que se puede aprender, apartado anterior, y que irá dejando ese pozo al que antes aludíamos engrosando y afirmando paulatinamente esta personalidad, por lo que nos limitaremos en este momento a marcar algún motivo que nos parece interesante.

Sobre todo, el entrenador-profesor debe prestar suficiente atención al conocimiento de sí mismo, para poder valorarse

- Su autoridad, en su doble versión derivada de "autoría", creador de todo lo que manda, y de la autoridad como designación de esa forma de estar alguien en un grupo con responsabilidad sobre los demás. Evidentemente, existen múltiples formas de aplicar esa autoridad y ello habrá de ser tenido en cuenta.

- Sus posibilidades y limitaciones, admitidas con auténtico sentido de la realidad huyendo de toda clase de falsas expectativas que no conducirían más que a situaciones como mínimo falsas, pudiendo admitir que el entrenador que mejor se conozca mayor partido sacará de sus valores y hasta de sus deficiencias.
- Su riesgo, o el riesgo de su labor en la medida que él apuesta por un futuro incierto que va a depender de múltiples condicionantes hasta el punto de que en numerosas ocasiones, la mayoría se podría llegar a decir, el entrenador-profesor no va a ser juzgado por lo que él hace o es capaz de hacer, sino más bien por lo que otras personas, sus alumnos, hacen o son capaces de hacer.

Sólo desde un planteamiento reflexivo y equilibrado de éstos y otros aspectos se puede plantear la acción correcta del trabajo del entrenador-profesor, siempre teniendo en cuenta que la actuación hay que entenderla para cada caso en particular y, por tanto, sujeta a la correspondiente modificación, capacidad, la de modificarse-adaptarse, que sí va a resultar imprescindible en su personalidad.

Resumen - Información esencial

No existe un perfil del entrenador-profesor ideal sino que éste lo es en función de su capacidad de adaptación a las circunstancias y especialmente a los individuos; pero el análisis de las funciones que debe desarrollar el entrenador, las pautas metodológicas para llevarlas a cabo con eficacia y el estudio de los parámetros que integran el perfil, pueden ayudar en gran medida al desarrollo de esa capacidad de adaptación que conduciría a un profesor cada vez más adecuado y eficaz.

Unidad II

La enseñanza y el aprendizaje

¿Cuáles son los factores que garantizan los buenos resultados en un proceso de enseñanza - aprendizaje?

Identificamos tres elementos básicos a tener en cuenta y cuya combinación en forma adecuada hace posible obtener buenos resultados:

1. La inteligencia (o capacidad para aprender)
2. El método utilizado para generar el aprendizaje
3. El conjunto de motivaciones que actúan en las personas.

Los condicionamientos biológicos del aprendizaje:

Las experiencias suscitan siempre sentimientos agradables o desagradables que son reacciones biológicas que se localizan en una parte del cerebro que se ha desarrollado a partir del rinencéfalo original y que se denomina "sistema límbico". Se ubica entre el cerebro y la médula. Todas las percepciones sensoriales reciben "tintes" emocionales, como por ejemplo, de alegría, miedo, placer o dolor. Desde ahí se controlan la risa y el llanto. En una situación de aprendizaje, el instructor debe tener bien claro que todas las informaciones que recibimos y cada una de las actividades que desarrollamos tienen que pasar por el sistema límbico para su tratamiento en el cerebro.

Por lo anterior, si el aprendizaje está asociado a emociones desagradables, será muy poco lo que se pueda retener. El instructor deberá presentar los conceptos a aprender por el alumno, de la forma más agradable posible, con el fin de generar asociaciones positivas. La presentación emocional positiva es

imprescindible para el éxito del aprendizaje.

El término "resonancia" se utiliza para definir la concordancia de modelos mentales con oscilaciones bastante similares. Cuanta mayor resonancia exista entre el instructor y sus alumnos, mayores serán las posibilidades de éxito en el aprendizaje. Es posible que en un grupo haya participantes o alumnos que no comprendan al instructor porque sus "longitudes de onda" son demasiado diferentes y no haya resonancia entre ellos. En estos casos, será el instructor quien deba agudizar su ingenio para interpretar cuales son las señales que así lo indican y garantizar los canales y códigos adecuados al referente del alumno.

Un elemento importante a tener en cuenta en el aprendizaje es la Memoria del ser humano. Existen tres clases de memoria: la memoria inmediata, la memoria de corto plazo y la memoria de largo plazo. Sólo aprendemos lo que queda registrado en la memoria a largo plazo.

La memoria inmediata no almacena información. Su capacidad y funcionamiento se reduce a 10 a 20 segundos. Permite que una serie de impulsos eléctricos circulen a través de la red de fibras cerebrales y funciona como el primer filtro de la información.

Todo lo que aprendemos debe pasar de ahí a la memoria de corto plazo, para finalmente establecerse en la de largo plazo. Para disparar el mecanismo de tránsito de la memoria inmediata a la de corto plazo y de largo plazo respectivamente, siempre se recomienda repetir la información varias veces y de manera diferentes durante el período de instrucción o clase.

La memoria de corto plazo equivale a una fase de la actividad cerebral que puede durar hasta 20 minutos y durante los cuales en los núcleos celulares de las neuronas se producen las "matrices" que sirven para la construcción de moléculas de proteínas en las que se almacena **materialmente** la información recibida. Al quedar almacenada en el cerebro en forma de moléculas de proteína, la información finalmente llega a la memoria de largo plazo y - teóricamente - puede ser reclamada en cualquier momento.

Se han realizado infinidad de experimentos que el traspaso de la memoria de corto a la de largo plazo se **acelera positivamente** cuando:

- > Se producen asociaciones con imágenes ya almacenadas en el cerebro
- > Cuando esto ocurre en situaciones de eustress o stress positivo,

Se **retrasa** el transporte de informaciones a la memoria de largo plazo cuando:

Se ofrece demasiada información en un plazo demasiado corto
Hay distress o stress negativo.

Finalmente, se **bloquea** la información cuando:

- > Debido a distress excesivo (miedo, shocks) que bloquea la sinapsis o puntos de conexión entre las neuronas.
- > La síntesis de proteínas de un organismo se halla perturbada.

Para facilitar el proceso de aprendizaje, es decir la fijación de nuevas informaciones en la memoria de largo plazo, los instructores deberán:

- > Ofrecer su materia o entrenamiento en un ambiente de eustress, provocando que los alumnos sientan placer en lo que están aprendiendo.

- > Transmitir los temas o ejercicios de manera que se generen muchas asociaciones positivas, con contenidos ya existentes en la memoria.
- > Interrumpir mediante intervalos en los cuales haya que aplicar, ejercitar, sin tratamiento de nuevas informaciones.

Hemos analizado los ruidos en la comunicación, los cuales se manifiestan también en las situaciones de aprendizaje. Cuando un instructor está instruyendo a un grupo de alumnos, existe un gran número de informaciones que son recibidas como "paquete" por los alumnos y que les desencadenan una serie de asociaciones que pueden ser preponderantemente positivas, pero también pueden generar asociaciones de carácter negativo o perturbadoras. Temperatura, ruido, música, imágenes, movimiento, palabras incomprensibles o de connotaciones poco deseadas, mensajes verbales inconscientes de sus compañeros o el propio instructor, etc, todo ello constituye el paquete de informaciones que nuestro alumno recibe simultáneamente.

Un instructor hábil comunicador gestionará los medios para evitar que este tipo de ruidos actúen negativamente, incorporando un método de llegada a los alumnos que le permita estimular simultánea y positivamente varios canales.

Los tres tipos de aprendizaje humano:

Condicionamiento elástico: describe el aprendizaje por reflejos condicionados. Es el campo de investigación del precursor, el fisiólogo Iván Pavlov. Un reflejo es una reacción a una acción. Hay reacciones que son innatas como el reflejo de succión y el de deglución. Sin embargo, también pueden "producirse" los reflejos asociándolos a una condición.

Estos procesos de aprendizaje implican una situación pasiva por parte del alumno.

Condicionamiento operativo: Se definen así las situaciones de aprendizaje en las que los alumnos deben "hacer" algo. Entre ellos encontramos el método de ensayo y error, recompensas y elogios para generar vivencias de éxito. Estas vivencias actúan como motivaciones positivas y aseguran que los temas/prácticas recientemente adquiridos, queden "fijados" en el cerebro.

Aprendizaje por razonamiento: las personas fijan su aprendizaje mediante la asociación y aplicación de experiencias previas similares a las vivenciadas.

Qué se procura cuando un instructor quiere enseñar algo a sus alumnos?

Robert Mager, en su "Motivación y Aprendizaje" indica los siguientes objetivos:

- > Que sepa mas de lo que sabía antes
- > Que comprenda algo que antes no comprendía
- > Que desarrolle una habilidad que antes no poseía
- > Que piense de modo diferente
- > Que aprenda a apreciar algo con lo que antes no tenía relación.

Los refuerzos o elogios:

Los procesos de aprendizaje sin refuerzos (es decir sin elogios bien dosificados y a tiempo), difícilmente conducen a los cambios de comportamiento deseados, y tienden a fracasar.

El refuerzo tiene que seguir inmediatamente al buen resultado; si el elogio se hace demasiado tarde no sólo no tiene efecto sino que incluso puede tener efecto negativo.

Si se quiere hacer desaparecer un tipo de comportamiento indeseado en un participante o alumno, no se le dará ningún refuerzo.

Es interesante analizar que los refuerzos en sí mismos no implican forzosamente un efecto de aprendizaje positivo, sólo tienen un efecto de motivación positiva cuando coinciden con las expectativas del alumno.

Algunas reglas de aprendizaje:

La enseñanza sólo conduce con seguridad al éxito deseado cuando los nuevos modelos de comportamiento son contruidos y practicados a través de la enseñanza activa.

Los nuevos modelos de comportamiento deberán ser ejercitados repetidas veces, pero cada repetición debería realizarse en una situación aparentemente distinta.

Los métodos de enseñanza deben adaptarse a las temáticas y características del instructor y del grupo en cuestión.

Los participantes adultos quieren que se les exijan más, pues esto se asocia a una vivencia de éxito mayor.

La fijación de objetivos y la articulación de los procesos de aprendizaje, y las características del grupo con que se va a trabajar, siempre deben estar bien definidos antes de iniciar la actividad.

Hay que comenzar con lo más conocido y enriquecer la enseñanza con ejemplos y comparaciones de distintos ámbitos de la vida.

El miedo en los alumnos:

El miedo puede tener, en términos generales, tres raíces:

- > Miedo a la figura del instructor, fuertemente ligado a la figura del padre y al propio sentimiento de valor.
- > Miedo a los demás integrantes del grupo que puedan burlarse de sus

fracasos y disminuyan su sentimiento de valor personal.

- > Miedo por las posibles consecuencias de un fracaso, lo que genera un sentimiento de inseguridad tanto psicológica como física en el participante.

Analicemos ahora cuál es el mecanismo que se produce en el organismo cuando una persona tiene miedo. Se encuentra sometido a una situación de distress o stress negativo. El hipotálamo, principal centro de conexión para todos los procesos nerviosos y hormonales en el cuerpo humano, estimula inmediatamente las glándulas suprarrenales para que segreguen las hormonas **adrenalina** y **noradrenalina** (las denominadas hormonas del stress). Estas dos hormonas producen - entre otras cosas - un bloqueo de los centros nerviosos de conexión en el cerebro (bloqueo de las sinapsis), que, a su vez impide la formación de asociaciones. Dicho en otras palabras, el miedo produce un bloqueo mental.

El miedo es el mayor enemigo del aprendizaje. Por un lado, actúa como una desmotivación, y por otra, porque origina un bloqueo mental en el cerebro. Por ello, el instructor debe crear un ambiente de trabajo sin miedos, dedicando especial atención a los "hipermedrosos" para liberarlos de su miedo lo antes posible.

Siempre que sea posible, la enseñanza debe ser estructurada de modo que los participantes sientan placer y, cuando sea pertinente, debe existir cierto tinte de humor. Debe despertar curiosidad, interés, acción.

En los casos de aprendizaje en grupo, el instructor deberá cuidar permanentemente que la resonancia procedente del grupo frente a los resultados obtenidos por cada uno de los

miembros del mismo, sea preponderantemente positiva.

Las actitudes mínimas necesarias por parte del instructor se resumen en:

- > Amabilidad y actitud positiva
- > Autodisciplina
- > Justicia e igualdad en el tratamiento con todo el grupo
- > Paciencia (sobre todo con los participantes débiles)
- > Refuerzo y elogios adecuados, tanto con el lenguaje verbal como con los gestos.

Las ventajas del aprendizaje en grupo pueden resumirse en que se facilita el proceso de los más débiles, temerosos, lentos para que comprendan más rápidamente y aprendan de los demás integrantes del grupo y que, mediante la organización de grupos más pequeños se tratan de alcanzar determinados objetivos en común. El instructor decidirá la composición de estos grupos más pequeños en función de las características personales, el método de aprendizaje aplicado y el objetivo particular que la situación imponga. Nos referimos por ejemplo a identificar líderes naturales, agrupar por niveles y trabajar con diferentes objetivos de desempeño, mezclarlos para dar oportunidades a todos, etc.

En algunos casos, el instructor deberá cuidar más la cooperación que la competición individual, evitando la competición individual con elogios que recompensen de alguna manera a los "vencedores"

Introducción al concepto de juego

El juego se practica a lo largo de toda la vida; el hombre juega desde la infancia hasta la vejez, aunque la actividad lúdica

se centra de forma peculiar en los primeros años de la existencia, constituyendo la expresión natural del niño.

El ejercicio lúdico contribuye al desarrollo del individuo, se ha dicho que el Homo Ludens precede al Homo Sapiens y, en efecto, la etapa lúdica es fase fundamental para el devenir del niño en hombre y para el desarrollo integral de su personalidad (E. Martínez, 1983).

Se desprende, por tanto, que el juego es una actividad natural del hombre, necesaria y positiva, imprescindible para su propio equilibrio personal.

Hacer una definición dogmática y breve sobre cualquier actividad humana, y por tanto, compleja por los elementos que intervienen en ella y cambiante a lo largo de la vida, es algo realmente ímprobo. En relación al juego, las cosas no son diferentes; así pues, veamos algunas de las cosas y definiciones que sobre el juego han dicho varios autores para tener una visión del mismo lo más amplia posible.

E. Claparede (1929) - Pedagogo:

"El niño está hecho para jugar".

"El niño es un ser que juega y nada más".

J. Chateau (1973):

"El niño que no sabe jugar es un pequeño viejo y será un adulto que no sabrá pensar".

J. Huizinga (1952):

"El juego es una acción u ocupación libre que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas. Acción que tiene un fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y

alegría, y la conciencia de ser de otro modo".

Guy Jacquin (1958):

"El juego, entre otras cosas, enseña los rudimentos de la cooperación social. El niño privado de juego encontrará dificultades en su desarrollo posterior".

A. Russel (1970):

"El juego es la base existencial de la infancia". "Es una manifestación de la vida que se adapta perfectamente a la innaturalidad del niño, al desequilibrio en el desarrollo". "El juego es una actividad generadora de placer que no se realiza con una finalidad exterior a ella, sino por sí misma". "Para el niño, el juego es tan serio y tan lleno de sentido como para el adulto su participación en las realidades".

A. Buhler:

"El juego, entre otras cosas, enseña los rudimentos de la cooperación social. El niño privado de juego encontrará dificultades en su desarrollo posterior".

A MODO DE CONCLUSION, y haciendo un extracto de los datos más significativos, podemos decir que el juego es:

- ✓ Una actividad con una finalidad en sí misma.
- ✓ Es la base existencial de la infancia, adaptada a sus características de continua evolución y cambio.
- ✓ Es una actividad "muy seria" para el niño.
- ✓ Es una actividad espontánea en el niño que no requiere aprendizaje.
- ✓ Es una actividad generadora de placer.

- ✓ Contribuye al desarrollo integral del niño.
- ✓ Conlleva actividad.
- ✓ Es una actividad necesaria; el niño que no juega está enfermo.
- ✓ Es la base de su propio desarrollo.
- ✓ En él se crean las bases de convivencia y cooperación social.

En el juego el niño aprende a conocer su propio cuerpo y sus posibilidades, desarrolla su personalidad y encuentra su lugar en la comunidad.

Juego infantil y juego adulto

La tendencia al juego se produce tanto en el niño como en el adulto, sólo que con motivaciones diferentes:

Las diferencias están marcadas hasta en los aspectos de coincidencia, como lo es la consideración del juego como actividad libre cuyos aspectos difieren notablemente.

Diferencias juego-trabajo

El hombre, en su etapa adulta, presenta diversas áreas de ejercicio de vida, entre las que podemos señalar:

- El trabajo, como base del sustento o supervivencia y área de responsabilidad.
- El descanso, como tiempo para la recuperación integral de energías perdidas.
- El tiempo libre, como el espacio en el que se desarrolla el homo ludens, o sea, el resto de la personalidad del individuo.

Si estas áreas no están suficientemente atendidas y diferenciadas, el equilibrio psicofísico de la persona se verá amenazado. Por tanto, es necesario reflexionar sobre estos aspectos:

- "Que no solamente somos entes productivos".
- "Que hay que saber alternar responsabilidades de trabajo con ocio y descanso".
- Que hay que ocupar el tiempo libre con una serie de actividades que nos perfeccionen". (E. Martínez, 1983).

Teorías del juego

A lo largo de la historia ha estado presente en todos los pueblos, en todas las civilizaciones.

"El juego es más viejo que la cultura, pues, por mucho que estrechemos el concepto de ésta, presupone siempre una sociedad humana, y los animales no han esperado a que el hombre les enseñe a jugar". (Huizinga, 1952).

Desde distintos campos de la ciencia, psicología, biología, fisiología, antropología, se ha intentado explicar y conocer el juego en sus variadas manifestaciones. Sin embargo, "las respuestas que dan, en modo alguno, se excluyen. Se podrían aceptar muy bien...todas las explicaciones...sin caer por ello en una penosa confusión conceptual".

Por ello, podría decirse que cada teoría aporta un aspecto parcial o si se prefiere una forma diferente de observar un mismo fenómeno, pero lo que no definen en su esencia, pues si eso se realizase supondría la exclusión de todas las demás teorías. "El juego se resiste a una clasificación conceptual definitiva, ya que cualquier teoría, lo más que logra, si no quiere sobrepasar indebidamente sus propios planteamientos, es captar una parte de la verdad del juego" (O. Gruppe, 1976).

- Teorías de causa eficiente (responden a la búsqueda del por qué del juego).

- *Teoría energética (excedente de energía).*
- *Teoría del atavismo o recapitulación.*
- *Teoría catártica.*

- Teorías de causa final (responderían a la búsqueda del para qué el juego).
- *Teoría evolucionista o del ejercicio preparatorio.*
- *Teoría de la ficción.*
- *Teoría de la dinámica infantil.*

- Otras teorías
- *Teoría del descanso.*
- *Teoría del ejercicio complementario.*
- *Teoría psicoanalítica.*
- *Teoría biológica del juego (UNESCO).*

Teorías de causa eficiente

1. Teoría energética o de excedente de energía: Enunciada por H. Spencer y Schiller en el siglo XIX, considera que el juego se produce como "escape de la energía sobrante" que se ha acumulado en el organismo, con la consiguiente reducción de tensión.

El niño no utiliza toda su energía para satisfacer sus necesidades básicas, se las proporcionan los adultos, así pues, se produce el juego como una forma de liberar esa energía sobrante.

2. Teoría del atavismo o recapitulación
Fue expuesta en 1905 por Stanley Hall basándose en la ley bioenergética de Mueller. Así el juego se produce porque tiene que pasar durante sus existencia por las mismas etapas de desarrollo que atravesó la especie a lo largo de su evolución.

3. Teoría catártica o de desahogo: Creada por H. A. Carr y viene de catarsis, purificación o liberación de defectos. Según ella, el juego sirve para eliminar y dar salida a aquellas tendencias hereditarias, psicológicas y antisociales negativas para el hombre y reprimidas.

Ejemplo claro de la expresión de la agresividad, canalizada a través del juego que socialmente NO está permitida.

Teorías de causa final

1. Teoría evolucionista o del ejercicio preparatorio: Fue formulada por Karl Gross en 1896 en su obra El juego de los animales y la de 1899 El juego del hombre. Basada en los estudios de Darwin que indican que sobreviven las especies mejor adaptadas a las condiciones cambiantes del medio, así expuso su teoría en la que el juego es una preparación para la vida adulta y la supervivencia.

2. Teoría de la ficción: Definida por Claparede, sostiene que el juego persigue fines ficticios, los cuales satisfacen nuestras tendencias profundas cuando las circunstancias naturales dificultan las aspiraciones de nuestra intimidad. Es decir, que el niño en el juego cumple sus deseos de realizar lo que no puede hacer (lo prohibido, como los mayores).

3. Teoría de la dinámica infantil: Se debe al ruso Buytendijk, quien expone la causalidad del juego del niño indicando que "el niño juega porque es niño". Al examinar el juego como ejercicio, observa cuatro aspectos básicos, impulsividad, incoherencia, timidez y ambivalencia; esta última domina en el juego siendo difícil discernir lo real de lo imaginario en el juego del niño.

Otras teorías

1. Teoría del descanso: Concretada por Schiller que considera el juego como un auténtico recreo, que los niños se entregan a él para encontrar el descanso para su organismo y para su espíritu. Teoría muy antigua y que modernamente reaparece, pero sólo aplicable al juego adulto.

2. Teoría del ejercicio complementario:

Según esta teoría, el juego es un medio de fijación de los nuevos hábitos adquiridos y sirve para conservar, mediante la repetición agradable de actos, las habilidades nuevas. Teoría básica para la organización de juegos de carácter educativo (E. Martínez, 1983).

3. Teoría psicossomática: Enunciada por S. Freud, dice que el juego es la manifestación de tendencias o deseos reprimidos y ocultos.

4. Teoría biológica: Definición de la UNESCO que concibe el juego como una ayuda al crecimiento del cerebro, a los mecanismos y conexiones nerviosas, siendo el juego un factor importante en el desarrollo del individuo, especialmente durante el período de mielinización, hasta que los sistemas óseos y nerviosos adquieran una consistencia y solidez normal.

Los objetivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje

El tema de objetivos es, sin duda, uno de esos temas de moda en educación, deporte y otros muchos campos, que provoca multitud de discusiones entre quienes están en contra y a favor de ellos. Discusiones que tienen su origen en la mayoría de los casos en un sacar de contexto los objetivos, olvidándose frecuentemente de que los objetivos son un elemento más del proceso educativo, con una importancia quizá superior a otros elementos de este proceso, pero que no llega en ningún momento a supeditarlos o eliminarlos.

Resulta, por otra parte, fácil de entender para los profesores, entrenadores, que para trabajar con un mínimo de coherencia y eficacia, que, para poder valorar (evaluar) lo realizado y lo no realizado, es imprescindible establecer

unas referencias de base con las que poder comparar y valorar nuestro trabajo. No pretendemos excluir el componente creativo y artesanal del profesor-entrenador, por el contrario, somos partidarios de mantener esta faceta. Pero sí reclamamos para nuestra actividad un mínimo de rigor, y desterramos la improvisación y la imaginación como único sistema.

A lo largo de esta exposición trataremos de ubicar los objetivos dentro de este proceso al tiempo de concretar y aclarar una propuesta concreta de objetivos para la iniciación deportiva.

Concepto de objetivos

Son innumerables las definiciones existentes sobre los objetivos, por lo que redundar en el tema no es necesario, simplemente queremos incidir en la idea de que en deporte un objetivo es algo a conseguir dentro del proceso de aprendizaje. Elegimos, por ello, entre otras muchas, la definición que hace Escudero Muñoz: los objetivos son "descripciones de resultados esperados del aprendizaje del alumno".

No pretendemos en este apartado ubicar los objetivos en un momento en el tiempo ("para empezar a programar, lo primero es determinar los objetivos") sino más bien ponderar su importancia, y ello es, por qué no decirlo, uno de los caballos de batalla en las disensiones entre los partidarios de utilizar objetivos en el deporte. Trataremos de explicarlo.

La primera posibilidad es la de considerar los objetivos como una meta a conseguir por encima de todo. En este caso, los objetivos son el principio del plan y punto fijo de referencia determinante de todo el plan, o, dicho de otro modo, se supedita a la consecución de los objetivos (todo en función de los objetivos).

En el otro extremo, y como otra vía posible, estará la ausencia de objetivos, dejándolo todo en manos del azar, improvisación, intuición, ingenio..., en busca del mayor número posible de experiencias y vivencias. En este caso es el proceso en sí el que capitaliza la acción educativa (todo en función del proceso).

Todos podemos imaginarnos las discusiones que pueden dar origen a ese tipo de planteamientos extremos que, no lo olvidemos, existen. Como suele ser habitual abogamos por una fórmula mixta, considerando los objetivos como parte de un proceso vivo.

Estamos ante un planteamiento diferente. En efecto, partiendo de unos objetivos, consideramos que éstos deben apartarse, cambiarse incluso. Estos cambios o adaptaciones vendrán dados unas veces por la imposibilidad de alcanzar las metas previstas (quizá en exceso ambiciosas), por desinterés temporal o total de nuestros alumnos hacia nuestros planteamientos (falta de adecuación), por la ambigüedad de los objetivos iniciales, etc., en cualquier caso, en este planteamiento, los objetivos pueden ser adaptados momento a momento.

Esta flexibilidad no significa en absoluto falta de criterios o de rigor, sino que consideramos que es necesaria en un proceso tan vivo y sujeto a variaciones no previsibles como es el entrenamiento. En este procedimiento el proceso educativo y los objetivos se entienden como un todo y ninguno de ellos es independiente o con valor en sí mismo.

El esquema del proceso educativo abajo representado puede sintetizar esta idea de proceso vivo con objetivos. La valoración de lo realizado, en un momento determinado, puede y debe modificar nuestro plan (retroalimentación).

Si bien ha quedado patente nuestra posición sobre la utilización de los objetivos en iniciación, bueno será mencionar, aunque brevemente, cuales son las ventajas de utilizarlos:

Ventajas

Los objetivos sirven como directriz para estructurar y desarrollar la enseñanza. En efecto, con ellos es mucho más fácil estructurar, por ejemplo, una escuela deportiva y saber en todo momento dónde estamos, qué se ha hecho, etc.

Permiten la evaluación con rigor de lo hecho y no hecho, y como consecuencia introducir modificaciones, cambiar métodos, etc. con conocimiento de causa.

Desventajas

La consecución de objetivos está íntimamente unida a la idea de RENDIMIENTO, RESULTADO. En efecto, no olvidemos que éste es uno de los orígenes del movimiento de enseñanza por objetivos (la productividad de todo proceso).

Sin entrar en una discusión de cada una de ellas, será importante no perder de vista nunca estas desventajas, puesto que la presencia de tan sólo una de ellas debería llevarnos a cuestionarnos seriamente nuestra labor. Es evidente, por otra parte, que el entrar en argumentaciones y rebatir desventajas no es el objetivo de este trabajo. No obstante, insistiremos una vez más, ahí están quizás los peligros de la utilización de los objetivos; pueden evitarse, cierto pero ahí están.

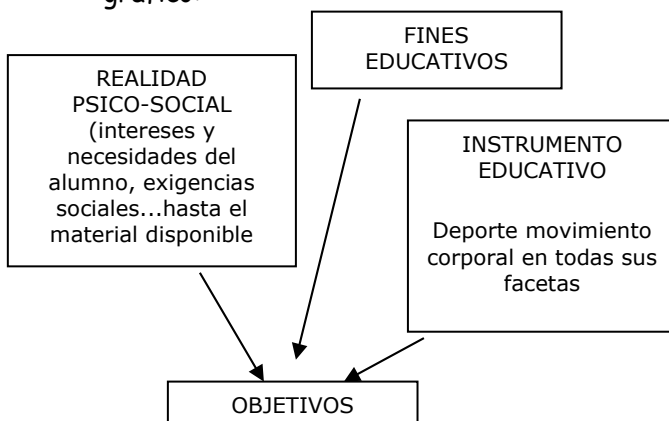
Origen y clasificación de los objetivos

En el apartado anterior hemos centrado el tema de los objetivos en su contexto, valorando sus posibilidades, sus inconvenientes..., y hemos propugnado un modelo de proceso basado en los objetivos. Para que ello sea posible el

entrenador o experto debe establecer unos objetivos y ordenarlos de forma lógica y manejable. ¿Puede un entrenador sentarse, pensar...y establecer una serie de objetivos para sus alumnos? ¿De dónde surgen los objetivos? ¿Cómo podemos presentarlos, organizarlos para que realmente sean utilizables? Trataremos de responder a estas preguntas brevemente.

Origen de los objetivos

Tradicionalmente, los objetivos han sido producto total o parcial de la "opinión de expertos". Esto que en principio puede resultarnos válido no resiste un análisis mínimo del problema. A la hora de establecerse los objetivos debemos tener presente una serie de condicionantes que se pretenden esquematizaren el siguiente gráfico:



Los "expertos" pueden darnos información abundante sobre determinados aspectos: leyes, fines del deporte..., pero en ningún caso pueden tener tan próximas, tan inmediatas las necesidades del alumno, la presión social, los medios concretos.....

En efecto, estamos diciendo que es el entrenador (el equipo o departamento en su caso), quien debe establecer los objetivos, eso sí, teniendo en cuenta estos tres apartados fundamentalmente, y más concretamente la realidad psico-social del alumno, y para ello no existe otro camino que la adaptación continua de

estos objetivos en función de estudios sobre el alumno y el entorno.

La falta de "congruencia" entre los objetivos planteados por los entrenadores y la realidad del alumno, por falta de una investigación continua de esta realidad, es una de las principales causas del fracaso de muchos programas, y tristemente es todavía frecuente que los entrenadores traten de aplicar a sus alumnos los programas exhaustivamente desarrollados por los "expertos".

Formulación y clasificación de objetivos

Llegado el momento de establecer objetivos, el entrenador suele enfrentarse al problema, de cómo formularlo, y, segundo, dónde encuadrarlo. Es curioso, llegado el momento, ver los problemas que se plantean al describir un objetivo. Sin concederle más importancia que la que tiene el materializar un objetivo sobre un papel, recordaremos que uno de los errores más frecuentes al efecto es el de confundir un objetivo con una actividad. Para evitarlo recordaremos qué es un objetivo: DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS DEL APRENDIZAJE DEL ALUMNO; se tratará, en suma, de describir resultados esperados, no actividades a realizar para ello por el alumno entrenador. En fin, sin entrar en el peligroso juego del "tecnicismo" a la hora de enunciar un objetivo, mencionaremos simplemente que se utilizan infinitivos al objeto de homogeneizar el lenguaje entre los diferentes entrenadores.

Más problemático e importante resulta el clasificar los objetivos de forma que éstos no sean una relación inconexa, como un listado de metas, y puedan utilizarse para orientarse, saber dónde se está, qué falta.....

Comúnmente se admiten dos criterios de clasificación de objetivos, seguirlos significará estructurarlos de forma homogénea, poder compararlos con otros entrenadores....

Por un lado, y atendiendo a la necesidad de que los objetivos más concretos (operativos) estén conexiados con esos "ideales educativos" que figuran al comienzo de toda ley o tratado, será necesario ordenar nuestros objetivos de lo general a lo específico. Solamente de esta forma se conseguirá que la realidad de nuestras sesiones tenga que ver con los objetivos más generales. Al respecto, tres son los niveles que se proponen comúnmente existiendo diferencias entre distintos autores en cuestiones puramente terminológicas.

OBJETIVOS GENERALES. Responden a propósitos muy amplios, en sí no sugieren el desarrollo de ninguna actividad en concreto, ni tan siquiera dejar entrever objetivos concretos de la sesión. Son, por tanto, inútiles de forma inmediata y necesitan de sucesivos desarrollos que los especifiquen y concreten.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Muchos más concretos que los anteriores, permiten ya determinar unos contenidos que permitan alcanzarlos, es más, al contrario que los anteriores, que rara vez se sabe si se han alcanzado o no, éstos pueden comprobarse (a través de objetivos más concretos aún) y tanto el entrenador como el alumno ser conscientes de su consecución o no.

OBJETIVOS OPERATIVOS. Son la máxima expresión en cuanto a especificidad se refiere, permiten una comprobación directa y clara de los aprendizajes del alumno.

Los objetivos operativos se convierten en el arma más eficaz y cotidiana del

entrenador. Por otra parte, los objetivos enunciados suelen afectar a aspectos muy diferentes de la persona, por ello se organizan también universalmente, atendiendo a tres grandes bloques o ámbitos de la actuación humana.

AMBITO COGNITIVO. Corresponde a las funciones de la memoria e inteligencia. Este campo ha permanecido olvidado en nuestro caso tradicionalmente.

AMBITO AFECTIVO. Correspondiente a la descripción de los intereses, actitudes y valores. La Educación Física y el Deporte han sido áreas que tradicionalmente accedían a este ámbito.

AMBITO PSICOMOTOR. Corresponde a las funciones motoras y que muchos consideran como exclusivo de nuestro tema cuando en realidad todo trabajo físico o actividad manual actúan directamente sobre él.

Las nuevas tendencias educativas utilizan otra terminología: objetivos conceptuales, procedimentales y actitudinales, pero en nuestra opinión las dos clasificaciones expuestas resultan suficientemente claras y adecuadas en el ámbito de la iniciación deportiva.

Partiendo de estos dos criterios seleccionados: DE LO GENERAL A LO ESPECIFICO Y AMBITOS DE LA PERSONALIDAD, el entrenador puede ordenar de forma útil sus objetivos, pero siendo siempre consciente de que cuando se clasifica, se está disgregando, atomizando....y ello no es posible cuando se habla de la conducta humana. Debemos, pues, tener presente, que con estas clasificaciones se pretende simplemente sistematizar y ordenar sin perder de vista la globalidad del comportamiento humano.

Unidad III

Los sistemas de atención al cliente

La calidad no es lo que la empresa entrega, es lo que el cliente percibe que le dan.

La calidad se mide por el grado de satisfacción del cliente.

El producto o servicio de una empresa, es visto desde diversos ángulos:

PRODUCTO/SERVICIO ESPERADO

(expectativas del cliente)

PRODUCTO/SERVICIO OFRECIDO

(promesa de la empresa)

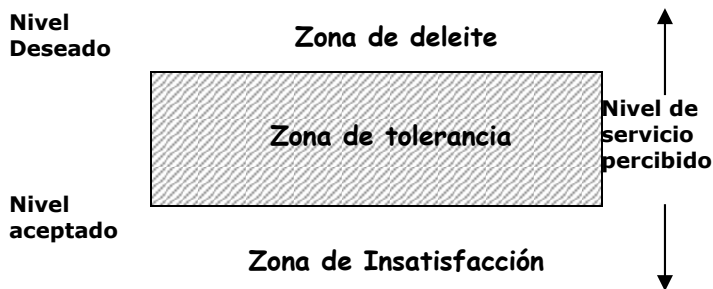
PRODUCTO/SERVICIO RECIBIDO

(realidad del cliente)

Las expectativas del cliente



La tolerancia del cliente:

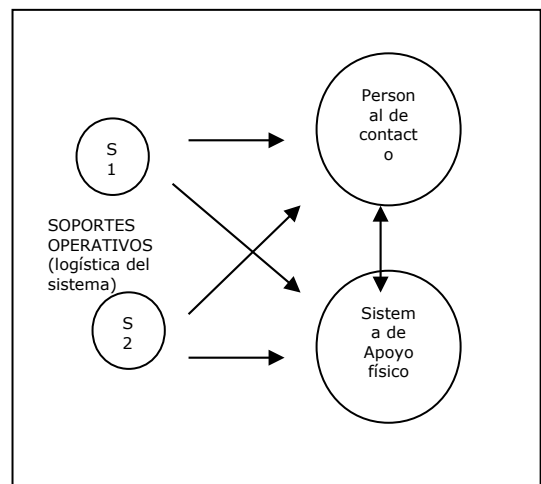


Las **cinco dimensiones de evaluación** de la calidad por el cliente:

Confiabilidad	Aptitud de prestar el servicio prometido de manera comprobable y correcta
Seguridad	Aptitud del personal para infundir confianza al cliente

Empatía	Capacidad de producir un vínculo estable y perdurable con el cliente
Diligencia	Reconocimiento de la eficacia y aptitud (profesionalismo) en el personal de contacto ante el cliente
Tangibilidad	Estado, apariencia y funcionamiento de los equipos y medios que actúan ante el cliente

El sistema de atención al cliente:



Factores de apoyo físico:

Ambientales: estímulos por debajo de nivel de conciencia del cliente: Calidad del aire, temperatura, ventilación, ruidos, olores

De diseño: estímulos percibidos a nivel consciente: estéticos: color, decoración, materiales, estilos, formas, escala y tamaño y funcionales: accesorios, distinción, comodidad, señalización.

Sociales: también percibidos a nivel consciente: número, actitudes de las personas de contacto.

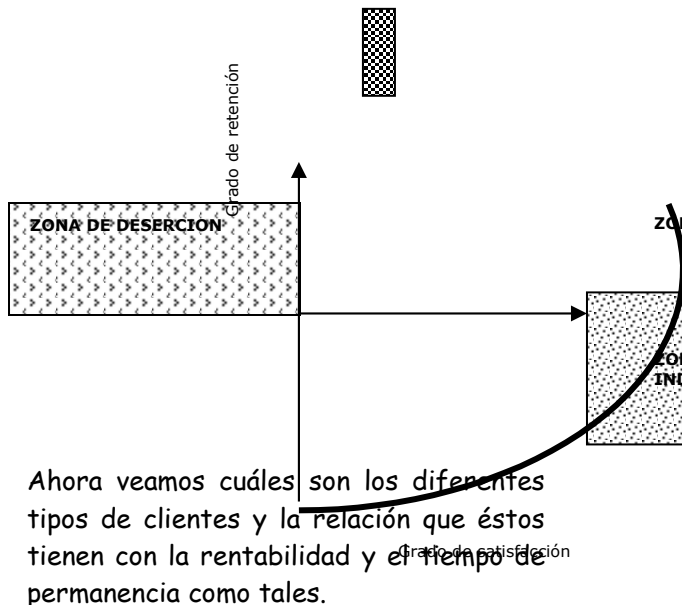
Capacidades y habilidades necesarias:

Personal de contacto: roles a desempeñar, perfil de aptitudes, perfil de actitudes, clima interno.

Apoyo físico: edificios, ámbitos, espacios, equipos e instalaciones, mobiliario y decoración.

Logística complementaria: nivel tecnológico y capacidad física.

Los grados de satisfacción del cliente:



organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente de interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

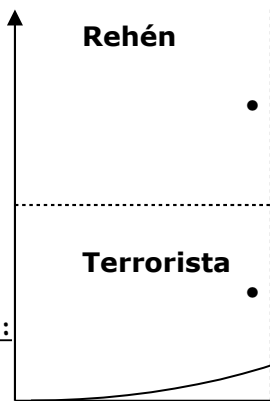
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los ocho principios de la calidad:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la



Premisas básicas para la creación de valor para el cliente:

1) Escuchar la voz del cliente: cumplir con las especificaciones y normas básicas NO ES VALOR. Valor es cumplir con los requerimientos del cliente. Se debe invertir en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de expectativas y percepciones de los clientes (actuales, potenciales y ex clientes)

2) Adaptar los servicios a las necesidades del cliente: escuchando lo que dice la gente sobre el servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el servicio que damos y lo que debería hacerse para mejorar y trabajar sobre las 5 variables que vimos, a través de las cuales los clientes nos evalúan.

3) Elaborar criterios para la creación de valor para el cliente: definir una estrategia, una guía general y capacitar a las personas en su Tarea, Trato y Tangibilidad del servicio.

4) Conformar un equipo comprometido con el concepto de valor: esto es trabajar sobre el recurso más valioso, que es el cliente interno. Construir una cultura empresarial que considere al personal como la herramienta clave para la gestión de la calidad es el puntapié inicial.