



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION

**LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y SU APLICACION
PRACTICA AL AREA TECNICA EN EL FUTBOL AMERICANO
EN MEXICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA**

ALBERTO RIVERA ROSAS

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C.P. Y L. A. E. MANUEL RAÑAL LUAÑA**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PROLOGO	1
INTRODUCCION	5
CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION	9
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo General	11
1.1.2 Objetivos Especificos	11
1.2 Planteamiento del problema	11
1.2.1 Problemática. Diagnostico general	12
1.3 Hipótesis	13
1.3.1 Hipótesis General	13
1.3.2 Hipótesis Especificas	13
1.4 Diseño de la Prueba	14
1.4.1 Investigación Documental	14
1.4.2 Investigación de Campo	14
1.4.2.1 Delimitación del Universo	15
1.4.2.2 Tamaño y diseño de la muestra	15
1.4.2.3 Instrumento de Prueba	16
1.4.2.4 Justificación del Cuestionario	20
CAPITULO II GENERALIDADES DEL FUTBOL AMERICANO EN MEXICO	21
2.1 ¿ Que es el Futbol Americano ? y en que consiste	23
2.2 Historia y desarrollo del Futbol Americano en México	26
2.2.1 Antecedentes	26
2.2.2 Epoca de 1936 a 1944	27
2.2.3 Epoca de 1945 a 1955	29
2.2.4 Epoca de 1956 a 1969	31
2.2.5 Epoca de 1970 a 1988	34
2.3 Importancia del futbol Americano en el deporte nacional mexicano	35

2.4 Configuración del Fútbol Americano en el D.F. y zona metropolitana.	36
CAPITULO III PLANEACION	45
3.1 Planeación	47
3.1.1 Proceso de la planeación	48
3.2 Planeación práctica para las organizaciones de Fútbol Americano	52
3.3 Planeación Deportiva	58
3.3.1 Planeación de una temporada	58
3.3.2 Planeación de un juego	61
3.3.2.1 Scouts	61
3.3.2.2 Entrenamientos	100
3.3.2.3 Plan de juego	102
3.3.2.4 Objetivos para el juego	102
CAPITULO IV ORGANIZACION	105
4.1 Organización	107
4.1.1 Importancia de la organización	109
4.1.2 Areas Básicas	110
4.1.3 Estructuración administrativa de una Organización de Fútbol Americano	111
4.1.4 Manual de organización general	114
4.1.5 Manual de organización para el área administrativa	118
4.1.6 Manual de organización para el área técnica	121
4.1.7 Manual de organización para el área médica	125
4.2 Etapas críticas de una Organización dedicada al Fútbol Americano.	129
4.3 Playbook	136

4.4	El Desarrollo Organizacional y la Organización de Fútbol Americano	163
4.4.1	Definición de D.O.	163
4.4.2	Características del D.O.	164
4.4.3	Objetivos del D.O. en el Fútbol Americano	168
4.4.4	Pasos para implantar el D.O. en una Organización de Fútbol Americano.	169
CAPITULO V DIRECCION		171
5.1	Importancia de la Dirección de Empresas	173
5.1.1	Fundamentos de la Dirección	173
5.2	Como elegir un estilo de Liderazgo	175
5.2.1	Como elegir un estilo de coacheo	176
5.2.2	Fuerzas que afectan al coach	161
5.2.3	Fuerzas que afectan a los jugadores	182
5.2.4	Fuerzas que afectan a la situación	183
5.3	Colaboración y Resultados	186
5.4	Efectividad en Estilo de Coacheo	189
5.5	Expectativas y Rendimiento	196
5.6	Motivación en el Coacheo	200
5.7	Evaluación de Coaches Asistentes	205
5.7.1	Procedimientos de Operación Standar	206
5.7.2	Criterios individuales de coacheo	206
5.7.3	Relaciones con los jugadores	208
5.7.4	Representación de la Institución y del programa de Fútbol Americano	208
5.7.5	Reclutamiento	209
5.7.6	Características Personales	209
5.7.7	Resumen de Evaluación	210

CAPITULO VI: COMO CONDUCCIR UNA JUNTA	211
6.1 Funciones de una junta	212
6.2 Clases de juntas	215
6.3 Preparativos	218
6.4 Otras consideraciones	219
CAPITULO VII: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	221
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	237
BIBLIOGRAFIA	143

PROLOGO

Grandes empresas en nuestro país y en el extranjero han tomado al Fútbol Americano como una herramienta para enseñar y motivar a sus empleados. Ven a este deporte como un ejemplo de disciplina, dedicación, coraje, motivación, estrategias y muchas otras cualidades que son análogas a las organizaciones empresariales. Enseñan al empleado que en el deporte también se manifiestan muchas situaciones que a él le suceden en su trabajo y se recurre a conferencias, libros, películas, etc. para mostrar estas situaciones.

Todo lo anterior representa lo que el Fútbol Americano le puede dar a las Organizaciones, pero la contraparte es el tema en cuestión y que en el presente estudio expongo, y que es, lo que la Administración puede dar al Fútbol Americano, que son innumerables situaciones, teorías y conocimientos que son prácticos a este deporte.

Dentro de mi vida deportiva en el Fútbol Americano me daba cuenta de la íntima relación existente entre la administración y este deporte. Al estar estudiando en los diferentes semestres de esta carrera, me daba cuenta que al dejar el aula y me dirigía al campo de entrenamiento, los conocimientos adquiridos eran totalmente aplicables al Fútbol Americano, los comprendía y entendía más fácilmente. De ahí nace la inquietud de esta investigación.

Quisiera expresar mi agradecimiento a la Universidad Anahuac del Sur por su colaboración y a todas aquellas personas e instituciones que desinteresadamente han dado algo de su tiempo para la realización del presente estudio.

Se agradece de manera muy especial al C.P. y L.A. Manuel Rañal L. y al L.A. Hugo Aveytua por su valiosa colaboración incondicional, para enriquecer este estudio.

INTRODUCCION

El objeto de esta investigación es elaborar un trabajo que muestre al lector, ya sea estudiante o profesionalista, la importancia de la aplicación de las teorías y conocimientos administrativos para lograr un mayor nivel competitivo de las Organizaciones de Fútbol Americano. Al realizarlo se han tenido presentes sobre todo a los directivos y coaches de dichas Organizaciones.

En el capítulo I se planea la investigación, se enuncian los objetivos, se plantean los problemas, se diseña la hipótesis y se describe el diseño de la prueba.

El capítulo II contiene una breve introducción a lo que es el Fútbol Americano en México, su historia y desarrollo, su importancia en el deporte nacional y su configuración en el Distrito Federal y zona metropolitana.

El capítulo III está dedicado a la planeación. Se da una explicación de en qué consiste la planeación y sus fases. A continuación se menciona cómo se puede aplicar la planeación en las Organizaciones de Fútbol Americano, asimismo cómo debe ser la planeación deportiva, detallando puntos fundamentales de la misma.

En el capítulo IV se explica primeramente qué es organización, se expone un modelo de estructuración administrativa, se detalla cuáles son las etapas críticas de una Organización deportiva. Posteriormente se explica y detalla el Playbook (libro de jugadas) y para terminar un punto muy interesante: el Desarrollo Organizacional y su relación con la Organización deportiva.

El capítulo V nos lleva a conocer qué es la Dirección y sus aplicaciones a la vida diaria dentro del Fútbol Americano. Se mencionan los fundamentos de la dirección, se explican los diferentes

estilos de liderazgo y su efectividad, cuáles son las expectativas y rendimiento de los jugadores siendo dirigidos por un estilo "X", como es la motivación y sus factores y por último como debe ser la evaluación de coaches.

El capítulo VI nos señala puntos a seguir en la celebración de una junta, sus funciones, clases de juntas, preparativos y otras consideraciones que influyen en el funcionamiento adecuado de una Organización deportiva.

Al final del estudio se anota una serie de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General :

Difusión de las técnicas administrativas y de dirección entre los directivos, coaches y jugadores, las cuales se podrán aplicar al Fútbol Americano en México.

1.1.2 Objetivos Específicos :

+ Objetivo Económico :

La optimización de los recursos financieros de los equipos, organizaciones, escuelas e instituciones educativas que practican el Fútbol Americano.

+ Objetivo Social :

Fomentar el conocimiento del Fútbol Americano bajo un enfoque diferente a todo nivel social, como progreso formativo y cultural del individuo.

+ Objetivos Deportivos :

- Trabaja de contribuir con este seminario que los equipos incrementen su nivel de juego y que las organizaciones, escuelas y asociaciones sean cada vez más competitivas provocando la excelencia.
- Un acercamiento e intercambio entre organizaciones deportivas y empresas públicas, privadas y asociaciones administrativas.

1.2 Planteamiento del Problema

Dada la creciente demanda de equipos de Fútbol Americano por parte de niños y jóvenes en las diferentes categorías y equipos existentes en el país y particularmente en el Distrito

Federal y zona metropolitana, además de la crisis económica constante en los últimos años, es necesario llevar a cabo una investigación y conocer el grado de aplicación práctica de la administración de empresas hacia el Fútbol Americano en México a todos los niveles.

Dicho grado de aplicación se refiere a la eficiencia económica de los equipos, así como la calidad de juego de los mismos y elevar su nivel competitivo a través de una dirección efectiva que es necesario que conozcan los directivos y coaches, ya que algunos la aplican sin fundamentación técnica.

1.2.1 Problemática Diagnóstico General

1988 Problemas Actuales y futuros.

Dentro de las organizaciones de Fútbol Americano se ha visto que por la estructura que poseen, el tamaño y la forma de pensar de sus directivos, persiguen diversos objetivos entre los cuales los que más destacan son el éxito económico, el social y el deportivo.

Todas las organizaciones buscan y logran estos objetivos, pero unas más que otras; por lo que brotan los siguientes cuestionamientos :

¿ Por que algunas organizaciones tienen éxito económico y No deportivo ? o al contrario ¿ Por que algunas organizaciones tienen éxito deportivo y No económico ? .

Avanzado a estos problemas surge el de la obtención de recursos económicos y cuando se logra resolver éste, no hay una preocupación por elevar el nivel competitivo y su calidad.

Otra problemática que destaca es la falta de organización en las instituciones y asociaciones, además de una falta de conocimiento de Dirección básica.

Toda esto nos lleva a hacer un replanteamiento de los objetivos del Fútbol Americano, en el individuo y en la sociedad, así como el los beneficios y compromisos en la educación y en la formación personal. Esto implica el entender la educación deportiva mexicana, sus costumbres

y su posible desarrollo.

El Fútbol Americano como en otros deportes y hasta en la propia vida de los individuos, tienen factores que impiden el logro del éxito; en este caso, el éxito deseado de un equipo u organización.

Factores: + Económicos
 + Sociales/Familia/Educación
 + Motivación
 + Preparación/Conocimientos/Experiencias
 + Planeación
 + Organización
 + Dirección
 + Control
 + Políticos/Deportivos

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis General

El Fútbol Americano en México mejorará sustancialmente y a corto plazo en el nivel deportivo y económico si se utilizan técnicas administrativas en su planeación, organización y dirección.

Variable Dependiente :

Las Organizaciones, Asociaciones, Instituciones, Directivos, Coaches y Jugadores de Fútbol Americano.

Variable Independiente :

Aplicación de las técnicas y conocimientos administrativos.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- + La carencia de planeación y organización deportiva y administrativa es causa de un bajo nivel de juego.
- + La falta de Dirección eficiente es causa de un bajo rendimiento del individuo y del equipo.

- ♦ Los coaches y directivos conocen poco técnicas administrativas y de dirección aplicables al Fútbol Americano.

1.4. Diseño de la Prueba

Para alcanzar los objetivos planteados y tratar de comprobar las hipótesis planteadas, se llevará a cabo una amplia investigación documental basada en libros de referencia, en el que se exponen las técnicas administrativas; en esta misma se incluirán fichas de investigación, de trabajo y bibliografías, además de su respectivo índice y su capitulado. También se llevará a cabo una investigación de campo con sus aplicaciones de cuestionarios, la tabulación y análisis de los mismos.

1.4.1 Investigación Documental

Se utilizarán libros y revistas que se refieran específicamente al tema o al área que se está estudiando, tratando de que estos sean actuales. Se les va a dividir en:

- Libros o revistas de consulta, en los cuales se basará la integración de este trabajo.
- Libros o revistas de referencia, con los que se ampliará el tema que se está tratando.

Fuentes de Información (Bibliotecas)

- + Universidad Nacional Autónoma de México
- + Universidad Anahuac del Sur
- + Universidad Anahuac
- + Colegio de México

Nota : Las referencias citadas en los diferentes capítulos se encontrarán respectivamente al final de la investigación en la Bibliografía, la cual está dividida por capítulos.

1.4.2 Investigación de Campo

La investigación de campo se llevará a cabo por medio de entrevistas y encuestas, a través de las cuales se pretende recolectar información necesaria para completar la investigación.

Esta investigación se llevará a cabo en organizaciones, instituciones y asociaciones dedicadas al Fútbol Americano en el Distrito Federal y zona metropolitana.

1.4.2.1 Delimitación del universo

Dada la estructura del Fútbol Americano en México, es posible tener un universo tipo delimitado, el cual nos permitirá tener una visión más amplia y exacta de esta investigación.

El universo para la presente investigación está formado por todas aquellas organizaciones, instituciones y asociaciones dedicadas al Fútbol Americano en el Distrito Federal y zona metropolitana.

1.4.2.2 Diseño y Tamaño de la Muestra

La configuración del Fútbol Americano en el D.F. y zona metropolitana es la siguiente:

Categoría	No. Equipos	No. Jugadores	No. Coaches
Infantil	500 77 %	15,000 69 %	2,586 66 %
Juvenil	67 10 %	2,680 13 %	469 12 %
Intermedia	66 10 %	2,970 14 %	524 14 %
Liga Mayor	18 3 %	900 4 %	190 5 %
Total	651	21,550	3,777

Se entrevistarán a 50 coaches, que debido a la importancia y a la complejidad de esta función, se decidió escoger mayor número de entrevistados que pertenecen a categorías altas, sin dejar de tomar en cuenta a las demás categorías.

Por lo tanto la muestra de coaches quedará de la siguiente manera :

Coaches	Infantil	Juvenil	Intermedia	Liga Mayor	Total
	12	0	15	15	42

En cuanto a los Jugadores, se entrevistarán a 35. Debido a que la población mayor de jugadores se encuentra en categoría Infantil (60) y que tienen edades que van de los 5 a los 15 años, no es posible que entiendan la problemática que se está estudiando; por lo tanto no sería una muestra representativa. Es por ello que se determinó entrevistar a aquellos jugadores con una experiencia y con un entendimiento del Fútbol Americano de una manera integral, para así, tener una muestra representativa. La población de directivos es alrededor de 100 de los cuales se entrevistará, a 15 de ellos.

Se entrevistarán :	Directivos	15
	Coaches	50
	Jugadores	35
	Total	100

1.4.2.3 Instrumento de Prueba

Para llevar a cabo la investigación de campo se utilizó primeramente un cuestionario, el cual se aplicó como un "Cuestionario piloto". Dada la problemática de la investigación, de la complejidad y variedad de las respuestas, se prefirió la utilización de la entrevista, en la que se usó como base las preguntas que en el "Cuestionario piloto" resultaron positivas.

CUESTIONARIO

NOMBRE _____ PUESTO _____
 ORGANIZACIÓN: _____

- 1.- ¿Por que algunos equipos tienen éxito económico y no deportivo?
- 2.- ¿Por que algunos equipos tienen éxito deportivo y no económico?
- 3.- ¿Por que una vez estando económicamente estable una organización no se mantiene o no se preocupa por un nivel más competitivo o más alto?
- 4.- ¿Cree Ud. que la falta de Dirección, por parte de coaches y directivos, pueda ser causa de bajo rendimiento deportivo y una deficiente optimización de recursos?
- 5.- ¿Cree Ud. que una causa de bajo rendimiento económico y deportivo, es la falta de Organización?
- 6.- ¿En su organización se hace planeación?
- 7.- ¿A corto plazo? , ¿A mediano plazo? , ¿A largo plazo?
- 8.- ¿Cree Ud. que es buena en su organización?
- 9.- ¿Cuál es el área de mayor importancia de su Planeación?
 (jerarquizar en orden de importancia)
 - Recursos Humanos
 - Recursos Financieros
 - Aspectos de Organización
- 10.- ¿En su organización se ha visualizado o proyectado su evolución, crecimiento, de acuerdo a sus necesidades y recursos?

- 11.- ¿Conoce Ud. ó aplica alguna técnica o teoría administrativa?
- En la Planeación
 - En Organización
 - En Dirección
 - En Control
- 12.- ¿Conoce Ud. alguna que se pueda aplicar al Fútbol Americano?
- 13.- ¿Ud. motiva a sus jugadores?
- 14.- ¿Conoce Ud. algo sobre motivación?
- 15.- ¿Se considera Ud. dentro de algún estilo de Liderazgo/Coacheo?
(Jerarquizar en orden de importancia)
- Liberal
 - Autocrático/Duro
 - Democrático/Participativo
 - Flexible
 - Desarrollado
 - Integrador
 - Conservador
 - Otra
- 16.- ¿Se lleva de alguna manera en su organización algún tipo de control?
- 17.- ¿De que clase?
- 18.- ¿Celebran juntas?
- 19.- ¿Que tan frecuentes?
- 20.- ¿Que duración tienen?
- 21.- ¿Hay alguna programación de las juntas?
- 22.- ¿Se resuelven los problemas? ¿Son efectivas?
- 23.- ¿Con que problemas se encuentra Ud. en las juntas?

- 24.- ¿Para Ud. que es alcanzar el éxito en su Organización?
- 25.- ¿Cree Ud. necesario tener un Playbook?
- 26.- ¿Tienen algún plan de obtención de recursos?
- 27.- ¿Como es el criterio para la elección de un coach?
- 28.- ¿Como dan a conocer la imagen del equipo u organización?
- 29.- ¿Hacen Scouts?
- 30.- ¿Como los hacen?
- 31.- ¿Como capacitan a sus coaches?

1.4.2.4 Justificación del Cuestionario

Para justificar dicho cuestionario a continuación se presenta una tabla donde se puede observar la relación de cada pregunta con la hipótesis y objetivos de la investigación.

Pregunta	Hipótesis General	Objetivo General	Objetivo Específico	Información General
1			X	X
2			X	X
3			X	X
4	X	X		
5	X	X		
6	X	X		
7	X	X		
8	X	X		
9	X	X		
10	X	X		
11	X	X		
12	X	X		
13	X	X	X	
14	X	X		
15	X			X
16	X	X		
17	X	X		
18			X	X
19			X	X
20			X	X
21			X	X
22	X	X		
23			X	X
24			X	X
25	X	X		
26	X	X		
27	X	X		
28			X	X
29	X			X
30				X
31		X		X

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL FUTBOL AMERICANO

EN MEXICO

2.1 ¿ Que es el Futbol Americano y en que consiste ?

El Futbol Americano es un juego complicado que combina los elementos esenciales de casi todos los deportes de participación popular: la velocidad del atletismo, los lanzamientos y atrapadas del beisbol y el basquetbol, el contacto físico de la lucha y del box, el pateo del futbol. Además, las estrategias y tácticas pueden ser tan complicadas como las del ajedrez y del bridge. Todos estos elementos hacen del futbol Americano una prueba desafiante para los jugadores y un espectáculo excitante para el público.

El Futbol Americano se juega en un campo de 100 yardas de largo y 53 yardas $1/3$ de ancho. Las zonas finales se extienden 10 yardas en lo profundo de ambos lados del campo. Cada zona final está separada del campo de juego de 100 yardas por una línea de gol. Dentro del campo de juego se encuentran líneas marcadas de lado a lado en intervalos de cinco yardas paralelas a la línea de gol. Algunas ligas usan el campo de 50 yardas por 40, para sus equipos más pequeños con reducción proporcional en castigos, etc.

Cada equipo podrá tener 11 jugadores en el campo en el momento que lo desee. El objetivo del juego es el de avanzar la pelota a través de la línea de gol del equipo contrario. El equipo tratando de avanzar la pelota es el equipo que está a la ofensiva. El equipo intentando detener el avance del equipo ofensivo, es el equipo a la defensiva.

El equipo ofensivo tiene cuatro oportunidades llamadas downs para avanzar la pelota 10 yardas. Si el equipo ofensivo hace 10 o más yardas dentro de los cuatro downs, se le dan otros cuatro downs para que avance un mínimo de 10 yardas a partir del punto donde llegó por última vez. El equipo ofensivo espera repetir este proceso lo suficiente para rebasar la línea de gol contraria con la pelota para anotar un touchdown (seis puntos).

El equipo ofensivo intenta avanzar la bola por medio de un corredor, mientras otros miembros del equipo bloquean para abrir el camino. También la bola puede ser avanzada por medio de un pase de un jugador a otro, siempre y cuando el pase sea en cualquier punto detrás de donde se puma la bola en juego, llamado línea de scrimmage. Generalmente, únicamente los corredores de bola y alas son elegibles para cachar un pase, el cual usualmente es lanzado por el Quarterback. Después de cachar el pase, el jugador puede correr con la bola. Si un pase es incompleto se regresa la bola al lugar donde empezó la jugada de pase, para el siguiente down.

El equipo defensivo intenta defender el avance del equipo ofensivo tacleando al jugador con la pelota o sacándolo del campo o bateando al suelo el pase. Si el equipo defensivo impide al contrario hacer las requeridas 10 yardas, dentro de los cuatro downs, el equipo gana la posesión de la bola y de allí viene a ser ofensivo, empezando desde el último punto en que el equipo contrario avanzó. Sin embargo, el nuevo equipo ofensivo no avanza la bola en la misma dirección que su rival, sino al lado contrario.

Aparte de ganar la posesión de la bola deteniendo al equipo contrario al no dejarlo ganar 10 yardas, un equipo puede tomar posesión interceptando la bola o recuperando una bola soltada por un corredor, eso se llama fumble.

Un fumble puede ser recuperado por cualquiera en el campo. Si el equipo con posesión recupera el fumble, retiene posesión. Si el equipo contrario recupera, toma posesión de la bola.

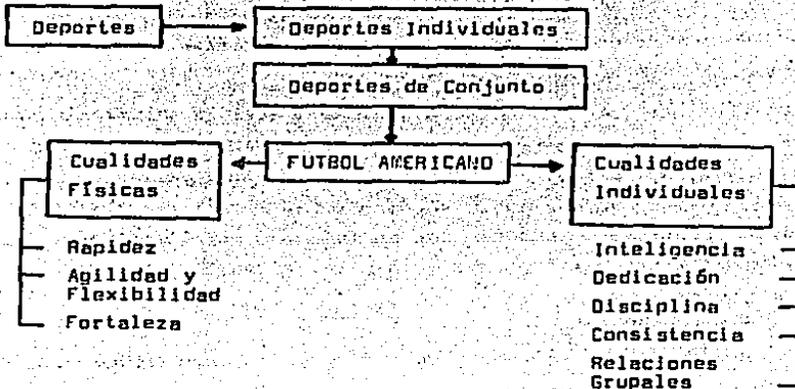
Si el equipo a la ofensiva tiene la bola dentro de su campo y le faltan muchas yardas para hacer el primero y diez, pero sólo tiene una oportunidad más (cuatro downs) para hacerlo, puede elegir patear de despeje.

Despejando la bola (pateandola hacia la línea de gol contraria) el equipo en posesión de la bola aumenta la distancia que el oponente tendrá que recorrer, para anotar un touchdown.

Fallando el intento de hacer el suficiente yardaje para lograr primero y diez, la bola pasa a posesión del contrario en el punto hasta donde se avanzó la bola por última vez.

El marcador y el tiempo restante de juego son consideraciones que pueden afectar la decisión de un equipo a ir por el primero y diez o patear.

La duración de un partido está dividido en cuatro cuartos, cada uno de 15 minutos. Un medio tiempo separa los dos primeros cuartos de los últimos. De acuerdo con las reglas específicas de cada liga, la duración de cada cuarto variará, teniendo en cuenta la categoría a la que se está aplicando dicho tiempo. Durante el tiempo fuera el reloj se para, también, cuando un pase es incompleto o un corredor con la bola sale del campo.



2.2 Historia y Desarrollo del Fútbol Americano en México

El inicio del Fútbol Americano en México no se sabe con certeza, pero entre 1890 y 1896 Raúl Dehesa, hijo de un prominente funcionario de la época porfirista, estudió en el State Island High School de Nueva York y allí jugó el deporte del Fútbol Americano. Un mes de octubre de 1890 tuvo la idea de organizar un partido y reunió un puñado de amigos, y en las tomas de Jalapa se llevó a cabo dicho juego, el que ha sido considerado históricamente el primer partido de pelota ovalada celebrado en México.

En la segunda fase de los primeros pasos del Fútbol Americano en México, se tienen noticias de que en Guadalajara, Jalisco (1898) se organizó y se llevó a cabo un juego en el que tomaron parte los hijos de los gobernantes y gente pudiente del porfirismo.

Una vez apaciguada la nación mexicana debido a la guerra de revolución, México asistió al regreso de miles de expatriados, quienes huyendo de los horrores de la guerra civil, se habían trasladado con sus hijos a la Unión Americana.

En este país, los jóvenes tuvieron la oportunidad de presenciar partidos brillantes y a su regreso a la patria, quisieron practicarlos. Dos planteles colegiales comenzaron a apasionarse por este deporte, el Franco Inglés y el Colegio Francés Morelos en el cual los hermanos Noriega trataron de enseñar los rudimientos del Fútbol Americano, que también llevaron al ingresar a la Universidad Nacional.

2.2.1 Antecedentes

En 1923 se organizaron equipos y se empezó a legislar sobre competencias, arbitraje y entrenadores.

De 1924 a 1927, el Fútbol Americano en México se hizo más en base a los buenos deseos que a los conocimientos y protectores. "Los estudiantes norteamericanos, condiscípulos de los pioneros del deporte de las tackleadas, aprovechaban su conocimiento y dominio del juego, para darse gusto tackleando y bloqueando impunemente a los muchachos mexicanos, que trataban de ir aprendiendo el a,b,c de su nueva pasión"

Nota : la mayor parte de esta información es una síntesis de los tres tomos de "Historia Gráfica del Fútbol Americano en México" que aparece en la Bibliografía.

En 1927, debido a la falta de equipos, el Fútbol Americano no pudo contar con un equipo campeón esa temporada. En 1928, surgió una liga que dió por llamarse Segunda Fuerza.

En 1929 se lanzó la primera convocatoria oficial para el campeonato de Fútbol Americano, en la que se invitaba a los equipos organizados a registrarse. En este mismo año surgió el equipo Universidad de México, y se crearon al mismo tiempo los equipos del Club Deportivo Internacional y del Colegio Militar.

La técnica de juego aún no había sido asimilada. "El campo se pintaba con yeso conseguido quien sabe como y un bote hacía las veces de dado; como yardas y cadenas, se utilizaban dos palos y un mecate".

En 1930, los equipos de Primera Fuerza que trataban de organizar verdaderos campeonatos, tuvieron que enfrentar innumerables problemas. En los primeros años de los treinta surgieron equipos como la YMCA, el Centro Atlético México (CAM), ITI, el CIME, COI, el Colegio Americano, el Deportivo Venustiano Carranza, el Olimpia, el Rayo, Los Osos de la Preparatoria, Ferrocarrileros, el Club Deportivo Suizo y Universidad Obrera de México.

Para 1932, el Fútbol Americano ya había cobrado fisonomía propia. Mucho público asistía a los partidos y ante el auge Universidad decidió tomar parte en el campeonato.

En 1933, la efervescencia llegaba a su punto máximo en el ámbito del Fútbol Americano. "Las derrotas del Universidad y la conquista de tres coronas consecutivas del CAM, contribuyeron a aumentar las expectativas del público aficionado; pero en el encuentro final librado entre las dos primeras potencias del emparillado, el Universidad se impuso al CAM y puso el primer eslabón de una cadena de doce campeonatos consecutivos".

2.2.2 Epoca de 1936 a 1944

En 1936 el Fútbol Americano empezó a ser legislado en forma adecuada. Se acabó con los juegos llaneros casi por completo. Se lanzaron convocatorias para las categorías mayor e intermedia o segunda fuerza, y se reglamentó la categoría juvenil.

Fue en ese año cuando los equipos escolares decidieron alinear única-

mente estudiantes y apareció la escuadra del Instituto Politécnico Nacional).

La década de 1930 a 1940, sirvió para fortalecer el Fútbol Americano en México, se empezó a jugar bajo técnicas definidas y paulatinamente desaparecieron improvisaciones. Los entrenadores se preocupaban por aprender lo mejor de los sistemas aplicados en los Estados Unidos.

"Terminaron los ensayos que tuvieron como patrón el sistema Caja Notre Dame" para adentrarse en los vericuetos de la formación T, que los jugadores mexicanos trabajaron con excepcional éxito".

Esta década abrió el surco en el que surgieron equipos que elevaron a niveles sorprendentes la afición del público, el cual con su asistencia hizo insuficiente los estadios. El Fútbol Americano fue calificado como la única actividad amateur que llenaba estadios (en la actualidad sigue siendo). Fue también la década en que comenzó a difundirse realmente el brillante juego a través de las transmisiones radiofónicas y de las crónicas serias y constantes de los periódicos de México.

En 1939 apareció en forma oficial la primera liga infantil, participando Politos, Hacienda, el Wachachara y el Piccolino; pronto le siguieron Popocatepetl, Tikao, Miravalle y Alhoa. Los grandes equipos, mejor apoyados en lo económico, recibían sangre nueva procedente de los conjuntos de juvenil e intermedia, que se veían obligados a dejar ir, cada año, puñados de jugadores. Esto debilitaba en algunas temporadas, sus formaciones aunque en breve tiempo las reorganizaban con elementos que surgían como por encanto en las muchas colonias, en las barriadas.

1940 fue testigo de la desaparición de dos equipos históricos: Chapingo y Universidad Obrera. La temporada Mayor se llevó a cabo con la participación de Ferrocarriles, Universidad de México, IPN, YMCA y Wachachara.

Ya en 1943, se notaba una mayor preparación de los equipos del Politécnico, los cuales seguían bajo la dirección de Salvador "Sapo" Mendiola. "Sus jugadores, en lo individual, superaban a los universitarios apoyados por cuatro o cinco estrellas, pero mostraban cierta falta de cohesión y desarticulación ofensiva. Sostenido por su defensiva, tuvieron la suerte de aprovechar jugadas claves en los ya para entonces e irresistibles clásicos".

En la temporada de 1944 participaron Universidad, Politécnico, Educación, YMCA y Wachachara, en la cual siguió campeón Universidad.

2.2.3 Epoca de 1945 a 1955

Para 1945 desaparece parcialmente Wachachara, ya que en 1948 desaparecía totalmente, y el equipo del Politécnico recibe a su nuevo Coach el Rev. Padre Lambert, el cual no quiso cambiar nada del sistema implantado por su antecesor; jugó bajo la misma técnica, presumiendo que un cambio a esas alturas habría sido catastrófico.

"Lo que sí cambió radicalmente fué la conducta de los jugadores. De braveros y mal hablados, los transformó en muchachos decentes y auténticos deportistas". En este año terminaban los doce años de reinado de los Pumas, al ser derrotados en la final por el Politécnico.

En la ausencia de tres años del Padre Lambert fué factor primordial para que Universidad volviera a ganar en 1946, 1947 y 1948. La inauguración del Estadio Olímpico de la Ciudad de los Deportes, el 4 de Octubre de 1946, causó un lleno total, en un juego de exhibición entre los Pumas y el H. Colegio Militar; y para el 14 de Diciembre se realiza el primer Poli-Universidad en éste estadio.

En 1947 se integró la primera Selección Nacional que jugó contra Randolph Field en la que militaban 4 All American, se ponía en juego el primer Tazón de Plata, al cual ganaron los mexicanos en un gran partido con un marcador de 24 contra 19.

Para 1948 se estudió un bosquejo de reglamento y después de muchas semanas de estudios y repasos, se votó por cinco años de elegibilidad para cada uno de los jugadores que participaban en categoría mayor.

México City College ganó el campeonato en 1940 y para 1950 Politécnico se lleva la corona.

En el año de 1942, el Fútbol Americano empezó a ser practicado en forma oficial y constante en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Los Gatos Negros fueron la base para la creación de los Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León pero recién en 1948, al parecer la Escuela de los Borregos del Tecnológico de Monterrey, se pudieron programar encuentros de Fútbol Americano a niveles Mayor e Intermedia.

1952 fué el año en el que se inauguró el estadio Olímpico de Ciudad Universitaria, en el que se cumplían 400 años de la fundación de la Universidad. "Para las doce del día (el juego estaba programado a las tres de la tarde) ¡ ya había un alfiler en el nuevo estadio...! Las puertas fueron cerradas ante la imposibilidad de transitar por los pasillos, en donde miles de espectadores se apretujaron; muchos se colgaron de la alambrada".

En el partido, en los minutos finales con un corto avance por tierra y un pase corto de Gustavo Patiño a Juanito Romero, dieron a los Pumas la victoria de 20-19.

El equipo de Universidad no jugó para 1953 por un distanciamiento entre representantes de los equipos, por cuestiones de elegibilidad. La escuadra del CUM se retiró, lo cual benefició a la Universidad en la obtención de jugadores. Por el Politécnico se hizo cargo Uriel González a la ausencia del Padre Lambert.

En la década de los cincuenta; empezaron a visitar México con mayor frecuencia, entrenadores de los Estados Unidos. Se jugaba ya en intermedia un estupendo nivel de Fútbol Americano. En 1953 se realizaron juegos de Fútbol Americano Profesional con exjugadores de años anteriores, sin éxito.

Con una gran actuación de Humberto Areizaga en 1954, el Politécnico derrotó a los Pumas 33-19, el cual falleciera en trágico accidente en el Popocatepetl. "Solo un coloso pudo derribar a otro coloso". Para el segundo clásico en ese año los Pumas se vengaron 34-12.

Al mediar la década de los cincuentas, los jugadores del Poli aumentaron en forma impresionante, obligando a formar un equipo "B". Los Pumas a su vez, vieron aumentado su poder con el desarrollo de su formación T-Abierta y la constante competencia con equipos de los Estados Unidos. En sus encuentros de campeonato, el dominio del Poli fué absoluto. El Poli derrotó a los Pumas 21-0 y 26-12.

En 1955 habían surgido equipos como Ciencias Químicas, Ingeniería, Comercio, Leyes y Arquitectura.

2.2.4 Epoca de 1956 a 1968

Para 1956 los Pumas se coronaron derrotando 13-0 en el primer juego contra los del Politécnico, pero en el segundo juego a pesar de perder se llevaron la corona.

En el año de 1957 en la categoría intermedia proliferaban muchos equipos pero al carecer de seguridad en cuanto a su futuro, se estancaban en esa división a la cual desembocaban cientos de jugadores procedentes de diversas organizaciones de categoría juvenil. En la liga Mayor la escuadra de Universidad se mantenía como campeón y con su primera victoria en el clásico y su mejor promedio de anotaciones en la temporada acumulaba cifras logrando retener el campeonato aunque perdió 7-27 ante los Burros Blancos.

Durante los meses previos a la temporada grande de 1958, hubo escarceos entre las dos instituciones: Politécnico y Universidad. La solicitud de poner a competir dos equipos por institución no fue nunca del agrado de los Universitarios. Ante la amenaza del Poli, de no haber juego contra los Pumas esa temporada, estos mantuvieron su postura y no crearon el segundo equipo de Pumas. Ese año no se jugó el clásico; en cambio, los aficionados contaron con los encuentros entre las escuadras del Poli, una llamada Politécnico-Medicina-ESIA y la otra Politécnico-ESIME-Comercio, dirigidas por Jacinto Licea y Manuel Rodero respectivamente.

Ante la promesa de los universitarios (concluida la temporada de 1958) de formar dos equipos cuando tuvieran las condiciones deportivas y económicas, el Politécnico aceptó jugar con sus dos escuadras frente a una sola de los Pumas. En el clásico de ese año los del Politécnico ganaron 20-12, al igual que el año siguiente.

A principios de la década de los sesentas, se realizaron grandes esfuerzos para dar variedad a los equipos de Universidad, apareciendo en categoría Mayor el equipo de Leyes y el Independiente. En ese año la ciudad de Mérida fue escogida para presentar un juego de exhibición con equipos de categoría juvenil.

La falta de variedad en la programaciones del Fútbol-Americano de categoría Mayor en los primeros años de la década de los sesentas obligó a la contratación de partidos internacionales.

En el año de 1961 el Politécnico celebraba sus veinticinco aniversario de su fundación, como plantel escolar y como equipo de Fútbol Americano. Se empezaba a ganar adeptos y elevar su nivel de juego equipos juveniles como Cherokees, Academia Militarizada México y Colegio Tepeyac.

Los niños exigían jugar en forma organizada y así cobró vida un incipiente campeonato a este nivel, con la participación de Tacuba, Narvarte, Titanes y el Friend's Condesa. Un año más tarde, surgieron más organizaciones. Y a partir de 1964, un caudal incontenible de equipos hizo crecer las ligas infantiles, que se volvieron cada más difíciles de controlar. En todos los rumbos de la ciudad, empezó a practicarse el Fútbol Americano Infantil, con lo cual hizo necesaria su legislación. De ahí se llegó a la creación de la Liga Pop Warner.

1962 fue una temporada por demás gris para los colores azul y oro, pero en el juego de selecciones los Pumas vencieron 13-7 creando una confusión mental entre los seguidores del Guinda y del Blando. También fue un año del crecimiento desorbitado del Fútbol Americano Juvenil; en intermedia brillaban dos equipos del Estado de México, el Poltros de Toluca y los Toros Salvajes de Chapingo.

1963 puede considerarse el año del desastre para los orgullosos Pumas de la Universidad. Perdieron sus juegos ante el Poli Guinda, ante Poli Blanco y ante la selección Poli. Los marcadores de esos partidos fueron catastróficos para el equipo y para sus seguidores. Chapingo fue campeón en Intermedia. La liga Infantil siguió creciendo y contó con equipos como Cherokees, Colegio Tepeyac, Aztlán, Venados del Centro Escolar, Niños Héroeas de Puebla y Educación.

En 1964 al quedarse los tres grandes, Universidad, Poli Guinda y Poli Blanco invitaron a jugar a los Tigres de la Academia Militarizada México que había hecho una extraordinaria labor en las ligas juveniles e intermedia, así dieron variedad e interés a las campañas en que participaron, al igual que la escuadra de Chapingo.

El campeonato de Fútbol Americano categoría mayor continuó. Para 1965 en Monterrey habían y ya funcionaba la creación de un equipo de Categoría Mayor B, así los Tigres esperaban contar con mayor cantidad de jugadores de categoría.

A la salida del "Tapatio Mendez" entró Manuel Neri a dirigir la escuadra Puma, con el ingreso de Joaquín Castillo que le diera un giro ascendente a los Pumas, los cuales tuvieron un desafortunado debut al perder la final con Poli-Guinda en los últimos minutos por 19-13.

Para 1966 los Pumas logran el campeonato al terminar en forma invicta la doble vuelta contra equipos nacionales, así pues Manuel Neri obtenía su primer campeonato dirigiendo a los universitarios, los cuales fueron la base de la selección nacional, que se enfrentó al Tarleton College, que les gana por 42 - 8.

1967 fué el año en que la Universidad contó con uno de sus mejores equipos de toda su historia, al arrasar materialmente a sus rivales, permitió que los colores universitarios brillaran en el panorama deportivo. Leonardo Lino fué elegido novato del año en esa temporada.

Dados los problemas entre el gobierno y los estudiantes, además de la Olimpiada se acordó suspender la temporada 1968. Pumas tienen dos juegos de gira, mismos que perdieron.

En 1969 se crea la Liga Nacional Colegial de Categoría Mayor, para lo cual los Pumas tenían que dividir su equipo, ya que el Politécnico presentaba en esa temporada tres escuadrones: Águilas Blancas, Cheyenes y Búhos; los universitarios no quieren perder la gran tradición y todos juntos con su capitán Eduardo Nava, que logra la reelección deciden no participar en la temporada oficial, en la cual queda campeón los Búhos del IPN.

Tampoco participan los Cheyenes, de Acción Deportiva quienes no son admitidos en la Liga Nacional, porque su coach Manuel Roderó había formado su equipo con base en los jugadores del Poli Blanco.

En ese mismo año el Rector de la Universidad crea la Comisión Técnica de Fútbol Americano de la Universidad. Los Pumas forman una temporada de ocho juegos, cinco de ellos internacionales y dos con Cheyenes de Acción Deportiva.

2.2.5 . Época de 1970 a 1988

En 1970 la Liga Nacional Estudiantil obligó a la UNAM a dividir al equipo Pumas en tres escuadrones. El lic. Mario Ruiz Moreno, que en ese entonces era presidente de la comisión de Fútbol Americano, pensó en ponerle a cada uno de los equipos nombres que tuvieran significado importante dentro de la UNAM, y estos fueron: Cóndores, Águilas Reales y Guerreros Aztecas. Los dos primeros por ser los que tiene el escudo de la Universidad y el tercero por ser a nivel nacional un símbolo el Guerrero Azteca. Además con la participación de los Toros Salvajes de Chapingo, los Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León y los Borregos Salvajes del Tecnológico de Monterrey le dieron un gran interés a la liga.

La década de los setentas fué una etapa de auge técnico, una alta competitividad y una gran afición. Las organizaciones infantiles y juveniles van creciendo en forma acelerada con un gran interés, tanto en la capital como en el norte del país.

En la Liga Mayor Cóndores obtiene tres títulos, uno Pieles Rojas de Acción Deportiva y uno Águilas Blancas del IPN. El Tecnológico de Monterrey se adjudica cuatro campeonatos, compartiendo en 1974 el título junto con los Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León, los cuales obtuvieron dos campeonatos.

La década de los ochentas se ha caracterizado por un estancamiento a nivel Liga Mayor en cuanto a organización, no así en las categorías infantiles y juveniles donde hay un crecimiento impresionante de Organizaciones y de Ligas.

Lo que va de la década los Cóndores de la UNAM obtienen cinco campeonatos teniendo un gran desempeño y una gran calidad de juego. Las Águilas Blancas le sigue con dos y Osos de la UNAM con uno. Dentro de la categoría Intermedia se crean diversas Ligas, las cuales involucran a un gran número de Organizaciones; así mismo en la Liga Mayor se crean tres conferencias en 1988. Tal división obedece a la gran diferencia de nivel de juego entre unos equipos y otros. Cabe mencionar el gran desarrollo de Organizaciones que antes solo tenían equipos en infantil y que actualmente tienen equipos en Liga Mayor.

2.3 Importancia del Fútbol Americano en el deporte nacional mexicano

El Fútbol Americano es uno de los deportes con mayor auge y proyección dentro de los deportes de conjunto tanto a nivel mundial como nacional. La aceptación y el reconocimiento de la gente es muy buena, tanto de los adultos como los niños y jóvenes, y esto se demuestra en la gran demanda de chicos y jóvenes por jugar este gran deporte.

No olvidemos nuestra historia en el Fútbol Americano, la cual llevamos más de 50 años desarrollándose en nuestro país, no somos novatos en cuanto al conocimiento, a la afición y a la organización de este deporte. Llevamos un largo trecho pero nos falta mucho por caminar en los que se refiere a organización, técnica deportiva, dirección, las cuales hemos adaptado a nuestras costumbres, ideas y limitaciones económicas, técnicas y físicas. A pesar de ello en nuestro país se innovan y desarrollan ideas, métodos, sistemas, que le dan impulso, presencia y permanencia dentro del deporte nacional mexicano.

En otros países ya empiezan a tener afición y descubrir estos problemas como en Inglaterra, Canadá, Japón e Italia.

A pesar de estas consideraciones los organismos deportivos internacionales y nacionales no reconocen al Fútbol Americano, tales como el Comité Olímpico Internacional (COI), Comité Olímpico Mexicano (COM), la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME). Esta última aloja a todas las federaciones, en la cual cada federación reúne todas las asociaciones estatales de un deporte en particular. El Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Autónoma de México (UNAM) son consideradas como entidades deportivas.

Un punto esencial del Fútbol Americano del cual se habla mucho es la formación del individuo, el cual se da en cualquier deporte con disciplina, pero que en el Fútbol Americano se acentúa un poco más, ya que las condiciones esenciales del individuo se encuentran en el auge de la juventud y particularmente en la población estudiantil. Es decir que la característica fundamental de este deporte es que lo practican individuos en edad escolar, desde la primaria hasta la universidad.

2.4 Configuración del futbol Americano en el D.f. y zona metropolitana:

El auge y desarrollo del Futbol Americano en México ha tenido un crecimiento acelerado, es por ello que se han creado Organismos y Asociaciones las cuales se integran en diferentes categorías. Estas son :

Infantil
 Juvenil
 Intermedia
 Mayor

2.4.1 Infantil

FADEMEX

Futbol Americano del Estado de México, A.C.

La integran 16 Organizaciones, con 7 categorías cada una.

Entre otras :

Aztecas
 Cherokees
 Colts
 Gamos
 Politos
 Raiders
 Redskins
 Cobras
 Condorcitos
 Cimarrones
 Aguilas Blancas

No. Equipos	112
No. Jugadores	3,360
No. Coaches	560

CONFACI

Confederación Nacional de Futbol Americano Categoría Infantil
 La integran 8 Organizaciones, con 7 categorías cada una.

Pumitas
 Naucalpan

LIGA UNIVERSITARIA

La integran 5 Organizaciones con 5 categorías cada una.

Pumitas Oro UNAM
 Pumitas Azul UNAM
 Pumitas Blanco UNAM
 Guerreritos UNAM

No. Equipos	25
No. Jugadores	750
No. Coaches	125

AFAIMAC

Asociación Fútbol Americano Infantil de México, A.C.

La integran 9 Organizaciones con 7 categorías cada una.

Aguiluchitos
 Aztecas de Ojo de Agua
 Aztlán Lobos Dorados
 Felinos
 Potros Salvajes
 Tigrillos
 Pieles Rojas
 Acereros
 Cobras

No. Equipos	63
No. Jugadores	1,890
No. Coaches	315

2.4.2 Juvenil**CONA**

Conferencia Nacional

La integran 8 Organizaciones

Pumitas
 Leones
 Comanches
 Naucalpan
 Bucaneros

Ciclones
 Bucaneros
 Carneros
 Comanches
 Leones
 Tepeyac

No. Equipos 56
 No. Jugadores 1,680
 No. Coaches 286

PDP WARNER

La integran 32 Organizaciones con 7 categorías cada una.
 Entre otros :

Bucaneros
 Morsas
 Venados
 Diablitos
 Avispones
 Águilas Balbuena
 Muppets
 etc.

No. Equipos 224
 No. Jugadores 6,720
 No. Coaches 1,200

FAMAC

Fútbol Americano, A.C.

La integran 5 Organizaciones con 4 categorías cada una.

Quauhtli
 Halcones
 Vikingos
 Huskies
 Espartanos

No. Equipos 20
 No. Jugadores 600
 No. Coaches 100

No. Equipos	8
No. Jugadores	320
No. Coaches	56

ONEFA**Organización Nacional Estudiantil de Fútbol Americano****- Conferencia "Humberto Araizaga" :**

C.C.H. Naucalpan

Griegos Colegio Bachilleres

CECYT 6

CECYT 8

CECYT 5 Cto.

Prepa 5

Prepa 3

Universidad Autónoma de Puebla

- Conferencia "Roberto Tapatio Mendez" :

Prepa 1

Prepa 2

Instituto Tecnológico de Zacatecas

CECYT 2 (B)

C.C.H. Sur

Universidad Autónoma de Chapingo

CECYT 10

- Conferencia "Emilio Fuentes" :

Astros Colegio Bachilleres

Prepa 8

Instituto Tecnológico de Tlanepantla

Prepa 7

J.D. Batiz

CECYT 1

CECYT Wilfrido Massieu

CBTIS 50

- Conferencia "Alberto Chivo Cordova"

CECYT 2

CECYT 4

C.T.V.

Prepa 9

CECYT 5 Tax

Universidad Autónoma Estado de México (B)

Prepa 6

No. Equipos	31
No. Jugadores	1,240
No. Coaches	217

LIGA COLECCIAL

La integran 6 Organizaciones

Parras

American High School

Tepeyac

Destroyers

Tecnológico de Monterrey

Tecnológico de Monterrey Edo. México

No. Equipos	6
No. Jugadores	240
No. Coaches	42

FADEMAM

Futbol Americano del Estado de México, A.C.

La integran 22 Organizaciones

No. Equipos	22
No. Jugadores	880
No. Coaches	154

2.4.3 Intermedia

FADEMAM

Futbol Americano del Estado de México, A.C.

La integran 10 Organizaciones

Gamos
 Redskins
 Cherokees
 Raiders
 Aguilas Blancas
 Colts
 Gigantes

No. Equipos	10
No. Jugadores	450
No. Coaches	80

CDNA

Conferencia Nacional

La integran 8 Organizaciones

Pumitas
 Destroyers
 Naucalpan
 Leones
 Comanches
 Bucaneros
 Tepayac
 Aguiluchos

No. Equipos	8
No. Jugadores	360
No. Coaches	60

ONEFA

Organización Nacional Estudiantil de Futbol Americano.

-Conferencia "Salvador Sapo Mendiola"

UPIICSA
 Bachilleres
 Veterinaria
 UAMI
 Universidad Anahuac
 ESCA
 ITT

-Conferencia "Arthur Constantine"

Contaduria
 Economia
 Prepa 9
 ESIA
 Medicina
 Guardias Presidenciales
 ESIQUE

-Conferencia "Palomo Ruiz Tapia"

Voca 10
 Acatlán
 U.A. Puebla
 Astros
 T. del Valle
 Voca 4
 Aragón
 Universidad de las Americas

-Conferencia "Juan Alvarez"

C. Betis
 Prepa 7
 Loyola
 Prepa 3
 Estrellas Rojas
 Inst. Tec. Toluca
 Univ. Auton. Edo. Morelos
 Voca. 2

-Conferencias: "Paul Bear Bryant"

Prepa 8
 Univ. Auton. Chapingo
 Tigrillos
 Griegos
 Univ. Auton. Hidalgo
 ESEF
 Inst. Tec. Queretaro
 Univ. Auton. Edo. México

-Conferencia: "Austreberto Popi Montaño"

Univ. Auton. Queretaro
 Puebla
 CET 10 ZACATECAS
 Delfines
 Itz
 Vikingos
 UAM Xochimilco
 Mohicanos
 CET 122
 Ciclones

No. Equipos 48
 No. Jugadores 2,160
 No. Coaches 384

2.4.4 Mayor

ONEFA / Conferencia Metropolitana 6 Liga Mayor
 Organización Nacional Estudiantil de Futbol Americano
 La integran 8 organizaciones:

Cóndores UNAM
 Aguilas Reales
 Guerreros Aztecas UNAM
 Osos UNAM

Aguiles Blancas (Poli Guinda) IPN
 Pielas Rojas (Poli Guinda y Blanco) IPN
 Poli Blanco IPN
 Halcones Universidad Anahuac

No. Equipos 8
 No. Jugadores 400
 No. Coaches 88

ONEFA / Conferencia Nacional
 Organización Nacional Estudiantil de Fútbol Americano
 La integran 10 organizaciones:

Borregos Tecnológico de Monterrey
 Panteras NEGRAS UAM
 Redskins
 Cherokees
 Zorros Inst. Tec. Queretaro
 Inst. Tec. Tlaxpanilla
 Aztecas Universidad de las Americas
 Toros Salvajes de Chapingo
 Tigrillos de Educación
 Univ. Auton. Edo. México

No. Equipos 10
 No. Jugadores 500
 No. Coaches 110

TOTALES

	EQUIPOS	JUGADORES	COACHES
INFANTIL	500	15,000	2,586
JUVENIL	67	2,680	469
INTERMEDIA	66	2,970	524
MAYOR	18	900	198
	<hr/> 651	<hr/> 21,550	<hr/> 3,777

CAPITULO III

PLANEACION

3.1. PLANEACION

La Planeación es un proceso mediante el cual una organización puede alcanzar sus objetivos y metas (1).

Por medio de ésta se fijan los cursos concretos de acción que habrán de seguirse, estableciendo los principios (estrategias y técnicas) que deberán orientar la secuencia de las operaciones para realizarlas y la determinación de tiempos, unidades y costos necesarios para su ejecución. (2)

Consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo, mediante este proceso la organización armoniza sus recursos (Humanos, Materiales y técnicos) con sus objetivos y oportunidades (1).

Beneficios de la Planeación:

- Estimula al ejecutivo a pensar sistemáticamente en el futuro.
- Conduce a una mejor coordinación de esfuerzos.
- Fomenta el establecimiento de normas de actuación para el control.
- La empresa afina sus objetivos y estrategias.

DE ACTIVIDADES

DE ACUERDO AL
TIEMPO

TIPOS
DE
PLANEACION

DE PROYECTOS

DE UN PRODUCTO
O SERVICIO

3.1.1. Proceso de la Planeación

La Planeación es un proceso continuo, sistemático e integral, que contribuirá a alcanzar los objetivos deseados, y a tomar decisiones adecuadas para tales fines.

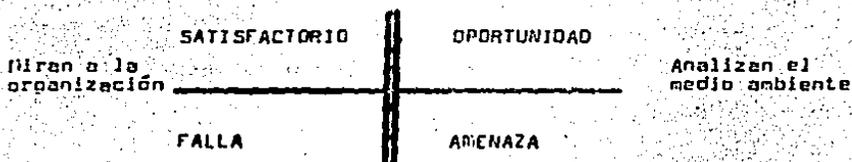
Lo componen las siguientes etapas :

- Diagnóstico
- Pronóstico
- Estrategias
- Acciones prioritarias
- Elaboración de presupuesto
- Seguimiento

DIAGNOSTICO

Permite conocer la situación actual en la que se encuentra la organización, considerando los factores tanto internos como externos que la afectan.

Una herramienta para diagnosticar es el análisis SOFA, que se compone de cuatro situaciones :



Estas cuatro situaciones deben de funcionar de la siguiente manera:

5. - Hay que determinar cuales son las situaciones satisfactorias de la organización, es decir, cuales son nuestros puntos fuertes.

- O - Una vez definidos nuestros puntos positivos dentro de la organización, se visualiza que situaciones o factores pueden ser una oportunidad fuera de la organización.
- F - Hay que determinar cuales son las fallas internas de la organización, es decir, cuales son nuestros puntos débiles.
- A - Una vez detectadas nuestras fallas, hay que procurar que éstas no crezcan y se vuelvan una amenaza.

Una falla hoy puede ser una amenaza en el futuro, es mismo una situación satisfactoria con un buen seguimiento y con una visión completa de las funciones de la organización, puede ser una oportunidad para crecer.

Debemos hacer énfasis en analizar principalmente los hechos, sólo las experiencias específicas o hechos acontecidos deben servir como base para su evaluación y diagnóstico; el pasado es en cierta forma el mejor indicador del futuro.

Al interrelacionar el resultado del diagnóstico interno con el externo, surgirán naturalmente aquellos campos en los que habremos de señalar objetivos e implementar estrategias y programas de acción que deberán de conducirnos a su logro.

DIAGNOSTICO

¿ QUE ?
 ¿ QUIEN ?
 ¿ CUANDO ?
 ¿ COMO ?
 ¿ DONDE ?
 ¿ POR QUE ?

PROMOSTICO

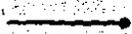
Como se menciona en el punto anterior los resultados del diagnóstico, nos darán la pauta para el establecimiento de objetivos, que es una exposición por escrito de los resultados que deben alcanzarse, definiendo el plazo en que esto debe de suceder, el responsable de que esto suceda y las limitaciones de costo y calidad a los que el evento deberá apegarse.

los objetivos deben ser deseables, alcanzables, medibles y cuantificables; para ser realistas, se logran a través de metas. El pronóstico es un intento de cuantificar y anticipar los resultados basados en una serie de suposiciones de mercado, competencia, demanda, producto y recursos con que se cuenta, para determinar la probabilidad de participación de mercado y con ello determinar ventas, ingresos, costos y utilidades.

ESTRATEGIA

Es el esquema que delinea la orientación y el enfoque que se empleará, para la consecución de los objetivos, marca la ruta a seguir, es la estructura básica o sistema de acciones que se utilizarán.

Estrategia



- * Los Comos *
- * Por QUIEN *
- * Con que Ayuda *

ACCIONES PRIORITARIAS

Es la descripción paso a paso de la secuencia de las acciones que deben realizarse.

En otros términos es el actuar con disciplina sistemáticamente, para asegurarse de que los esfuerzos de la ejecución estén eficazmente orientados hacia el logro de los objetivos, en esta etapa de específica "El para cuando".

Se pueden clasificar las actividades en tres niveles de prioridad, los cuales son:

Nivel I Lo que se debe hacer.

Esta clasificación comprende las actividades de alta prioridad. Incluidas en primer término aquellas que es preciso realizar, para que el individuo alcance sus objetivos.

Nivel II Lo que se debería hacer.

Aquellas actividades que deben realizarse, para ejercer un control adecuado, sobre el avance de aquellos clasificados en el Nivel I, con la salvedad de que el

tiempo empleado en la realización de éstos debe ser menor al del nivel I.

Nivel III lo que nos gustaría hacer

Estas actividades sólo deben realizarse, cuando las incluidas en los niveles I y II ya han sido efectuadas.

La prioridad de una actividad determinada se encuentra relacionada directamente, con la prioridad del objetivo que se persigue.

ELABORACION DE PRESUPUESTO

Mediante el presupuesto se definirán los ingresos, los costos fijos, los costos variables, costos marginales; en sí la cuantificación en pesos y centavos de las acciones que se desean emprender, y los recursos que hacen falta para apoyar cada paso de la acción.

SEGUIMIENTO

La finalidad de llevar a cabo un seguimiento, es para asegurarse, que la ejecución del plan sea valorado ininterrumpidamente, así como establecer indicadores y calendario de revisiones de resultados parciales y el de identificar la red de interrelaciones, detectar desviaciones, concebir e implementar acciones correctivas.

3.2 Planeación práctica para las organizaciones de Fútbol Americano

La planeación en una organización de Fútbol Americano se asemeja a la de una empresa pequeña, en la que hay que convencer a los altos ejecutivos de que la "planeación es algo muy bueno". Hay ciertos elementos en una empresa chica que hacen más fácil la planeación que en una gran compañía. Hay menos datos que reunir, menos niveles administrativos a través de los cuales se tiene que filtrar la información y las operaciones están menos diseminadas. A parte de eso, el rendimiento efectivo de una gran mayoría de empresas chicas radica en su futuro; hecho que obliga a la gerencia a tener una motivación para planear. Por otra parte las pequeñas empresas se enfrentan con problemas y limitaciones especiales en los esfuerzos que realizan al planear.

El identificar y destacar algunas de estas situaciones especiales debería ser una ayuda en sí. El darse cuenta explícito de algunos obstáculos para planear puede ser el primer paso para superarlos.

¿ Cuales son los obstáculos que tiene la planeación en una organización de Fútbol Americano ? ¿ Como puede acostumbrarse el directivo a planear ?

La planeación en una organización de Fútbol Americano es muy variable en relación con otras y a veces nula, debido a la propia organización y a las personas que están a cargo de ella; pero también existen directivos que asumen esta responsabilidad. Es por ello que enfoco esta planeación a aquellos directivos de alguna organización de Fútbol Americano, que se han convencido de que planear es una buena práctica. Incluso de que estos directivos ya están familiarizados con algunos métodos y conocimientos sobre planeación. Pero es muy improbable que estén llevando a cabo una rigurosa planeación. En realidad, puede ser que ni siquiera estén seguros de lo que deben de hacer. Además, probablemente se sienten ligeramente culpables por su confusión y falta de planeación.

Es importante que el directivo de una organización de Fútbol Americano sea más sofisticado sobre planeación, porque a la larga es él, y solo él, quien hace los planes. Debido a que con frecuencia él es también socio de la organización, es natural que él mismo planea el futuro de su organización. Cualquiera planeación que se hace tiende a quedar encerrada en la mente del directivo, y por naturaleza informal del proceso de planeación se aumenta la dificultad de difundir los planes.

En una organización de Fútbol Americano, el impacto de los problemas inmediatos se agudiza por la muy común escasez de recursos. Las limitaciones financieras plantean un severo problema de asignación de recursos y esto requiere tiempo y talento administrativo.

La tendencia básica en las organizaciones de Fútbol Americano es de abstenerse de hacer planes. El planear significa luchar a brazo partido contra tremendas incertidumbres sobre las cuales parece tener poco control. Naturalmente, dicha planeación se hace a la sombra de un temor inherente de que las conclusiones que puedan surgir serán un tanto decepcionantes. Pero sin hacer planes, existe el peligro de que la organización sobrestime la atención que requieren las crisis inmediatas. De este modo, la misma falta de planeación precipitará una serie continua de pequeños incendios que de otra manera podrían haberse evitado.

Comunmente cuando se realiza la planeación hay una falta de aplicación de técnicas administrativas. Se enfatiza más bien el pensamiento subjetivo. Los números parecen representar una precisión contra la cual el planificador de la organización tiende consciente o inconscientemente a combatir.

Naturalmente que el directivo de una organización de Fútbol Americano describirá esta situación de una manera totalmente diferente. Primero apuntará que, después de todo, su organización es muy pequeña y que las operaciones realmente no son complejas, por lo tanto, es muy fácil acordarse de todo. Insistirá en que los números nunca podrán reemplazar la intuición o el buen juicio. Pasa por alto la posibilidad de que los números podrían ser una ayuda para formar un buen juicio.

De cualquier modo, un resultado importante de toda esta informalidad y de la falta de números es que la planeación con frecuencia no llega a abarcar todas las partes de la organización ni a tratarlas como un conjunto integrado.

Otra de las tendencias de la planeación de las organizaciones de Fútbol Americano es que se preocupan por el corto plazo. Por supuesto, tanto el temor para hacer planes como su informalidad contribuyen a esto. Y es cierto que en muchas organizaciones los cambios ocurren tan rápidamente y de una manera tan extensa, que realmente no puede ser fructífero planear cuidadosamente con más de uno ó dos años de anticipación. Tal vez pueda incrementarse la frecuencia de la planeación. Puede ser más importante revisar los planes cada seis meses para uno ó dos años después, que revisar los planes una vez al año para cuatro ó cinco años más tarde.

Pero como están las cosas, la planeación en las organizaciones de fútbol Americano se utiliza típicamente para sacarla de un aprieto momentáneo más que para evitar futuras dificultades.

El cuadro III- 1 presenta una forma maestra para una planeación, así como sus instrucciones para usarla. No debe considerarse esta forma como el todo en el proceso de la planeación. La forma maestra para planear solo incluye algunas características que pueden ser útiles para hacer girar todas las ruedas de la planeación. (3)

No se requieren estimaciones numéricas para llenar la forma, de manera que los directivos y coaches que no se hayan dedicado a una rigurosa planeación anteriormente, no deben sentirse incómodos para predecir el futuro en términos numéricos precisos. Esto debe reasegurarles de que no son necesarias cifras exactas para comenzar a planear. En realidad el dedicar atención a detalles de cifras exactas podría distraer la atención de otros elementos importantes en el proceso de la planeación.

La forma maestra está diseñada para caber en una sola página, de modo que el directivo ó coach pueda tener a la mano una visión completa de la organización. Así podrá meditar sobre las diversas relaciones entre todas las partes de su organización, tanto actuales como futuras.

Para la planeación en la forma maestra, es necesario tener en cuenta dos aspectos: lo referente a los equipos y al manejo de la organización; es por ello que la forma maestra está diseñada para abarcar estos aspectos importantes.

Instrucciones :

AP = Año Próximo.

ASP = Año Siguiente al Próximo

Todos los cambios estan estimados con relación al año precedente.

Si se anticipa un cambio "CUANTITATIVO" (un cambio de tamaño ó cantidad) use los siguientes símbolos:

G = Grande
M = Mediano
CH = Chico

Se supone que los cambios cuantitativos son aumentos, excepto cuando van precedidos por un signo menos.

Si se anticipa un cambio "CUALITATIVO", use los siguientes símbolos :

g = grande
m = mediano
ch = chico

Notese que las nociones de los cambios de chico, mediano y grande son habitualmente subjetivas y variarán según la persona que llene la forma.

En general, un pequeño cambio denota algún tipo de nivel mínimo de cambio que se considera suficientemente importante para ser anotado. Probablemente la mayor parte de los cambios esperados caerá dentro de la categoría mediana, indicando cambios importantes de alguna magnitud. La categoría grande generalmente estará reservada para cambios sobresalientes de impacto notable.

FOOPMA MAESTRA DE PLANEACION

CONCEPTO	CAMBIO		COMENTARIO
	AP	ASF	
SERVICIO PROVEEDORES MEJORAS EN PROPIEDADES EMPLEADOS PRESTACIONES			
CUOTAS PROMOCION PRESUPUESTOS FINANCIAMIENTO SEGUROS/GTOS.MEDICOS INVERSIONES			
INFORMES ADMINISTRATIVOS PROCEDIMIENTOS ADMVOS. ORGANIZACION			
AMBIENTE GUBERNAMENTAL AMBIENTE ECONOMICO COMPETENCIA AMBIENTE EN LA COMUNIDAD			
EVENTOS CONCEDOR OFICINAS TRANSPORTE			
INSTALACIONES CAMPD GINNASIO BODEGAS VESTIDORES TRIGUNAS			
COACHES ASISTENTES JUGADORES			
EQUIPO DE JUEGO ROPA MATERIAL DE ENTRENAMIENTO			
ENTRENAMIENTOS			

Fuente: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.23, Roger A. Golde, Pag.80

FORMA MAESTRA DE PLANEACION

CONCEPTO	CAMBIO AP. ASP		COMENTARIO
SERVICIO	ch	m	
PROVEEDORES	m	m	
MEJORAS EN PROPIEDADES	CH	M	
EMPLEADOS	-CH		
PRESTACIONES			
CUOTAS	f	f;	
PROMOCION	CH	CH	
PREFUNDISTOS	m		
FINANCIAMIENTO	f	f	
SEGURIDAD/RTOS.MEDICOS	CHm	m	
INVERSIONES	f	M	
IMPRESOS ADMINISTRATIVOS		ch	
PROCEDIMIENTOS ADMVS.	ch		
ORGANIZACION	m	m	
AMBIENTE GUBERNAMENTAL		ch	
AMBIENTE ECONOMICO	m	g	
COMPETENCIA	g	g	
AMBIENTE EN LA COMUNIDAD	ch	ch	
EVENTOS	CH		
COMEDOR	CH	ch	
OFICINAS	CH		
TRANSPORTE	CH		
INSTALACIONES			
CAMPO	f	M	Ampliación de dos a 4 campos
GINNASIO		m	Se esperan nuevos aparatos
BODEGAS		CH	
VESTIDORES	CH		
TRIBUNAS		CH	Empieza construcción
COACHES	m	m	
ASISTENTES	m	m	
JUGADORES	CHm		
EQUIPO DE JUEGO	CH	f	
POPA	m		
MATERIAL DE ENTRENAMIENTO	CH		
ENTRENAMIENTOS			

3.3 Planeación Deportiva

Conforme han ido evolucionando y creciendo las organizaciones de Fútbol Americano en conocimientos, técnicas y material humano, se hace imprescindible la planeación, a la cual se debe poner atención en su elaboración y ejecución, y particularmente a la planeación Deportiva, que es la que reúne la actividad principal que le da vida a la organización: el Fútbol Americano.

Las nuevas necesidades de estas organizaciones y el logro de los objetivos que persiguen, han dado lugar a que se lleve una planeación, tanto para una temporada, como para la de un juego, las dos con características propias, pero con una sola finalidad: el éxito de la organización, de acuerdo a los objetivos que se hayan planteado, como puede ser:

- Objetivo Social
- Objetivo Deportivo
- Objetivo Económico

La planeación de una temporada se integra de estos tres objetivos y la planeación para un juego involucra solamente al objetivo Deportivo.

3.3.1 Planeación de una Temporada

La planeación de una temporada puede considerarse como algo rutinario. Se realiza bajo parámetros de años anteriores, lo cual es válido, pero hay que poner mayor énfasis observando todas las variables que afectan a este tipo de planeación y visualizar las nuevas variables a las que nos vamos a enfrentar el siguiente o los próximos años, para así tener parámetros más actuales de acuerdo a la realidad de la organización.

a) Planeación deportiva de la Organización.

En primer término se tiene que considerar el número de categorías en las que se va a participar y determinar en que periodo del año se realizan las actividades, de acuerdo a las variables siguientes que van conforme al tiempo.

Categoría	Preparación		Pre-Temporada		Temporada		Post-Temporada	
1	del	al	del	al	del	al	del	al
2	"	"	"	"	"	"	"	"
3	"	"	"	"	"	"	"	"
4	"	"	"	"	"	"	"	"
5	"	"	"	"	"	"	"	"

Aquí ya tenemos segmentados en términos generales los periodos de cada categoría, en los que cada uno de ellos se dividirá de acuerdo a sus actividades propias.

En esta planeación se mezclan otros factores tales como los periodos de inscripciones, reclutamiento de coaches, programación del campo (prácticas y juegos de temporada) y otras actividades.

b) Planeación de un equipo

- + Preparación.- en esta fase se deben de observar los siguientes puntos: Material Humano, Material Técnico y Equipo.
 Material Humano: se tiene que hacer un análisis de los posibles jugadores que integrarán el equipo (veteranos y novatos), se determinará el plan de reclutamiento, la estrategia y programación del mismo y por último se integrará el staff de coaches.
 Material Técnico: una vez conformado el staff de coaches se implementará el sistema que se utilizará, tanto en la ofensiva como la defensiva y otros aspectos tales como: técnica individual, acondicionamiento físico, etc.
 Equipo: la preparación también involucra lo relativo a utilería, servicio médico, instalaciones(campo, gimnasio, lockers, etc.) así como su mantenimiento, reparación y nuevas adquisiciones.
- + Pre-temporada.- el punto de partida en la planeación de la Pre-temporada será la fecha del primer encuentro, en el cual sabremos con que anticipación se realizará el programa de actividades. El objetivo fundamental en esta fase es la integración de los factores siguientes: material humano y el técnico, en la que al final de esta fase se pueda evaluar tanto a cada individuo como al conjunto como tal, para así poder visualizar el desarrollo y posibles modificaciones del mismo.

Así tenemos que se programarán los entrenamientos observando los aspectos de físico/acondicionamiento, técnico (individual y de conjunto), fundamentos e implantación del sistema de juego tanto ofensivo como defensivo.

- + Temporada.- Una vez que se ha escogido a la gente que va a participar en el equipo, habiendo hecho un análisis y una evaluación de los resultados obtenidos de la comprensión y ejecución de los sistemas ofensivo y defensivo, se procede a profundizar, desarrollar y pulir dichos sistemas.

Para algunos coaches la temporada inicia con el primer partido de temporada, para otros empieza en el primer scrimege (juego de práctica) y para otros empieza desde un mes antes del primer scrimege ó hasta más.

La planeación de la temporada estará basada en la calendarización de los juegos y de acuerdo a la complejidad de los rivales será la planeación de cada juego.

- Pos-temporada.- concluido el calendario de juegos se debe contemplar la opción o posibilidad de otros juegos, ya sean de exhibición, lecciones, interconferencias, ó juegos fuera del lugar de origen; así también los posibles eventos de fin de temporada.

En todas estas etapas se deben de implantar objetivos y estrategias, detectar acciones prioritarias y tener un seguimiento de las mismas.

3.3.2 Planeación de un Juego

Una vez que se tiene la planeación global de una temporada, es fundamental que exista una planeación para un partido, para que éste se gane.

El éxito que se logre en el próximo juego dependerá en parte a la planeación que se haya hecho para ese juego, es decir, la planeación de un juego nos va a dar la llave para ganar; puede ser que no tengamos grandes jugadores, con gran técnica y cualidades, pero con la planeación podremos hacer frente al adversario de una manera más efectiva.

La temporada está conformada de varios juegos contra diferentes equipos, cada uno de ellos tiene sus propias características, es por ello que la planeación básica del juego será distinta de un equipo a otro.

En este deporte el partido más importante de la temporada es el que se va a jugar el próximo fin de semana. No se puede pensar en que es lo que vamos hacer dentro de dos ó tres semanas contra tales equipos, por que las condiciones pueden cambiar. Se puede tener parte de la planeación para ese juego, pero hasta que no se llegue a la semana del juego, no será, hasta entonces, cuando realicemos nuestra planeación estratégica a consciencia.

¿ Que implica la Planeación de un Juego ?

La planeación de un juego implica el estar convencido de los resultados que éste nos dará, conocer al adversario, preparación física y técnica, determinación de objetivos e implantación de estrategias de juego.

3.3.2.1 Scouts

Objetivo

El objetivo primordial de un scout es que tanto los coaches como los jugadores conozcan al adversario de una manera analítica, en cuanto a sus sistemas ofensivos y defensivos, así como de sus tendencias, de sus cualidades físicas y técnicas de sus jugadores, definiendo así sus puntos débiles y fuertes para poder crear ó ajustar los sistemas ó jugadas para poder ganar.

Características

- Poseen información básica de equipo adversario en general.
- Poseen información cualitativa ofensiva y defensiva.
- Poseen información Cuantitativa ofensiva y defensiva.
- Muestra tendencias.
- Fácil interpretación.
- Fácil elaboración.

Ventajas

- + Planeación de la semana de entrenamientos.
- + Planeación estratégica del juego.
- + Puntos débiles y fuertes del adversario.
- + Conocer las posibilidades y oportunidades de nuestro equipo.
- + Se realiza un análisis, profundo y sencillo, sin complicaciones.
- + Toma de decisiones.

La elaboración de los scouts variarán de organización a organización, de categoría a categoría y de equipo a equipo, pero básicamente para un buen estudio del adversario se tienen que observar los siguientes puntos, de los cuales cada coach podrá tomar de acuerdo al nivel de juego en que participa su equipo y a las necesidades de información que desea tener del contrario.

Para la elaboración de un scout y su análisis posterior, es necesario dividirlo en Ofensiva y Defensiva, que son las dos funciones básicas que tiene un equipo y que sus sistemas y formas de aplicación son diferentes, que nos llevará finalmente a conclusiones con juntas.

OFENSIVA

a) Sistema

El punto de partida de un scout ofensivo que nos dará la pauta para el análisis integral de la ofensiva, es el sistema que utiliza. (ver cuadro III-2)

Primeramente se debe señalar las formaciones básicas, así como las variaciones de cada una.

Por ejemplo :	Formaciones básicas	1 Profesional Professional abierta 1 Gemelos Spread
	Variaciones	1 Profesional 1 Cruzado 1 Poder Triales

b) Hombres/Posición

Dado que el juego de Fútbol Americano es un juego de conjunto éste esta integrado por personas, que como individualidades poseen características físicas y técnicas, que le darán mayor ó menor fuerza a su equipo cuando esten dentro del campo. Es por ello que se debe de conocer a la gente que integra el equipo contrario. Este conocimiento puede ser tan profundo como se quiera, pero básicamente deben intervenir los siguientes puntos :

- número
- posición. (ver cuadro III-3)
- nombre
- años
- estatura
- peso
- experiencia
- comentarios (otras características) (ver cuadro III-4)

c) Jugadas Básicas

Para conocer cuales son sus jugadas básicas es necesario estudiar al adversario de años anteriores (si han seguido el mismo sistema), de juegos anteriores y el último juego. Para ello se necesitan anotar y/o filmar todas las jugadas tomando en cuenta : (ver cuadro III-5)

Formación / Jugada / Down y yardage / Yds. ganadas / Comentarios
(Por cada cuarto)

Una vez obtenida toda esta información se procederá a vaciar los datos (ver cuadro III-6), por down.

Lo que nos dará lugar a :

- Lo. de veces que se realizó una jugada en un down determinado.
- Si era corto o largo yardage.

Por lo tanto se conoce la tendencia en las jugadas mandadas por el equipo contrario de acuerdo al :

Down
Yardage
Marcador
Situación de campo

d) Pateos

Conocer las características generales de la realización de sus pateos de kick off , despeje, punto extra y gol de campo .

(ver cuadro III-7)

DEFENSIVA

a) Sistema

Conocer cuales son las defensivas básicas que usa el equipo contrario y sus variaciones principales. (ver cuadro III-8)

b) Hombres/Posición

(igual al inciso b , pag. 63)

c) Maniobras y Coberturas

Dada la situación de campo, down, yardage y marcador, la defensiva mandará alguna "manobra" y una "cobertura" tal que pueda contrarrestar a la jugada del adversario. Es por ello que se tiene que observar las maniobras y las coberturas por separado; posteriormente se analizarán conjuntamente tomando en cuenta las diferentes variables que se anotarán jugada a jugada y en cada cuarto. Estas son :

Down y yardage (ver cuadro III-9)
Defensiva
Cobertura
Maniobra

Finalmente estos datos se vaciarán en otro formato donde dará como resultado las diferentes tendencias en cuanto al :

Down / Corto-Largo-yardage / Defensiva / Maniobra-Cobertura

d) Pateos

Conocer las características generales de la realización de su pateo de kick off, regreso de patada de despeje, ataque de punto extra y gol de camp.

Herramientas para hacer un scout :

- + Observación directa
- + Estadísticas y tendencias de la presente temporada y de años anteriores.
- + Scouts de años pasados
- + Películas

Administración de los Scouts.

Dada la importancia de scouts en cuanto a las ventajas que poseen, estos deben de realizarse oportunamente, sin apresuramientos. Para ello el Head Coach determinará quien realizará el scout para tales equipos y quien hará la ofensiva y quien la defensiva. Por lo tanto debe de existir una calendarización de scouts, en la que se indiquen fechas, equipos y quienes lo realizarán (ofensiva / defensiva).

Es importante mencionar que la persona que realizará el scout de la ofensiva, sea un coach ofensivo y quien realice el scout de la defensiva sea un coach defensivo. Entonces, una vez que cada coach asistente conoce por anticipado a que equipo va a estudiar, podrá hacer su análisis lo más profundo que el desee, cumpliendo siempre con los puntos básicos anteriormente descritos.

En algunas organizaciones y en niveles de juego elevados hay una sola persona quien realiza los scouts, esto es debido a la compleja estructura y diversas necesidades de su organización, que le permiten tener a una o varias personas para ello.

Para la realización de un scout es necesario tener el material apropiado como papelería y equipo de video/proyección.

Algunos coaches piensan que por su experiencia ó por sus conocimientos no es necesario hacer tan profundo un scout; pero es cierto que los mejores coaches con su vasta experiencia y conocimientos lo hacen y se preocupan cada día más en conocer al adversario y descubrir nuevas formas de evaluación, comparación, análisis e interpretación de la información. Ahora bien, otros coaches creen que el hacer un scout un poco más profundo del que normalmente realizan va más allá de su capacidad o tiempo para hacerlo, pero la realidad nos señala que entre más se conozca al rival mejores resultados se obtendrán.

TEMPORADA _____

SCOUT

EQUIPO _____

OFENSIVA

FECHA / /

FORMACIONES

TEMPORADA _____

SCOUT

EQUIPO _____

OFENSIVA

FECHA

/ /

NUMEROS / JUGADORES

TEMPORADA

SCOUT

EQUIPO

OFENSIVA

FECHA

NUMEROS / JUGADORES

QB

HB

FB

FL

AA

AC

C

GD

TD

GI

TI

Cuadro III-4

TEMPORADA _____

SCOUT

EQUIPO _____

OFENSIVA

FECHA

/ /

TRAYECTORIAS

TEMPORADA: _____

SCOUT

EQUIPO: _____

DEFENSIVA

FECHA: / /

NUMEROS / JUGADORES

TEMPORADA: _____

SCOUT

EQUIPO: _____

DEFENSIVA

FECHA: / /

NUMEROS / JUGADORES

TEMPORADA _____
EQUIPO _____

SCOUT

DEFENSIVA

FECHA

ANALISIS / DOWN

DEFENSIVA

COBERTURA

MANIOBRA

1er. DOWN

CORTO YARDAGE

Total

LARGO YARDAGE

Total

2o. DOWN

CORTO YARDAGE

Total

LARGO YARDAGE

Total

TEMPORADA

SCOUT

EQUIPO

DEFENSIVA

FECHA

ANALISIS / DOWN

DEFENSIVA

COBERTURA

MANIOBRA

3o. DOWN

CORTO YARDAGE

Total

LARGO YARDAGE

Total

4o. DOWN

CORTO YARDAGE

Total

LARGO YARDAGE

Total

TEMPORADA _____
EQUIPO _____

SCOUT

OFENSIVA
DEFENSIVA

FECHA

/ /

KICK OFF

PATADA KICK-OFF

-REGRESO KICK-OFF

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

TEMPORADA	REDUT	OFENSIVA
EQUIPO		
FECHA	FUNDACIONES	
<p>PROFESIONAL 120, ARIZONA</p>		
<p>1 PRO DERECHA</p>		
<p>ESPASO 120</p>		

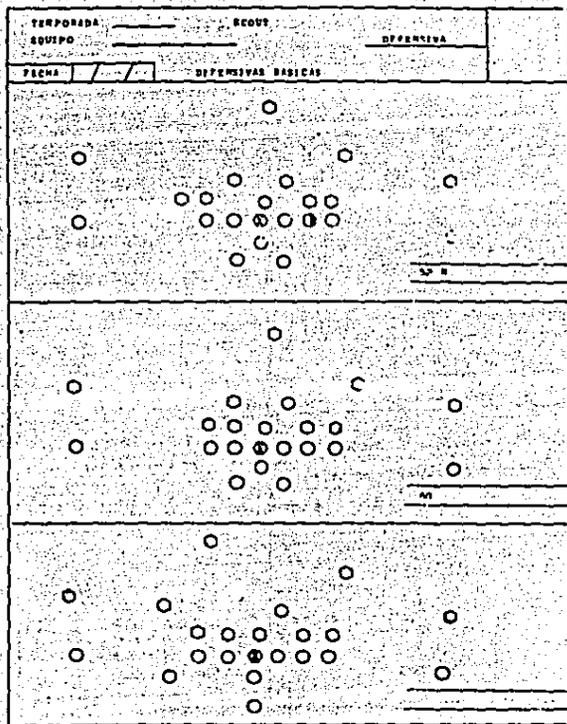
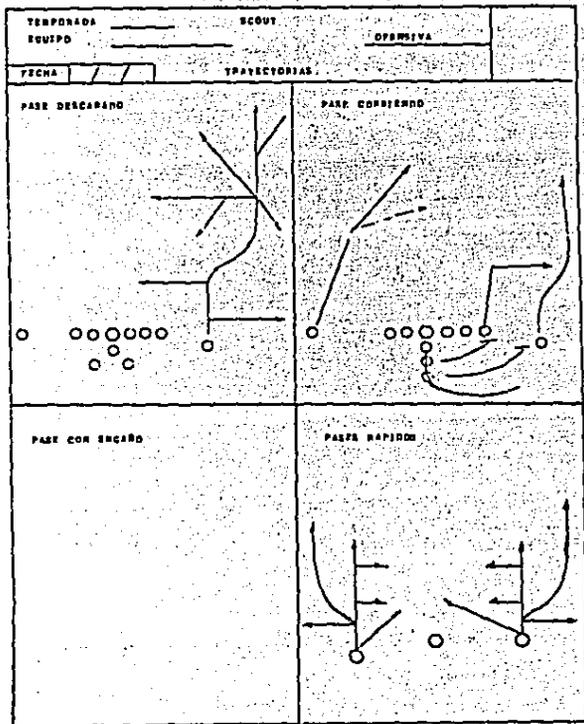
TEMPORADA	REDUT	DEFENSIVA
EQUIPO		
FECHA	NUMEROS / JUGADORES	
<p>PROFESIONAL AA A GUYANA</p>		
<p>No. 71 DA TIO DE TRAMPA</p> <p>No. 71 A 5 ROS.</p>		
<p>SHIFT DE SPREAD A</p> <p>DOUBLE SPREAD</p>		

TEMPORADA	SCOUT	DEFENSIVA
EQUIPO		
FECHA	FORMACIONES	
<p style="text-align: right;"><u>PROFESIONAL 110. APUESTA</u></p>		
<p style="text-align: right;"><u>1 PRO DEFENSA</u></p>		
<p style="text-align: right;"><u>SPREAD 110.</u></p>		

TEMPORADA	SCOUT	DEFENSIVA
EQUIPO		
FECHA	NOMBRES / JUGADORES	
<p style="text-align: right;"><u>MOVIMIENTO AA A DEFENSA</u></p>		
<p style="text-align: right;"><u>No. 71 DE TIP DE TRAMPA</u> <u>No. 71 A 5 TOS.</u></p>		
<p style="text-align: right;"><u>SHIFT DE SPREAD A</u> <u>DOUBLE SPREAD</u></p>		

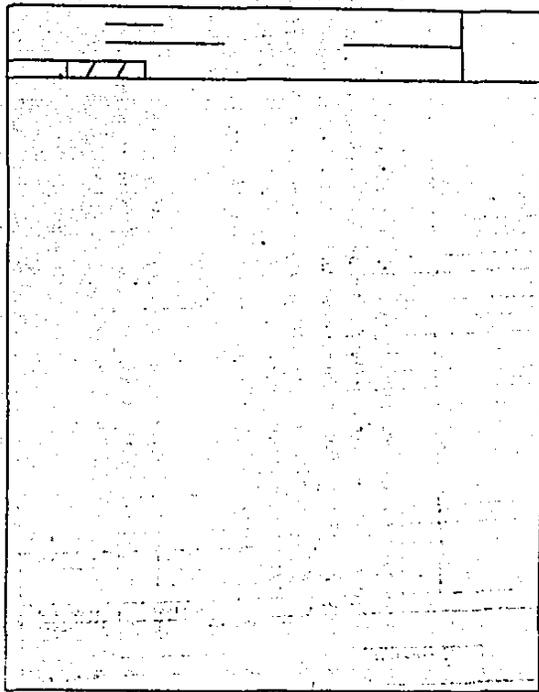
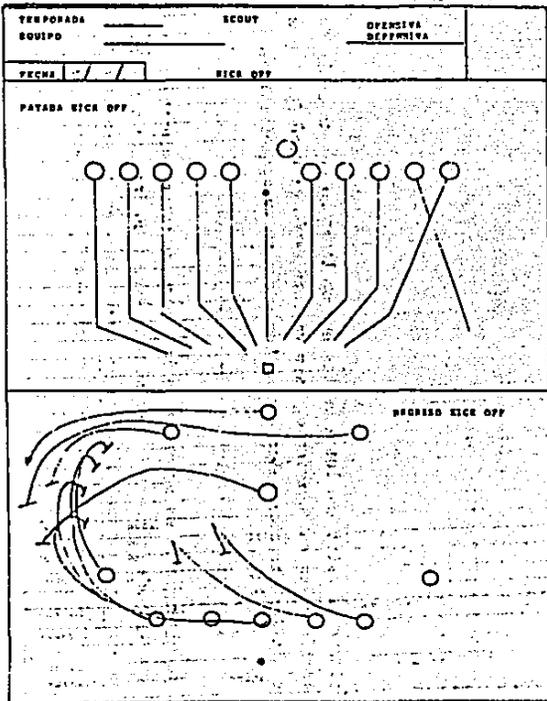
TEMPORADA		EQUIPO		SCOUT		OFENSIVA	
FECHA		NUMEROS / JUGADORES					
QB	12	JOSE LUIS MERRANDFF S. NTE. 1.36 EG. 73 EXP. 4		HB	23	ALFJARDO PIRA P. NTE. 1.05 EG.00 EXP. 7	
• LIT BISH OPTATIVAS		• PFLUGIVO				• RAPIDO	
• RAPIDO		• RAPIDO CARRERA CORTEZ/ FLUGIVO				• BUEN RECEPTOR	
• PAREZ RAPIDOS IMPREVED		• BUENO DEFICIENTE					
FB	24	WALTER GARCIA J. NTE. 1.01 EG.00 EXP. 4		FL	4	ARTHUR BARELOS J. NTE. 1.00 EG.00 EXP. 0	
• FUENTE/ACORTIVO		• RAPIDO				• BUEN BLOQUEADOR EN CUERPO ABIERTO	
• LENTO		• BUEN RECEPTOR					
• MAL RECEPTOR		• BUEN RECEPTOR					
• PONE EN SITUACION CORTEZ VARDAG							
AA	21	FRANCO ANDRIGHI NTE. 1.74 EG. 95 EXP. 6		AC	22	ALEJANDRO CASPI NTE. 1.00 EG.00 EXP. 6	
• BUEN RECEPTOR		• RECEPTOR REGULAR				• RECEPTOR BLOQUEADOR	
• FLUGIVO		• RECEPTOR BLOQUEADOR					
• EXCELENTE BLOQUEADOR							
• BUEN BLOQUEADOR DE PANTADA							
C	21	RUBEN LOPEZ P. NTE. 1.76 EG.00 EXP. 4		GD	22	MARCOS A. ACUNA P. NTE. 1.70 EG.05 EXP. 5	
• TORPE / LENTO		• AGIL / RAPIDO				• BUENO EN RESPALDAS Y RAPIDAS	
• JUGADAS OPP FACIL DEFICIENTE		• BUENO BLOQUEANDO CAMPO ABIERTO					
TD	14	JUAN RODRIGUEZ P. NTE. 1.76 EG. 110 EXP. 3		GI	22	EDUARDO ANDRADA J. NTE. 1.80 EG.07 EXP. 10	
• BUEN PASADO / PUNTA		• AGIL / RAPIDO / CORRIENTE				• PUNTA EN LOS EQUIPOS ESPECIALTA	
• DEFICIENTE EN PROTECCION DE PARE		• EXCELENTE BLOQUEADOR					
• TORPE EN PLANT. BISH Y DEFENSA							
TI	22	ANTEL GARCIA P. NTE. 1.77 EG.00 EXP. 4					
• JUGADOR NOVATO / SUPLE AL NO. 00							

TEMPORADA		EQUIPO		SCOUT		DEFENSIVA	
FECHA		JUGADOR					
		1er. CUARTO					
FORMACION		JUGADA	DOWN/YDS	YDS. GANADAS	CARR / PASE		
1 PPO DEF	32 DEFEN	1 - 1	4	PL. Hacia: Axi			
DEFENSA ABIERTA	44 DEF	1 - 10	4	DRIFT down 1			
1 PPO DEF.	32 PASA	2 - 4	1				
1. CUEL. DEF.	10 DEF	3 - 4	1				
2 C. ALAS CERRADAS	PANTADA DEFENSIV	4 - 4		ON VAL.			
TOTAL 1er. CUARTO							



TEMPORADA	EQUIPO	RECOUT	RESERVA
FECHA	NUMEROS / JUGADORES		

TEMPORADA	EQUIPO	RECOUT	RESERVA	
FECHA	NUMEROS / JUGADORES			
LBf 21	RAMIRO ROSARIO MTS. 1.74 EC. 74 SEP. 7		LBf 20	JOSÉ A. RODRÍGUEZ MTS. 1.77 EC. 74 SEP. 7
<ul style="list-style-type: none"> • PUENTE/FACIL • LEE BIEN PASO • BUENA PERSECUCION 		<ul style="list-style-type: none"> • RAPIDO • MALA ESCRITURA EN PASO • JUEGA MUY ENFANTE • REALIZA BIEN EL BATEO 		
Tf 22	NICOLÉ ANGLI. ROMEROS MTS. 1.70 EC. 74 SEP. 5		Td 20	LEONARDO MELLAN MTS. 1.80 EC. 74 SEP. 7
<ul style="list-style-type: none"> • EXPLOSIVO • PRECIPITA BIEN EN PASO • FACIL DE BLOCLEAR POR ABAJO 		<ul style="list-style-type: none"> • FACIL DE EVOLVER • DA TIPO CUANDO HAY MANJORDA • PROVISION DEL CLUB DESTROYERS 		
Af 20	JOSE ANTONIO BUDD HERRA MTS. 1.72 EC. 74 SEP. 5		Ad 20	CARLOS TUCO MTS. 1.76 EC. 77 SEP. 7
<ul style="list-style-type: none"> • LEE BIEN OPTATIVA • EXCELENTE TACELPADO 		<ul style="list-style-type: none"> • DEFICIENTE EN OPTATIVAS • MALA PERSECUCION • REALIZA MAL LAS MANIOPRAS 		
N 20	RELIADO "PIPOPO" AYALA MTS. 1.74 EC. 74 SEP. 7		SS 23	CARLOS LEAL M. MTS. 1.77 EC. 74 SEP. 7
<ul style="list-style-type: none"> • LIGERO / RAPIDO • EXCELENTE TACELADOR • PRECIPITA BIEN EN PASO • LIDER EN DEFENCION DEL D.B. 		<ul style="list-style-type: none"> • BOY TECNICO • DEFICIENTE EN TACLEO • CANCHAPPO 		
Cf 22	CARLOS SHAPET PERES MTS. 1.80 EC. 74 SEP. 7		Cd 27	JOSE MARCEL PLEGUE MTS. 1.77 EC. 74 SEP. 7
<ul style="list-style-type: none"> • JUGADOR QUE ENTUVO LAMINANDO LA TERN. • PORANA ANTES DE V. LA DEFENSA. • GRANDES CUALIDADES DEFENSIVAS 		<ul style="list-style-type: none"> • FACIL DE MORDAS • BUENO CUBRIENDO PASO CORTO 		
SF 41	RICARDO M. ESPINOSA S. MTS. 1.80 EC. 74 SEP. 6			
<ul style="list-style-type: none"> • NOVATO • PROTEGE DEL MIBANTE Y SPORCO 				



3.3.2.2 Entrenamientos

Los entrenamientos son una parte esencial para alcanzar los objetivos trazados para el próximo juego. Es por ello que se tienen que planear de tal manera que se involucren todos los elementos necesarios para lograr un mínimo requerido de aprovechamiento físico, técnico y mental, y cumpliendo estos puntos, desarrollarlos hasta maximizarlos para llegar el día del partido en el punto ideal.

La planeación de los entrenamientos empieza cuando ya tenemos el scout y su análisis, de ahí partimos para la elaboración del programa de entrenamientos de la semana.

Este programa debe de contemplar los siguientes puntos :

- Especialización
- Acondicionamiento físico / Elasticidad / flexibilidad
- Técnica individual / Por posiciones
- Técnica de grupo (ofensiva y defensiva)
- Juego en conjunto (pulir)
- Pateos

Básicamente estos son los aspectos que se toman en cuenta en la formulación de un entrenamiento, pero variará según el Head Coach y a los sistemas tradicionales que se han usado en su organización.

En la elaboración de programa de la semana de entrenamientos cada día se prepara diferente, pero se debe seguir un formato especial donde quedan por escrito todas las actividades que se van a realizar durante el día, la hora, tiempo de cada fase y comentarios.

(ver cuadro III-10)



CENTRO UNIVERSITARIO MEXICO

INTERMEDIA 1988

GAMOS

TEMPORADA 88'

PRACTICA # 19
17 Marzo 1988

HORA	P	DEFENSIVA	OFENSIVA
8:30	15'	Especialización	
8:45	10'	Calentamiento	
8:55	15'	Acondicionamiento Fisico (Serie Z)	
8:10	15'	Por posiciones (Especialización) (12 opt. T y 40 T)	
9:25	10'	Patada Despeje (Regreso por el centro)	
9:35	5'	Agua	
9:40	10'	Por grupos (Z nto.) Backs. Recept. QB's -vs- LB's, Prof. (Dos con Dos) (Z sur) Línea Of. -vs- Línea Defen.	
9:50	10'	Situación 3° y B	
10:00	15'	Esqueleto Pases (Zona sur) Carreras (Zona norte) Cambio cada 7'	OFENSIVA
10:15	15'	Esqueleto Pases (Zona sur) Carrera (Zona norte) Cambio cada 7'	DEFENSIVA
10:30	5'	2° Esfuerzo	
10:35		Todos juntos Recordatorios :	

3.3.2.3 Plan de Juego

La elaboración del plan de juego para el próximo partido es una de las tareas más difíciles y más apasionantes para los coaches. Pero se convertirán en menos difíciles si se tiene un buen scout, del cual se sacarán aquellos aspectos relevantes del contrario, así como de sus puntos débiles y fuertes.

Durante la semana de entrenamientos se practicarán jugadas, maniobras, coberturas, etc. de acuerdo al estudio del contrario realizado, y finalmente al término de la semana de entrenamientos se evalúan tales jugadas de acuerdo a la efectividad y al entendimiento de las mismas. De ahí partiremos a la elaboración de nuestro plan de juego, en la que surgen múltiples preguntas.

¿ Cuales son nuestras mejores jugadas contra "x" defensiva ?

¿ Quiénes son mis mejores hombres para ejecutar tal jugada ?

¿ Como debo manejar el tiempo ?

Si no sale tal señal, ¿Cual debo de mandar ?

Si vamos perdiendo por "x" puntos ¿ Que tanto debo de arriesgar ?

Como podemos observar hay una infinidad de cuestionamientos en que los coaches y hasta los jugadores deben de hacerse para poder resolverlos antes, y no cuando se presente la situación empezar a pensar, en el que ya estaremos bajo presión.

3.3.2.4 Objetivos para el Juego

La meta primordial de un juego es el ganar, para lo cual necesitamos de objetivos generales, los cuales deberán dividirse en Objetivos Ofensivos y Objetivos Defensivos que nos llevarán a tener un control en el partido, considerando un desarrollo normal del encuentro.

Los objetivos le dan a la Ofensiva / Defensiva las características propias, la personalidad, esa distinción con los demás equipos.

Los objetivos variarán de juego a juego, dependiendo del contrario, pero se deben de establecer algunos puntos básicos que serán constantes durante toda la temporada y que le darán la calidad esperada al trabajo del equipo. Por ejemplo :

Objetivos Ofensivos

- + Tener cambios de bola (fumbles ó intercepciones) no mayor a dos. Este punto está basado en la confianza y capacidad de la defensiva para parar al contrario y volver a tener una buena posición de campo. lo ideal es no tener cambios de balón, pero hay que ser realistas en el desarrollo de un partido.
- + Completar el 80% de pases.
- + No perder ninguna yarda por carrera.
- + No off side
- + Yards perdidas por castigos no mayor de 35 por juego.
- + Cada vez que se esté dentro de la yarda 20 del contrario, deberá ser anotación (6 pts. ó 3 pts.)
- + Dar buena posición de campo a la defensiva, por medio del pateo (promedio 40/45 yds.)
- + Convertir el 70% de los 3er. down.
- + Etc.

Objetivos Defensivos

- + Detener el 90% en situación de 3er. down.
- + Dar buena posición de campo a la ofensiva, dejando la bola siempre en terreno del contrario.
- + Recuperar mínimo 2 veces el balón (fumble / intercepción)
- + Castigos no más de 40 yds.
- + No off side
- + Tacklear 2 veces al Q.B. atrás.
- + Permitir solo 7 pts. máximo
- + Etc.

Todos estos objetivos dependerán de la capacidad y cualidades del equipo, a su sistemas ofensivo y defensivo, y a su coacheo.

Dentro de esta clasificación de objetivos generales, se derivan los objetivos por posición, en el que cada coach de posición determinará junto con sus jugadores los adecuados. Por ejemplo :

Corredores (MS, FB, IG)

- No castigos
- No fumbles
- No yds. perdidas
- Promedio 4yds. por carrera
- 90 % pases completos
- Etc.

Metas Cualitativas

Dentro de los objetivos de un juego, debe de existir metas cualitativas generales (Ofen/defen), estas se caracterizan en la forma en que se realizaron los objetivos cuantitativos. Reflejan la calidad del trabajo realizado y que se deben de visualizar desde los entrenamientos. Por ejemplo :

- | | |
|-----------------------|---------------------------------------|
| + Precisión | + Decisión |
| + Rapidez | + Experiencia |
| + Agilidad y reacción | + Animo |
| + Fortaleza | + Comprensión y confianza del sistema |
| | + Etc. |

Estas metas al combinarse dan lugar a que, a la hora del partido, haya una calidad tal que pueda compararse a juegos anteriores, y a sus resultados.

CAPITULO IV

ORGANIZACION

4.1 Organización

Las personas que trabajan en grupos para lograr alguna meta deben tener funciones que desempeñar, y puede darse el caso que estas funciones se improvisen, que sean accidentadas o que estén definidos y estructurados por alguna persona que desea asegurarse de que la gente contribuye de manera específica al esfuerzo grupal. Una función implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido. Implica también que su actividad se encuentra en un área en la que ellos saben cuál es el ajuste entre el objetivo de su puesto y el esfuerzo grupal, que tienen la autoridad necesaria para efectuar la tarea y que tienen las herramientas y la información necesaria para lograrla.

La organización, entonces es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de funciones que las personas de una empresa deben desempeñar. (1)

Según Guzmán Valdivia "Organización es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que la propia empresa corresponden". (2)

Para Lawrence/Lorsch "Una organización es la coordinación de actividades diferentes, de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente". (3)

Al contemplar la organización como un proceso se puede ver con claridad que es necesario considerar diversos aspectos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y los planes debido a que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad que la administración de la empresa tiene a su disposición. La autoridad en una organización específica es un derecho socialmente determinado de ejercer la discreción; y como tal, está sujeto a cambios.

En tercer lugar, la estructura de organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su medio ambiente. De la misma manera que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, polí-

licas, sociales o éticas, también pueden serlo las de una estructura organizacional. Se debe diseñar para trabajar, para permitir las contribuciones de los miembros del grupo y para ayudar a las personas a lograr objetivos en forma eficiente, con un futuro cambiante. En este sentido, una estructura viable de organización no puede nunca ser estática. No puede haber una sola estructura organizacional que sea mejor y que funcione en toda clase de organizaciones. Una estructura organizacional efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, la organización es operada por personas. Las agrupaciones de actividades y las relaciones de autoridad en una estructura de organización deben de tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres del personal. Esto no quiere decir que se debe diseñar la estructura alrededor de personas en lugar de hacerlo alrededor de metas y actividades. Pero la clase de personas que deban llenar la estructura son un aspecto importante.

A través de estas consideraciones se puede observar que la organización es dinámica, ya que deben de coordinarse las actividades del elemento humano de acuerdo al cambiante medio ambiente; de esta forma se logrará elevar la productividad y aprovechamiento de los recursos de los cuales dispone la organización, dando como resultado el adecuado cumplimiento de sus objetivos.

Al igual que las empresas, las organizaciones dedicadas al Fútbol Americano son fruto de la creciente y constante necesidad del hombre de alcanzar su propio desarrollo y encontrar las mejores soluciones para los problemas del medio ambiente que enfrentan, o sea que la naturaleza y desarrollo de las organizaciones están directamente relacionados con el propio desarrollo y evolución del hombre.

4.1.1 Importancia de la Organización

Las organizaciones pequeñas pueden no requerir ninguna especialización aparte de distinguir el trabajo de una persona del de otra. Sin embargo, conforme las organizaciones crecen e implican actividades más diversas, se hace necesario dividir los principales trabajos en responsabilidades departamentales.

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: puede clarificar la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién; puede facilitar la comunicación y el control al agrupar las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad; puede acomodar diferencias en importancia y en posición entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía.

Hay que recordar que todas estas contribuciones son sólo potenciales. Lograrlas en la práctica depende de encontrar el diseño apropiado de organización. Sin embargo, si la frecuencia de las reorganizaciones sirve de alguna indicación, ese diseño apropiado es un objetivo sumamente evasivo. Las organizaciones jóvenes y que se encuentran en proceso de desarrollo están especialmente propensas a reestructurarse con frecuencia, pero aun las mayores compañías industriales, de acuerdo a una estimación, sufren una reestructuración importante cada dos años.

Consecuentemente, es posible que sea mejor describir la función administrativa de organización como reorganización. Cuando menos, se debe tener en mente que organizar es algo que no se hace una sola vez. Más bien, diseñar estructuras de organización es una actividad continua, o cuando menos periódica, mediante la cual los administradores pretenden adaptar la situación a su situación cambiante.

Es así que los directivos y coaches deben visualizar todos estos factores que afectan en la organización deportiva, los cuales traerán como beneficios potenciales: clarificar la responsabilidad de la autoridad, facilitar la comunicación y el control, mejorar la toma de decisiones y por último distinguir actividades.

4.1.2 Áreas básicas

Las funciones básicas de una empresa son las mismas que tiene la Organización de Fútbol Americano. Las cuatro áreas básicas son el pilar para la identificación y clasificación de las actividades requeridas. En el Fútbol Americano muchas actividades son difíciles de clasificar pero al final de cuentas entran dentro de estas cuatro áreas básicas que son: Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas y Producción; y que a continuación detallaremos su relación con las actividades deportivas:

- Recursos Humanos.- El factor humano es el más importante en toda empresa y organización deportiva y todas las funciones de esta área se aplican en la Organización de Fútbol Americano, desde el reclutamiento, selección, colocación, terminación, así como lo que se refiere a condiciones de trabajo, compensación, adiestramiento y salud. También interviene la seguridad laboral, bienestar y servicios, relaciones con los empleados, investigación y planificación.
- Mercadotecnia.- Antes de ver las funciones de esta área hay que hacer la pregunta ¿Que vende una Organización de Fútbol Americano? y que se puede responder de diversas formas.
 - 1) Ya que todas las asociaciones, instituciones y organizaciones son agrupaciones que la integran jugadores totalmente amateur, se puede decir que lo que venden es Imagen de esa organización.
 - 2) Desde otro punto de vista lo que venden es un satisfactor de recreación al niño o joven.

A raíz del segundo punto, surge la investigación de mercados, que conjuntamente con el área de Recursos Humanos se plantea la estrategia de reclutamiento tanto de coaches como de jugadores, así como del personal administrativo de la Organización.

La publicidad también entra en íntima relación con la Organización de Fútbol Americano, ya que con una buena realización de ésta se podrán tener mejores entradas económicas en lo que respecta a inscripciones y partidos de temporada.

- Finanzas.- Toda organización deportiva tiene que manejar y administrar los recursos financieros para que esta pueda funcionar eficientemente. Se manejan presupuestos, proyecciones, inversiones, gastos, etc. Esta área se encarga de planear y controlar el ciclo económico de la organización deportiva.
- Producción.- Es en esta área donde se realiza todo lo técnico/deportivo del Fútbol Americano. Es el área donde se producen las actividades que son el motivo de la creación de la organización deportiva.

4.1.3 Estructuración Administrativa de una Organización de Fútbol Americano

Si bien es cierto el principio de la universalidad de la administración es que todo grupo social puede y debe ser administrado; la Organización de Fútbol Americano como tal, debe en su función que realiza, tener sus bases y fundamentarse en técnicas y principios administrativos para su mejor funcionamiento y máximo desarrollo. La reafirmación de este principio para darle la calidad mencionada a dicha organización deportiva como actividad social o empresa a desarrollar, se debe considerar lo siguiente:

a) ¿ Que elementos la forman ?

+ Materiales :

- Edificios, campos y todas aquellas instalaciones en las cuales se realiza la labor social deportivo/educativa.
- Equipo, materiales, herramientas, instrumentos, aparatos y mobiliario con lo cual se realiza dicha actividad.

Nota: gran parte de esta información está basada en la Reestructuración Administrativa de la Comisión de Fútbol Americano de la U.N.A.M. 1981.

- Dinero; recurso con que se cuenta para sufragar o bien respaldar los gastos que emanen de esta actividad.
- + Hombres ; que viene siendo el elemento activo de dicha agrupación :
 - Personal administrativo
 - Personal técnico (entrenadores)
 - Personal del servicio médico
 - Personal de servicio de mantenimiento en oficinas, bodega, campos, baños, vestidores y gimnasio.
- + Sistemas; relaciones que deben coordinarse de acuerdo a las funciones y las personas, y viceversa.
 - Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma de como debe estar estructurada la Organización de Fútbol Americano; es decir una división de funciones, el número de niveles jerárquicos y el grado de centralización o descentralización.

b) Aspectos importantes de su unidad

- + El primer aspecto y fundamental es aquel en que se considera como la unidad de producción de un servicio para satisfacer a un grupo social determinado.
- + El aspecto de unidad que también representa una gran importancia es el referente a sus derechos y obligaciones. Externamente dependiente a los organismos con los que participa, con aquellos que como deporte amateur se obliga y con las disposiciones constitucionales que la rodean.
- + Aspecto administrativo; el cual se fundamenta esencialmente en el principio de la coordinación de los hombres y las cosas que se realiza por medio del mando. A esta unidad administrativa que es la resultante del mando que bien puede ser concentrado en último término sea en una persona, o en una asamblea o grupo de personas.
- + La unidad sociológica es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de intereses. La convivencia debe ejercer su poder en el seno de la Organización y viceversa, la Organización deberá ejercer su influjo y dar

la importancia que se merece la vida social de sus colaboradores.

c) Es de tomar en consideración además de aquello que forma la Organización y lo que le da unidad formal; ¿ Cual es su causa eficiente ? o sea aquella que con su acción directamente produce o hace actuar a la Organización; para tal caso hay que analizar:

- + Quién asuma los riesgos
 - Personal administrativo
 - Personal técnico
 - Personal de servicios médicos
- + Creatividad e innovación; aunque en mayor o menor grado suele darse a todos y cada uno de los colaboradores.
- + Decisiones fundamentales y finales en y para las tres mencionadas anteriormente.
- + Designación de personal en general.
- + Delegación de funciones.
- + Fijación de objetivos y políticas
- + Establecimiento de controles, medidas correctivas e índices de errores.

d) Fines que deberá perseguir la Organización de Fútbol Americano

- + Objetivamente considerada :
 - Su fin inmediato deberá ser la producción de un servicio para un grupo social determinado; en el caso particular de la Organización es el de desarrollar el Fútbol Americano como deporte organizado en la comunidad para beneficio y brindando la posibilidad de participación a la población estudiantil para su desarrollo psico-físico y como complemento a su preparación académica.
 - Su fin mediano es el de satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios.

- + Finalidades subjetivas de los elementos que colaboran en la Organización de Fútbol Americano.
 - Utilidades justas y adecuadas
 - El cumplimiento de una responsabilidad social
 - La satisfacción de una tendencia creadora
 - La obtención de un prestigio social

4.1.4 Manual de Organización General

a) Objetivos generales de la Organización de Fútbol Americano

- + Desarrollar el Fútbol Americano como deporte organizado en la comunidad para beneficio y brindando la oportunidad de participación a la población estudiantil
- + En la realización de dicho deporte se buscará que el jugador se desarrolle psico-físicamente lo cual representará un beneficio como complemento a su preparación académica.
- + El desarrollar el Fútbol Americano como deporte organizado es para satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo o no tener beneficios.

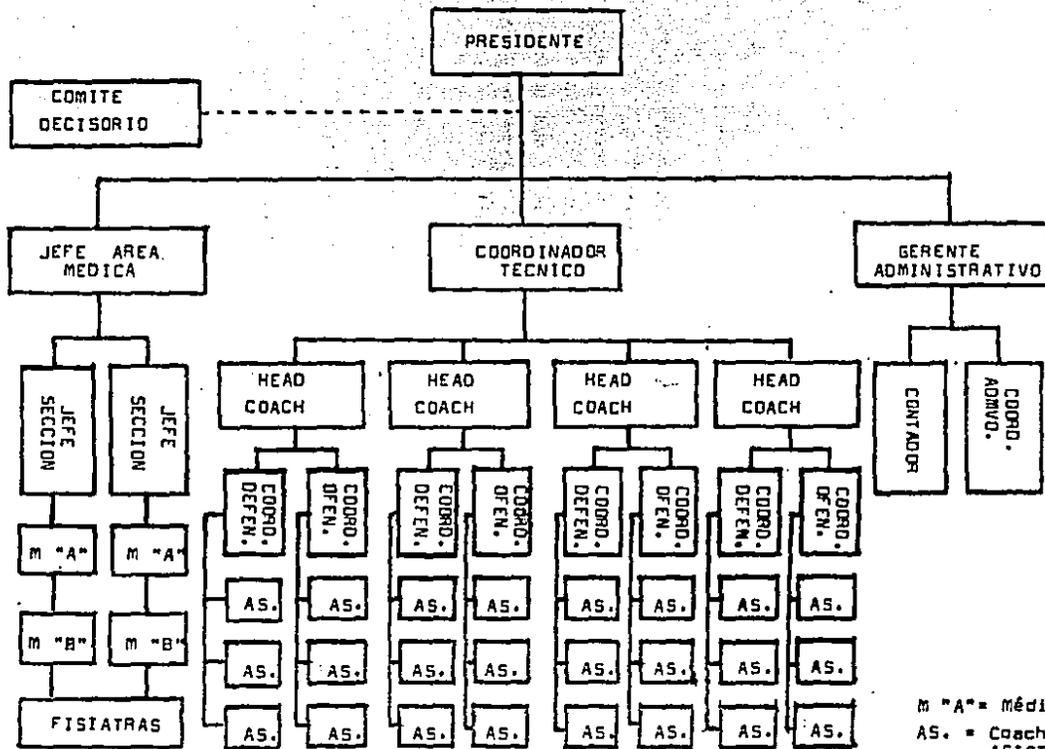
b) Políticas y/o normas generales

- + Todos y cada uno de los jugadores de cualquier equipo de que se trate, en cualquiera de sus categorías deberán ser estudiantes.
- + Los estudiantes que practiquen dicho deporte deberán participar en la categoría que según su edad sea la correspondiente.

c) Carta de organización general

Nota: la presente estructuración propone los nombres de jefe, coordinador y gerente en el organigrama

ORGANIGRAMA DE UNA ORGANIZACION DE FUTBOL AMERICANO



M "A" = Médico "A"
 AS. = Coach ASISTENTE

- d) Función y relación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de los niveles jerárquicos y áreas que integran la Organización deportiva.

La Organización de Fútbol Americano para su funcionamiento estará integrada por un presidente, un comité decisorio y tres áreas básicas que son las siguientes: Área administrativa, Área técnica y Área Médica.

- + Presidente: su ubicación y lugar en donde desarrollará sus funciones básicas será la sede de la Organización.
 - Su tramo de control : la Organización de fútbol Americano
 - Contactos permanentes: Gerente administrativo, comité decisorio y coordinador técnico. Externos: presidentes de otras organizaciones y asociaciones.
 - Descripción genérica: Vigilar el cumplimiento de los objetivos y políticas generales de la Organización.
 - Especificación general: se requerirá de una persona que habiendo desarrollado la actividad práctica del Fútbol Americano como deporte organizado y conozca de sus necesidades, sus objetivos, sus políticas y con ello poderlo encausar hacia los caminos que la Organización establece.

- + Comité decisorio : Conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir ó ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

En la Organización de Fútbol Americano estará integrado por el presidente, un miembro del área médica, un miembro del área administrativa, los coordinadores técnicos y un miembro de cada equipo. Este último se requerirá si el punto a solucionar corresponde al área técnica.

Todos y cada uno de los miembros del comité tendrán voz y voto, confiriéndose el voto de calidad al presidente.

Entre sus funciones consideraremos las siguientes:

- Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión para un área específica o en general de la Organización.

- Contar con la limitación de autoridad individual
- Representar los intereses de los diversos grupos o áreas
- Coordinar en mejor forma los planes y políticas
- Transmitir la información que convenga a los intereses de la Organización
- Consolidar la autoridad

+ Area Administrativa:

Sus funciones:

- Planear, programar, vigilar y controlar el presupuesto de gastos de la Organización para poder desarrollar mejor y eficientemente sus actividades.
- Llevar al día todos los registros contables que exijan dicha función.
- Presentar informes y reportes periódicos al comité decisorio

Su relación con las áreas técnica y médica es de apoyo; esto es para brindar todo lo necesario y en el momento preciso a ambas áreas para que puedan desempeñar las funciones inherentes a su actividad; siempre y cuando estos requerimientos hubiesen sido presupuestados, aprobados y autorizados con anticipación para su ejercicio.

+ Area Técnica: Sus funciones

Siendo que de hecho tiene el contacto más directo con los deportistas, es la de dirigir, instruir, guiar y controlar a los jugadores por medio de programas técnicos y motivacionales para lograr su mejor desarrollo psico-físico en la práctica del Fútbol Americano para que la actividad deportiva represente un verdadero complemento a su preparación académica.

Su relación con el área administrativa es la de tener un canal adecuado para la obtención de recursos programados que habrán de complementar la actividad técnica de la Organización y el desarrollo del propio deporte.

Su relación con el área médica es la tener un apoyo adecuado de servicio en beneficio de los deportistas para que obtengan vigilancia médica y gozar de perfecta salud.

+ **Area Médica: sus funciones**

- Elaboración de programas de salud, tratamiento y rehabilitación deportiva
- Aceptar o rechazar la participación a la práctica de Fútbol Americano de cualquier jugador previo exámen médico.
- Mantener al deportista en optimas condiciones de salud física para la práctica del Fútbol Americano.

Su relación con el área técnica es de apoyo y ambas áreas deberán coordinarse para la programación de exámenes y vigilancia médicos.

Su relación con el área administrativa es de tener un apoyo y bien un conducto por medio del cual obtendrá los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.

4.1.5 Manual de organización para el area administrativa.

a) Objetivos:

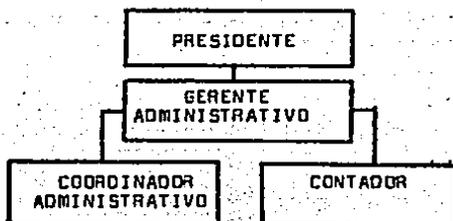
- + Elaborar y desarrollar planes, programas y presupuestos adecuados a las necesidades que emanen de la actividad propia de dicho deporte.
- + Vigilar y controlar mediante estos programas y presupuestos el movimiento de ingresos y egresos que se deriven de la función inherente al mismo deporte.
- + Elaborar informes periódicos acerca del estado actual del presupuesto, el saldo con el que se cuenta y de como se a venido afectando.
- + tener a la mano medidas correctivas en el momento preciso para contrarrestar las desviaciones que se vayan presentando en el ejercicio del presupuesto.

b) Políticas y/o normas generales

- + Solamente los gastos que hallan sido presupuestados podrán ser cubiertos por la Organización en el tiempo que regularmente implica dicha tramitación.

- + Para que un gasto se considere en la elaboración del presupuesto necesita estar respaldado por una justificación la cual deberá estar avalada por el comité decisorio.
- + Para que un gasto pueda ser cubierto por la Organización se deberá entregar previamente la factura o comprobante correspondiente a dicha erogación para la realización de su trámite.

c) Carta de organización del área administrativa.



d) Reglamentación precisa de aspectos que requieren la coordinación del área administrativa con las áreas técnica y médica.

- + En una solicitud de ampliación del presupuesto o creación de una partida de gastos en el presupuesto del año próximo siguiente, se requerirá una fuerte justificación del gasto, haber sido aprobado por el comité decisorio y autorizado por el presidente.
- + Para la realización de un gasto que afecte a una partida ya autorizada, se requerirá de una solicitud por escrito del responsable del área de que se trata, del visto bueno del gerente administrativo para efectos de control del presupuesto y de la autoridad del presidente de la Organización.
- + Para gastos menores que puedan ser sufragados con el fondo revolvente de la Organización solo se requerirá del comprobante o recibo de visto bueno del gerente administrativo para ser reembolsados directamente por el contador.

- + Todas las facturas, recibos o comprobantes de gastos para que su trámite corra regularmente se requiere que cumplan con todos los requisitos fiscales que por ley están estipulados:

- Razón social
- Dirección Oficial
- Número de folio
- Número de R.F.C.
- Número de Ced. de emp.

→ Desglosado cada concepto, así como del impuesto respectivamente, si es que lo tiene.

a) Definición precisa de la autoridad y responsabilidad

El tramo de control del gerente administrativo es aquel por medio del cual ejerce el mando o sea su autoridad, la cual será todos los casos a partir de su nivel jerárquico hacia abajo. En el caso de su área delegará autoridad al coordinador administrativo, al contador y estos a su vez al personal que dependa de ellos.

f) Análisis de puestos para cada uno de los miembros del área administrativa.

- + Gerente administrativo.- Su ubicación y lugar donde desarrollará sus funciones básicas será en las oficinas de la Organización.
 - Dependerá directamente del presidente de la Organización
 - Su tramo de control lo integran: el coordinador administrativo, el contador y el personal que dependan de ellos.
 - Contactos permanentes: con el coordinador administrativo, y el contador; y externos los que por necesidad de funcionamiento se requieran.
 - Descripción genérica: programar, controlar y vigilar el presupuesto autorizado para gastos de la Organización, en base a sus políticas establecidas.

- + **Coordinador administrativo.** - su ubicación y lugar en donde desarrollará sus funciones básicas será en las oficinas de la Organización de Fútbol Americano.
 - Dependerá directamente del gerente administrativo
 - Contactos permanentes: Internos al gerente administrativo, y externos los representantes de Organizaciones y asociaciones, proveedores de artículos y/o servicios, autoridades oficiales respecto algún trámite especial.
 - Descripción genérica: llevar a cabo funciones administrativas que le den fluidez a la consecución de recursos y servicios para el mejor desarrollo de las actividades de la Organización.

- + **Contador .-** Desarrollará sus funciones en las oficinas de la Organización.
 - Dependerá directamente del gerente administrativo
 - Su tramo de control: un auxiliar de contabilidad
 - Contactos permanentes: Internos con el gerente administrativo, y externos con los proveedores de artículos y servicios.
 - Descripción genérica: llevar a cabo todos los controles de registro contables de la Organización y tener a tiempo los informes y reportes que se soliciten.

4.1.6 Manual de organización para el área técnica

a) Objetivos:

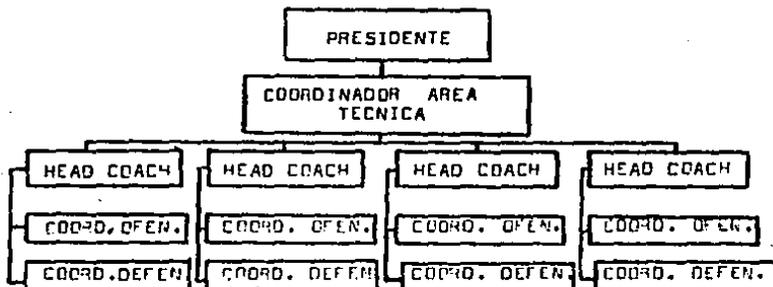
- + Elaboración de programas de preparación y desarrollo físicos.
- + Elaboración de programas y sistemas técnicos de Fútbol Americano.
- + Instruir, adiestrar y capacitar a los deportistas interesados en la práctica del Fútbol Americano.
- + Dirigir y controlar a los jugadores que formen parte de los equipos representativos.

- + Elevar el nivel de capacidad psico-física de los jugadores por medio de programas técnicos, educacionales y de motivación.
- + Evaluar la aptitud, la actitud y el desarrollo de los jugadores y del equipo para que mediante prácticas y programas sistematizados se logren obtener mejores resultados.

b) Políticas y/o normas generales

- + Todo jugador deberá participar en la categoría adecuada a la edad correspondiente.
- + Cualquiera equipo representativo de la categoría que se trate participarán única y exclusivamente en la liga u organización que el comité decisorio tenga a bien acordar
- + Para el uso de instalaciones que no son propiamente las destinadas para la Organización, se requerirá la autorización del presidente de la comisión previa solicitud de la Organización interesada firmada por su entrenador en jefe.
- + Todo entrenador que preste sus servicios en esta Organización no podrá ser entrenador de Fútbol Americano en otro equipo que no dependa o bien no sea representativo de esta Organización, salvo previa autorización del comité decisorio.
- + La coordinación técnica realizará una clínica anual en combinación con el área médica.

c) Carta de Organización del área técnica



d) Reglamentación precisa de aspectos que requieren la coordinación técnica del área técnica con las áreas administrativa y médica.

+ La relación con el área administrativa es de apoyo, para lograr obtener por medio de ella el mejor desarrollo de su función; y esto está sujeto a las disposiciones mencionadas en los incisos del punto d) del capítulo referente al manual de organización del área administrativa

+ En cuanto a la relación del área técnica con el área médica mencionaremos lo siguiente:

- Deberán coordinarse para el cumplimiento de los programas de salud, tratamiento y rehabilitación deportiva.
- Coordinarse para la realización de exámenes médicos anuales para cada jugador.
- Mantener una comunicación estrecha de tal forma que el área técnica envíe oportuno la relación de todos los participantes así como altas y bajas que ocasionen en el transcurso del año para que a su vez el área médica elabore los expedientes y fichas correspondientes.
- El área técnica deberá respetar la aceptación o rechazo por parte del área médica de la participación de cualquiera de los deportistas previo examen médico.

e) Reglamentación precisa de aspectos que requieren la coordinación de las categorías entre sí.

Cada categoría tiene la libertad absoluta de acción en cuanto a la elaboración y desarrollo de sus planes y programas. Sus limitaciones están contenidas en los puntos a), b) y c) de este capítulo.

f) Definición precisa de la autoridad y responsabilidad.

El tramo de control del entrenador en jefe de cada categoría será aquel grupo de entrenadores que dependan de él, esto quiere decir que en forma descendente delegará autoridad a los

coordinadores defensivo y ofensivo, y estos a su vez la delegarán a los entrenadores asistentes.

El grado de responsabilidad que cada uno va obteniendo es en relación directa al nivel jerárquico que ostenta y se da en orden ascendente.

g) Análisis de puestos de los miembros del área técnica.

- + Head Coach.- Su ubicación y lugar en donde desarrollará sus funciones será la oficina correspondiente y demás instalaciones asignadas como campos, gimnasios y vestidores.
 - Dependerá directamente del Coordinador técnico.
 - Su tramo de control: grupo de entrenadores y demás personal técnico que dependan de él.
 - Contactos permanentes: Internos con el coordinador técnico. Externos con los representantes de institutos y otras organizaciones.
 - Descripción genérica: coordinar y vigilar los recursos humanos, materiales y técnicos que están conferidos a él para que por medio de la implantación de programas, planes y procedimientos adecuados pueda obtener de ellos los mejores resultados.

- + Entrenador asistente.- Tendrá la misma ubicación que el Head Coach.
 - Dependerá directamente del entrenador en jefe.
 - Su tramo de control será de acuerdo a las funciones que el entrenador encomiende a él. Como coordinador ofensivo o defensivo, los entrenadores que dependan de él según el área. Como entrenador asistente, solamente a nivel de jugadores que según la especialidad, él entrena.
 - Contactos permanentes. Internos con el personal de servicios médicos. Externo, ninguno, salvo comisión expresa del Head Coach
 - Descripción genérica: coordinar e instruir a los recursos humanos mediante el uso de los recursos materiales y técnicos que el entrenador en jefe pone a su disposición.

4.1.7 Manual de organización para el área médica

a) Objetivos:

- + Elaborar y desarrollar programas de salud, tratamiento y rehabilitación para los deportistas.
- + mantener al deportista en óptimas condiciones de salud física para el mejor desarrollo en la práctica del Fútbol Americano.
- + Dar atención médica pronta y oportuna en el lugar en donde se realice la actividad deportiva.

b) Políticas y/o normas generales:

- + No se elaborará ficha o expediente médico al deportista que no este incluido en alguna de las relaciones que anticipadamente los entrenadores deberán transmitir al servicio médico.
- + No se le podrá dar atención médica al deportista que no tenga ficha o expediente médico.
- + Para integrar a algún deportista a la práctica del Fútbol Americano será requisito indispensable que apruebe el examen médico inicial para determinar si se encuentra en condiciones de desarrollar dicho deporte.
- + El aceptar o rechazar la participación de algún deportista por aspectos de salud física es responsabilidad del área médica.
- + Si algún jugador esta limitado a continuar temporal o totalmente en la práctica del Fútbol Americano por aspectos de salud física es responsabilidad del área médica hacerlo saber por escrito tanto a la organización del área técnica como al comité decisorio.
- + Es responsabilidad del área médica nombrar ponentes y coordinarse con el área técnica para la realización de las clínicas anuales.

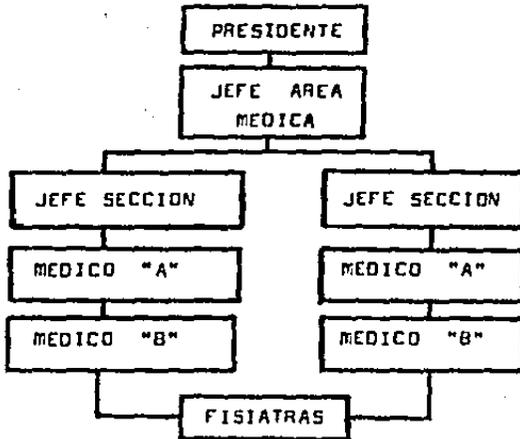
e) Definición precisa de la autoridad y responsabilidad

Tomando los principios que hemos venido aplicando apuntaremos que la autoridad se delegará en orden descendente; del nivel más alto de jerarquía que en este caso es el jefe del área médica hacia abajo pasando por cada uno de los otros niveles.

f) Análisis de puestos de los niveles jerárquicos del área médica.

- + Jefe del área médica.- Su ubicación y lugar en donde desarrollará sus funciones será las instalaciones de servicios médicos destinadas para tal actividad y/o campos y estadios en donde se llevará a cabo la práctica de Fútbol Americano de los equipos representativos.
 - Dependerá directamente del presidente de la Organización.
 - Su tramo de control: Todo el personal que labore en el área médica: jefes de sección, médicos categoría "A" y "B", y fisiatras.
 - Contactos permanentes: internos, con los jefes de servicios médicos, externos: médicos y/o especialistas del IMSS y Hospitales privados para atención especial u intervenciones quirúrgicas, además de proveedores de material médico deportivo.
 - Descripción genérica: coordinar y vigilar los recursos humanos, materiales y técnicos que están a su disposición para que por medio de programas y procedimientos adecuados se pueda brindar el servicio médico más preciso y oportuno a la comunidad que practica este deporte.
 - Especificación general: se requiere de un médico cirujano especialista en traumatología, con curriculum que de muestra de su experiencia en cirugía, tratamiento, atención y administración médico-deportiva.
- + Jefe de sección.- tendrá la misma ubicación que el jefe del área médica.
 - Dependerá directamente del jefe del área médica
 - Su tramo de control lo integran los médicos de categoría "A" y "B".

c) Carta de organización del área médica



d) Reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación del área médica con las áreas administrativas y técnica.

- + Como ya lo hemos apuntado la relación que el área médica debe esperar del área administrativa es meramente de apoyo, esto es, para lograr obtener por medio de ella todos los recursos necesarios para el mejor desempeño de su función. Dicha relación esta sujeta a las disposiciones mencionadas en los incisos del punto d) del capítulo referente al manual de organización del área administrativa.
- + En cuanto a la relación del área médica con el área técnica estan expuestos en el segundo inciso del punto d) del capítulo referente al manual de organización del área técnica.

- Contactos permanentes; internos: entrenadores asistentes; externos: ninguno salvo comisión expresa del jefe del área médica,
- Descripción genérica: dar atención médica y vigilar la salud de los deportistas así como dictaminar sobre las lesiones que requieran de intervenciones quirúrgicas, tratamientos y ejercicios de rehabilitación.
- Especificación general: se requiere de un médico cirujano especialista en traumatología, con curriculum que demuestre de su experiencia en cirugía, tratamiento, atención y administración medico-deportiva.

+ Médicos categoría "A" y "B".- Tendrán la misma ubicación que los jefes de sección.

- Dependerán directamente del jefe de sección
- Su tramo de control: los fisiatras deportivos
- Contactos permanentes: Internos: deportistas de las diferentes categorías. Externos: ninguno, salvo comisión expresa del jefe de sección.
- Descripción genérica: Dar atención médica pronta y oportunamente, y vigilar la salud física de los deportistas; así también pre-dictaminar sobre lesiones de grado mayor y dictaminar tratamientos para aquellas que son comunes.
- Especificación general:

Médico categoría "A".- se requiere médico cirujano con el 50% en la especialidad de traumatología y con curriculum que demuestre de su experiencia en tratamiento y atención médico-deportiva.

Médico categoría "B" .- se requiere médico cirujano con iniciación en la especialidad en traumatología con curriculum que demuestre de su experiencia en tratamiento y atención medico-deportiva

4.2. Etapas críticas de una Organización dedicada al Fútbol Americano

Normalmente el continuo y completo ciclo de vida de una organización deportiva se aprecia dentro de tres etapas del desarrollo : nacimiento, juventud y madurez (ver cuadro IV - 1). Las organizaciones deportivas suelen comenzar a decaer cuando su administración y dirección ha sido injustificadamente mala, o porque han ocurrido cambios drásticos en su organización o en el ambiente económico. La etapa de nacimiento no queda limitada en absoluto a las organizaciones pequeñas, ni tampoco son las gigantes organizaciones las únicas capaces de llegar a la etapa de madurez.

Es perfectamente posible que una organización de fútbol Americano como club, asociación o institución, relativamente pequeña alcance la madurez de su desarrollo, y que una organización comparativamente grande permanezca en la etapa de juventud. Por lo tanto, para determinar la etapa de desarrollo en que se encuentra una organización deportiva, la manera como contienda con las crisis orgánicas pronosticables es criterio mas certero que el número de sus afiliados o jugadores, su participación en los campeonatos, o la sofisticación de su administración.

Desde este punto de vista, una organización, asociación o institución está constituida por un ensamblaje de personas, procedimientos e instalaciones la cual, durante las etapas de su desarrollo, experimenta cuando menos las tres preocupaciones o afrontamientos críticos que muestra el cuadro IV - 1. Los problemas fundamentales que estas preocupaciones constituyen pueden ocurrirles a los directivos y coaches en casi cualquier momento y tienen tendencia a agravarse. Parte de las respuestas se obtienen todos los días, directa o indirectamente, de los precedentes que establecen los actos y las palabras de los directivos y coaches con los jugadores a medida que conducen los asuntos de la organización y de los diferentes equipos que la componen

Sin embargo, habra momentos en que no se podrá evitar que algún problema adquiera la importancia excepcional; y en estas ocasiones, la organización deberá reconocer, afrontar y contender con esa preocupación de importancia tan crítica, o sufrirá daños graves, quizá fatales. Estos tipos especiales de crisis se parecen a los problemas que el individuo tendrá que resolver en ciertas épocas de su vida si quiere tener una personalidad sana.

Los afrontamientos de una organización deportiva, y los problemas que originan, constituyen una prueba tan verdadera de la aptitud administrativa como las crisis individuales lo son de las aptitudes humanas. Y las respuestas que se proporcionen dentro de una organización reflejarán la voluntad y sabiduría de sus dirigentes, igual que las respuestas que el individuo hace a sus crisis personales constituyen la medida de sus metas y de su perspicacia.

1.- Inicio de la Organización.

En este punto, los directivos afrontan la pregunta crítica: ¿ Que estamos dispuestos a arriesgar, y cuanto ?.

Los directivos y coaches tendrán que decidir la magnitud del riesgo que deberán correr conforme a dos criterios; las metas que les servirán para medir lo logrado, y la magnitud de las probabilidades en contra del logro del éxito.

2.- Supervivencia y sacrificio.

La segunda crisis importante concierne a la capacidad de la organización deportiva para sobrevivir como sistema viable, y a la pregunta que surge para la administración ¿ Cuanto estamos dispuestos a sacrificar ?.

Algunas organizaciones se sostienen durante mucho tiempo en una meseta de supervivencia donde los esfuerzos más dedicados no obtienen más que resultados marginales y el que se siga sobreviviendo es algo que dependerá de la confianza y el compromiso personal que sientan de los dirigentes y coaches. Si la organización sobrevive, afrontará la tercera crisis.

3.- Logro de la Estabilidad.

Esta crisis hace que surja la pregunta: ¿ Cuán dispuestos estamos a organizarnos y a aceptar y hacer valer la disciplina ?

A medida que una organización deportiva va creciendo, los dirigentes originales sufren traumas de diversas intensidades al verse obligados a entregar su liderazgo personal; la expansión de la jerarquía crea facciones y produce políticas complicadas.

En la etapa de juventud la organización se está acomodando a su propio ambiente, y ajustando sus operaciones internas. La disposición para aceptar y ejecutar la disciplina significa reconocimiento de que la expansión no es sinónimo de éxito. También necesita la sabiduría necesaria para evitar el compromiso excesivo de recursos; este es el momento para la consolidación de ventajas antes de lanzarse a áreas más amplias de acción.

4.- Orgullo y Prestigio.

La próxima crisis implica las relaciones de la organización deportiva con sus "públicos". Los directivos y coaches se enfrentan a la siguiente pregunta: ¿ Hasta que punto estamos dispuestos a dedicarnos al autoexamen ?

La estabilidad puede convertirse en estancamiento; a menos que los directivos y coaches de la organización estén dispuestos a examinar críticamente su actuación y resultados en los torneos y competencias.

Sus dirigentes asumen tendencias defensivas cuando los extraños critican su organización. Los directivos, coaches y jugadores quieren hablar con orgullo de su organización.

El problema que se afronta es de si la administración es capaz de hacer frente a la necesidad constante de supervisar, revisar, valorar y mejorar.

Todos los esfuerzos por reevaluar son interpretados como amenazas; todo esfuerzo por mejorar su rendimiento se considera

Crítico. Muy frecuentemente el directivo y coach poseían capacidades que eran suficientes en la etapa del nacimiento, pero ya resultan totalmente inadecuadas para la etapa de juventud.

- 5.- Desarrollar el sentimiento de que la Organización es Única. La organización deportiva ha tomado decisiones que resolvieron las crisis de su juventud, y penetra en la etapa de la madurez, donde inmediatamente tiene que ver con su adaptabilidad, y la pregunta que se plantea es: ¿Estamos dispuestos a dirigir los cambios que hay que hacer para que nuestra organización sea única?

El impulso por lograr la autoactualización orgánica conduce a la toma de decisiones que otra vez implican riesgos.

- 6.- Contribución a la sociedad

Son muy pocas las organizaciones deportivas dedicadas al Fútbol Americano que llegan a adquirir la categoría y tamaño como la UNAM o el IPN. La mayor parte de las organizaciones siguen siendo localistas, con estructuras sencillas y ambiciones normales. Pero algunas organizaciones dan este paso posterior, y como resultado, sus administraciones afrontan un problema crítico nuevo que implica la responsabilidad de la organización para con la sociedad.

CUADRO IV-1 ETAPAS CRITICAS DE UNA ORGANIZACION DEL FUTBOL AMERICANO

Etapa de Desarrollo	Preocupación crítica	Problema Crítico	Consecuencias si no se resuelve el problema
Nacimiento	1.- Crear una nueva Organización	Que arriesgar	Frustración y estatismo
	2.- Sobrevivir como sistema viable	Que sacrificar	Muerte de la Organización
Juventud	3.- Ganar estabilidad	Como organizarse	Organización reactiva y dominada por las crisis. Políticas y actitudes oportunistas, en vez de autodirectoras.
	4.- Ganar prestigio y desarrollar orgullo de organización	Como revisar y valorar	Dificultad para atraer buenos jugadores y coaches. Construcción de imagen inapropiada, demasiado agresiva y distorsionada.
Madurez	5.- Lograr condición de "Única"	Si cambiar o no y como cambiar.	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas; difusión de energía. Pérdida de la mayor parte de los jugadores y coaches creativos.
	6.- Contribuir a la sociedad	Si compartir o no, y como compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público y de los miembros de la organización. Quiebra, o pérdida de utilidades.

Fuente : Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.83, pag.4 Lippitt y Schmidt

CUADRO IV-2 RESULTADOS DEL MANEJO DE CRISIS EN LA ORGANIZACION DEL FUTBOL AMERICANO

Problema Crítico	Resultado si el problema se resuelve correctamente	Resultado si el problema se resuelve incorrectamente
CREACION	hace un nuevo sistema organizacional y comienza sus operaciones.	La idea sigue abstracta. La organización queda insuficientemente capitalizada, y no puede desarrollarse.
SUPERVIVENCIA	La organización acepta las realidades, aprende de sus experiencias y se hace visible.	La organización no se ajusta a las realidades de su ambiente, o se muere, o permanece marginal; exige sacrificios continuos.
ESTABILIDAD	La organización desarrolla eficiencia y fuerza, pero conserva la flexibilidad para el cambio.	La organización se extiende demasiado y regresa a la etapa de supervivencia; o establece patrones de estabilización que impiden la flexibilidad futura.
ORGULLO y CREDITO	La reputación de la organización refuerza sus recursos para mejorar la calidad de juego y el nivel de sus jugadores.	La organización se esfuerza más por crear una imagen que por elevar su nivel de juego, o crea una imagen que no representa bien su verdadera capacidad.
CONOCIMIENTOS INDIVIDUALIDAD Y ADAPTABILIDAD	La organización cambia, para tomar la más plena ventaja de sus capacidades únicas y para proporcionar oportunidades de crecimiento a su personal.	La organización desarrolla especialidades demasiado estrechas para garantizar un futuro seguro, deja de descubrir su condición de única, y esparce sus esfuerzos en áreas inapropiadas, o desarrolla una actitud paternalista que inhibe su crecimiento.
CONTRIBUCION	La organización obtiene para sí el respeto, y el precio del público como institución que contribuye a la sociedad.	Quizas habrá acusaciones de que la actitud de la organización es " que el público se vaya", o similares.

CUADRO IV- 3 REQUISITOS PARA AFRONTAR LAS CRISIS

Preocupación Crítica	Conocimiento	Habilidades	Actitudes
	Que el coach y directivos tengan clara percepción del objetivo a corto plazo.	Capacidad para transformar los conocimientos en acción, por sí mismo, y por ordenes a los demás.	Creencia en la propia capacidad.
Sobrevivir	Objetivos a corto plazo que necesitan comunicarse.	Habilidad en las comunicaciones; habilidad para adaptarse a condiciones cambiantes.	Fe en el futuro
Estabilizarse	Capacidad de los directivos y coaches para pronosticar los factores relevantes y preparar proyectos a largo plazo.	Capacidad para transformar las habilidades de planificación en objetivos comunicables.	Confianza en otros miembros de la organización.
Ganar buena reputación	Capacidad en la planificación y comprensión de las metas, por parte de todo el equipo y de sus dirigentes.	Facilidad para permitir a otros que tengan voz en la toma de decisiones; implicar a otros en la toma de decisiones y obtener compromisos con ellos.	Interés en el público.
Lograr condición de única	Que el equipo que fija políticas comprenda la forma en que otros deberán fijar sus propios objetivos y cómo manejar subunidades de la organización.	Capacidad para enseñar a otros a planificar; eficiencia para entregar los proyectos de las subunidades de modo que constituyan objetivos y aprovechen los recursos de la organización.	Confianza en sí misma.
Ganar respeto y acredo	Comprensión por parte de toda la administración de los objetivos principales de la organización.	Capacidad para aplicar la propia organización y sus recursos a los problemas de la gran comunidad.	Sentido de responsabilidad a la sociedad y al genero humano.

Fuente : Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.83, pag.11 , Lippitt y Schmidt

4.3 Play Book

Las organizaciones de Fútbol Americano dentro de su proceso de organización deportiva, requieren de la implantación de un sistema de juego, el cual utilizarán durante la temporada.

Este sistema permitirá desarrollar el juego del Fútbol Americano bajo bases técnicas sólidas y congruentes.

Un sistema de juego integra el ¿ Como debemos de jugar ?.

En la actualidad se diseñan y se aplican diferentes sistemas, por lo tanto cada equipo utilizará un sistema dado, de acuerdo a sus objetivos, material humano, facilidad de aprendizaje, de asimilación y aplicación del mismo.

Estos sistemas se rigen bajo reglas específicas, las cuales nos indican las características, las bondades y las deficiencias del sistema.

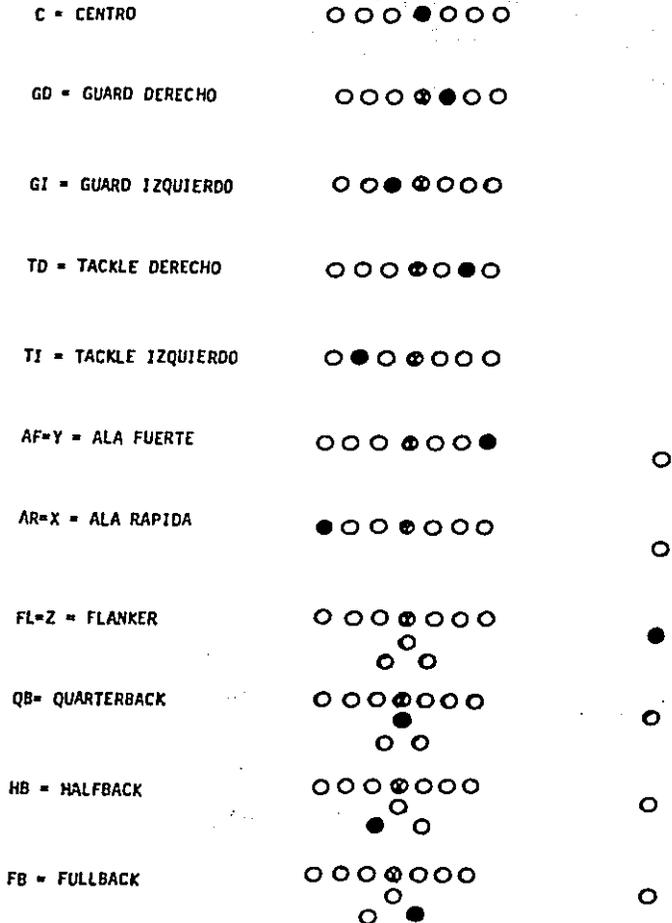
El Play Book es el documento donde se pliegan las bases y funcionamiento del sistema de juego de un equipo, tanto para la ofensiva como para la defensiva. Pliegan y denomina formaciones, jugadas, jugadores, posiciones, nombres, coberturas, etc.

Los sistemas de juego tienden a sufrir modificaciones leves durante la temporada, de acuerdo con el rival al que se enfrentan y a las necesidades estratégicas de juego.

Estos sistemas de juego deben de estar diseñados de tal forma que se se entienda la filosofía y los objetivos del sistema. Deben ser consistentes y estar a la mano de cualquier coach o jugador.

Hay diversas formas de elaborar un Play Book, aquí expongo una de ellas, en la que se detalla un sistema ofensivo.

IDENTIFICACION DE JUGADORES Y POSICIONES



El Huddle :

A 7 Yardas

AR

TI

GI

C

GD

TD

AF

HB

HF

QB

FL

FORMACIONES

Se definen dos partes :

Colocación de los Backs (HB Y FB)

Colocación de los receptores (AR,FL,AF)

1.- BACKS .- A, I, F, T.

2.- RECEPTORES.- Flanqueador (-se omite la palabra)

Pro

Slot

Wing

Gemelos

Gemelos Pro

Reglas:

HB.- + del lado contrario de la formación en A y T
+ del lado de la formación en F
+ atrás del FB en I

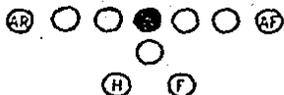
FB.- + del lado de la formación en A
+ atrás del centro en I, T, F.

FL.- + siempre del lado de la formación

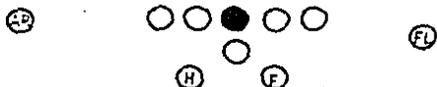
AF.- + del lado de la formación y cerrado en Flanqueador,
Pro y Wing.
+ del lado contrario de la formación y cerrado en Slot
y Gemelos.
+ del lado de la formación y abierto en Slot-Pro y Gemelos
Pro.

AR.- + del lado contrario de la formación y cerrado en Flanqueador y Wing.
+ del lado contrario de la formación y abierto siempre que exista la palabra Pro del lado de la formación y abierto en Slot y Gemelos.

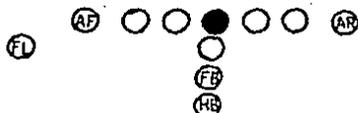
A - Derecha



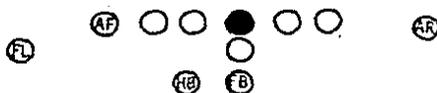
A - PRO - Derecha



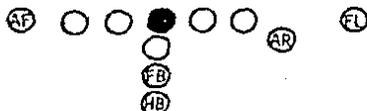
I - Izquierda



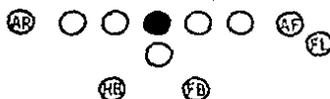
F - PRO - Izquierda



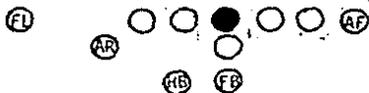
I - SLOT - Derecha



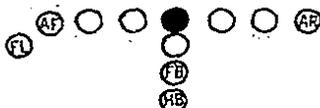
A - WING - Derecha



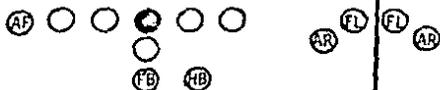
F - SLOT - Izquierda



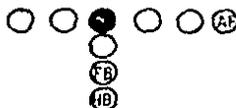
I - WING - Izquierda



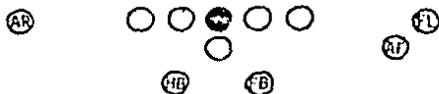
F - Gemelos - Derecha



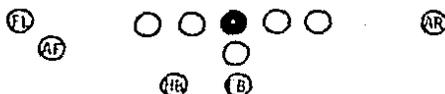
I - Gemelos Izquierda



A - GEMELOS - Derecha - Pro



F - GEMELOS - Izquierda - PRO

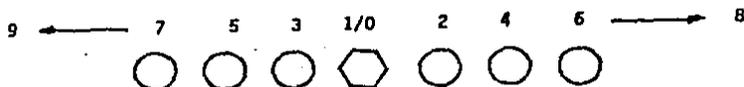


NUMERACION DE HUECOS A LA OFENSIVA

Se definen a través de los jugadores de línea.

Las jugadas que terminen en número par se desarrollan a la derecha (incluye el cero), y las terminadas en non a la izquierda.

En las jugadas de carrera el último número indica aproximadamente el hueco que se ataca.



En las jugadas de pase el último número no indica el hueco que se ataca, salvo en los pases con engaño de carrera; sino más bien los caminos de los receptores. Sin embargo el hecho de que sea par o non continúa señalando el lado hacia el que desarrolla el pase.

DEFENSIVAS BASICAS A QUE NOS ENFRENTAMOS

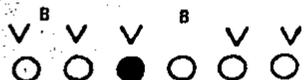
A) PARTE FRONTAL

De siete hombres

52



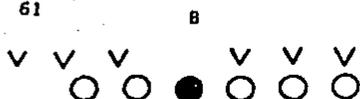
52 Agulla



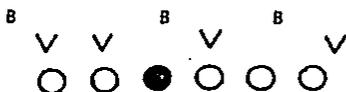
52 Doble Agulla



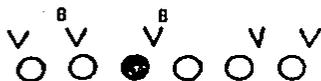
61



43

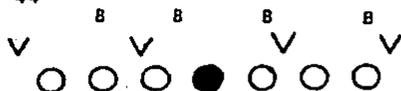


52 Estaca



De ocho hombres

44



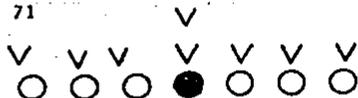
62 Cerrada



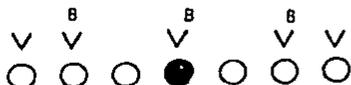
62 Split



71



53

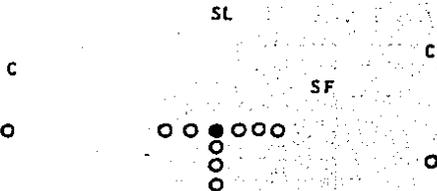


80



B) PERIMETRO

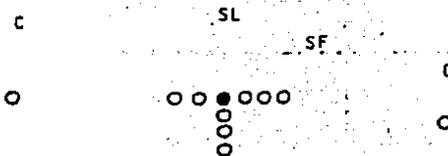
4 - SKY



Debilidad:

- Flat del lado débil, debencubrirlo con un ala defensiva o line-backer.
- Rizo del lado fuerte, cuando SF va rápido al flat.
- Crackblock vs SF

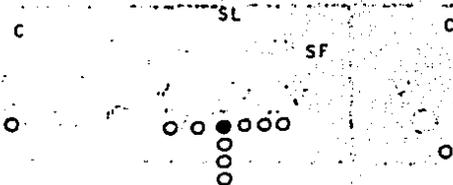
4 - CLOUD



Debilidad :

- Flat del lado débil
- Rápido dentro lado fuerte.
- Poste lado fuerte con movimiento del roll-out.

4 - SKY/CLOUD



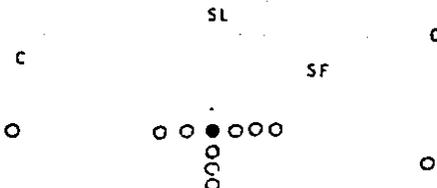
-SKY si el flujo va hacia SF

-CLOUD si el flujo va hacia el lado débil.

Debilidades :

- Con flujo al lado fuerte, flat contrario.
- Con flujo del lado débil, Poste y Rizo.
- Pases reversibles

4 - SKY/CLOUD



INFORMACION OFENSIVA BASICA

Nuestro sistema de juego utiliza dos digitos para identificar sus jugadas. El primero de ellos indica la serie a que se refiere la jugada, y el segundo el lado que se ataca (par-derecha, nono-izquierda); asimismo si la serie es de carreras, este segundo numero indica el punto de ataque; y si es serie de pases indica los caminos de los receptores.

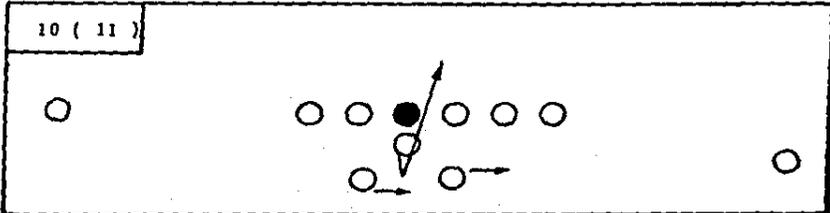
Las series ofensivas basicas se dividen en dos :

- 1.- Del 10 al 59 siempre serán carreras
- 2.- Del 60 al 99 siempre serán pases

Todo esto es válido salvo en raras excepciones como son la serie 30 y los pases con engaño de carrera.

- SERIE 10 (Lead Option) Carreras del QB u optativas sin engaño.
- SERIE 20 (Dive option) En esta serie el back mas cercano a la pelota es el que corre o el que hace el engaño.
- SERIE 30 (Jugadas especiales) Aquí caben la patada rápida y las jugadas de truco.
- SERIE 40 (Poder) En ella el back mas lejano es quien lleva la pelota, mientras el cercano es un bloqueador.
- SERIE 50
- SERIE 60 Pase descartado con receptor "caliente" u optativo
- SERIE 70 Pase descartado sin receptor "caliente" u optativo
- SERIE 80 Pase corriendo
- SERIE 90 Pases rápidos

10 (11)



QB.- Primer paso hacia atrás con el pie izquierdo. Alcanzar con el pie derecho amagando pase rápido hacia el lado izquierdo. Atacar cadera derecha del centro.

Back cercano : Salida lateral

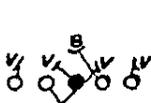
Back Tejano : Salida lateral

FL.- Salida recta y evitar que el responsable del tercio haga persecución hacia dentro.

AF.- Bloquear al responsable del tercio medio.

AR.- Mismo que el FL

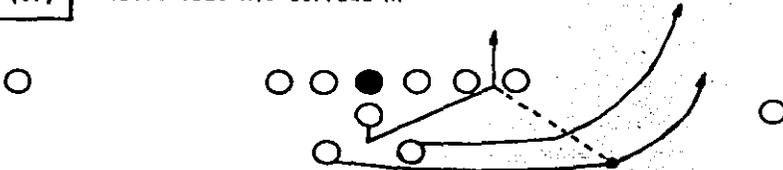
Línea de Tackle a Tackle.- Bloqueo 4 6 bloqueo 5



Esta jugada NO es buena contra 44 6 52 Split

16 (17)

Hacia lado Ala Cerrada AF



QB.- Mismo principio de 10, en el tercer paso ataco diagonal al último hombre de línea y le juego optativa.

Back Cercano.- Salida lateral igual que en 10; bloquear responsable del flat.

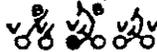
Back Lejano .- Salida lateral, mantener relación 4x4 yds. del QB hasta recibir pichada.

FL.- Mismo principio de 10, bloquear hacia dentro al responsable del tercio.

AR.- Igual que en 10

AF.- Si el tackle no me pide bloqueo 2 ó 3, iré contra el primer lineabacker por dentro de mí, siempre y cuando el centro no haya pedido 6.

Opciones de bloqueo para la línea :



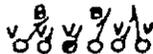
Centro pide 3
Tackle pide 3



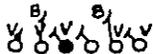
Centro pide 1
Tackle pide 2



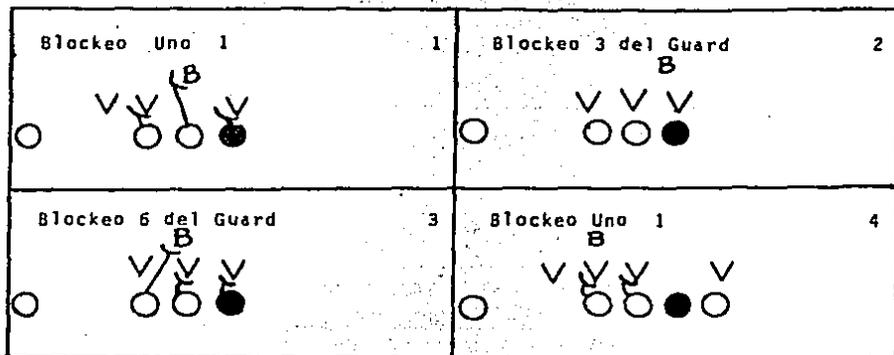
Centro pide 1
Tackle pide 3



Centro pide 1
Tackle No pide



Centro pide 6



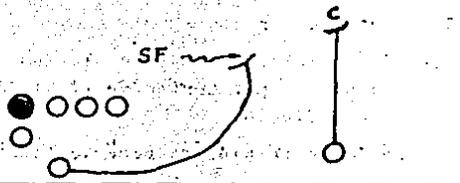
16 (17)

Cuando se corre al lado del Ala Abierta AR

Notese que cuando sobra un hombre por afuera de nuestro último hombre de línea cerrado (diagrama 1 y 4) la jugada representa un alto grado de dificultad.

Opciones de Bloqueo entre FL y Back cercano a AR y Back cercano

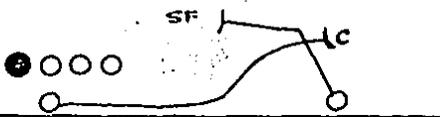
Contra SKY lento



Contra SKY rápido

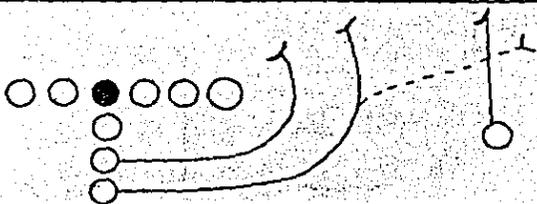


Contra Cloud



nota: contra defensiva personal conviene hacer camino de pase profundo.

18 (19)



QB.- Primer paso a las 6, pasar por la posición original del FB y seguir el bloqueo del back lejano, fintar pase.

Back Cercano.- Bloqueo envolvente al último hombre de línea.

Back Lejano.- Bloquear al responsable del flat. Puede cambiar obligaciones con el FL si éste le dice "Crack".

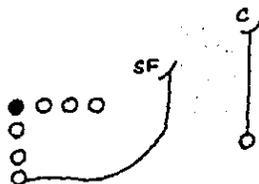
FL.- Igual que 16. En caso de Sky puede decir "Crack"

AR.- Igual que 16

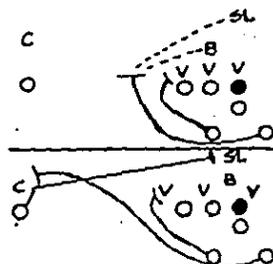
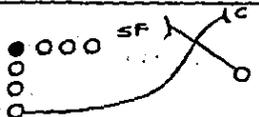
AF y Línea Ofensiva.- Igual que 16

Opción de Crack

Normal



Crack



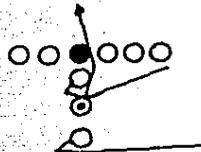
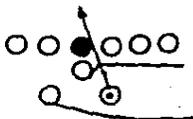
Cuando el C juega tercio desde su colocación. Es igual que contra Sky lento en 16.

Opciones para el crack lejano.

Cuando se corre al lado del ala abierta las opciones de bloqueo de G y T del lado de la jugada serán igual que en 16

Cuando el corner juega flat desde su colocación. Es igual que contra Cloud en 16.

20 (21)



QB.- Primer paso a las 5, si la formación es A y a las 6 si la formación es I. Entrego la pelota por dentro a partir del 2º. paso (diagonal hacia adelante) ataco al ala.

Back cercano .- Atacar cadera derecha del centro y leer su bloqueo. Si llamo bloqueo 5 debo pasar atrás del guard. de trampa.

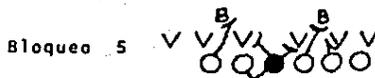
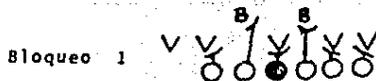
Back lejano.- Salida lateral y conservar relación 4x4 Yads. Si es I pierdo un tiempo iniciando a la izquierda y luego a la derecha.

FL.- Igual que en 10

AR.- Igual que en 10

AF.- Bloqueo safety medio o responsable del tercio medio

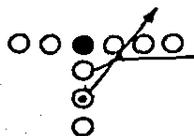
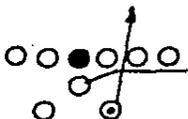
Línea de Tackle a Tackle bloques 1 ó 5



Esta jugada es buena contra 52 normal, 52 doble águila y 60 cerrada.

No es buena contra 52 águila y cualquier defensiva de 8 hombres, excepto la 60 cerrada mencionada.

22 (23)



QB.- Primer paso a las 2. Entrego en el 2º paso y ataco al ala.
 Back cercano.- Ataco cadera externa del guard y leo su bloqueo.

Back lejano.- Igual que 20

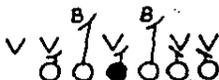
FL.- Igual que 20

AF.- Bloqueo uno

AR.- Igual que 20

Línea de Tackle a Tackle bloqueos 1,3 GAT, TAG, GAC.

1



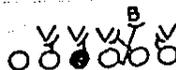
3 del Guard



GAT

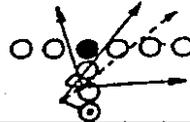
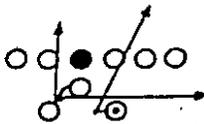


TAG



En general No es recomendable contra defensivas de 8 hombres.

24 (25)



QB.- Primer paso corto a las 9; 2º paso alcanzo con pie derecho, enseño la pelota y gira hacia atrás para terminar hacia el lado derecho. 3er. paso con pie izquierdo hacia las 2, entrego la pelota y enseño pase descarado.

Back corredor.- Primer paso lateral hacia el lado contrario; corrijo en el 2º paso y ataco igual que 22.

Back engaño.- Buen camino de 23 y engaño de que llevo la pelota.

FL.- Igual que 20

AR.- Igual que 20

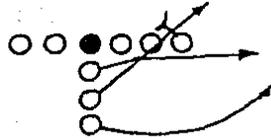
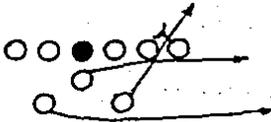
AF.- Igual que 22

Línea de Tackle a Tackle igual que 22

Se recomienda para atacar Linebackers que reaccionan con el backfield y/o que juegan lejos.

No es muy recomendable contra defensivas de 8 hombres.

26 (27)



QB.- Salida a las 2. Enseño la pelota al corredor atacando al último hombre de línea. Si la deajo grito VA. Si no la deajo no digo nada y me queda la opción de correr o pichar.

Back Cercano.- Salida diagonal buscando la posición original de la cadera externa de mi tackle. Si oigo Va cierro la caja y corro la pelota. Si no oigo Va corrijo después del engaño y bloqueo al primer hombre que venga desde adentro. Importante si mi compañero QB normalmente no me alcanza, debo empezar con paso hacia adelante del pie interno y atacar diagonal a partir del 2º paso.

Back Lejano.- Igual que 20, bloqueo al responsable del flat, o en su caso recibir el pitch.

AR.- Igual que 16

FL.- Igual que 16

AF.- Igual que 16

Línea de Tackle a Tackle igual que 16

Buena contra el último hombre de línea cuando tiene exceso de confianza de cuidar afuera.

28 (29)



QB.- Misma salida de 22. Enseño la pelota pero no la meto. Juego optativa al último hombre de línea igual que 16.

Back Cercano.- Engaño de 22 y bloqueo al hombre colocado frente al guard.

Back Lejano.- Salida lateral. Conservo relación de 4x4 Yds. y voy al Pitch.

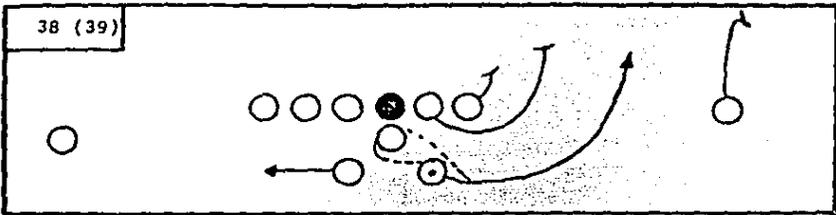
Línea ofensiva.- Mismo bloqueo de 16, exceto:

Tackle del lado de la jugada, envuelve.
 AF o AR, salida de arco y bloqueo al responsable del Flat, si desliza despacio lo envuelvo; si desliza rápido lo termino de sacar.



FL.- Igual que 16

38 (39)



QB.- Debo lanzar la pelota con paso a las 4 (con giro si soy derecho)

Back Cercano.- Salida lateral; Espera la pelota entre el 2° y el tercer paso. Sigue el bloqueo del 2° hombre cerrado de nuestra línea.



Back Lejano.- Salida lateral hacia el lado contrario.

Línea ofensiva.- El último hombre cerrado (Tackle o Ala) ejecuta bloqueo 1 envolvente.
 El 2° hombre cerrado sale por atrás de su compañero buscando al LB o al SF.
 El 3er. hombre (Guard o Centro) bloquea abajo de las rodillas al hombre que dejó el compañero que salió por atrás.



El resto de la línea bloquea directamente a la secundaria.

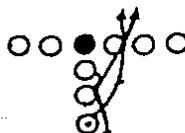
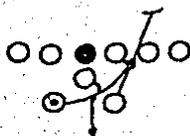
FL.- Bloqueo al responsable del tercio.

AR.- Bloqueo al responsable del tercio si estoy abierto.

Esta jugada No es buena contra defensivas que nos dejan un hombre de línea por afuera de nuestro último hombre cerrado. Por ejemplo:



42 (43)



QB.- Primer paso a las 5 si es 1; a las 6 si es A.
Entrego en el 2º paso y término fintando pase descartado.

Back Cercano.- Bloqueo al LB mas cercano al centro.

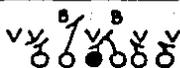
Back Lejano.- Ataco hueco 2 y sigo el bloqueo del back cercano.

FL.- Igual que 10

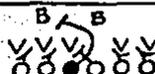
AR.- Igual que 10

AF.-

Línea de Tackle a Tackle.- Diversas opciones, dejando siempre libre al linebacker mas cercano al centro.



Dos del
centro



Tres del
centro



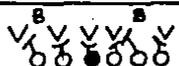
Uno del
Centro



Dos del
Guard



Uno del
Centro



Uno del
Centro



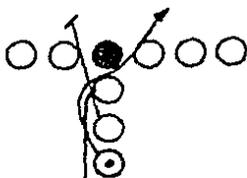
Seis del
Centro

Ojo. unico caso en que no hay
LB.



Tres del
centro

44 (45)



QB.- Igual que 43. Recuerda desalojar hacia atrás para darle espacio al guard de trampa.

Back Cercano.- Igual que 43

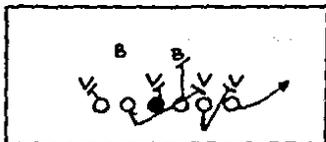
Back Lejano.- Principio de 43. Después de recibir la pelota me corto hacia el lado contrario siguiendo el bloqueo del guard de trampa.

FL.- Igual que 10

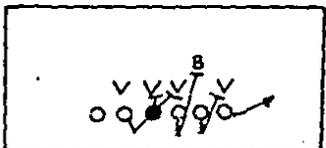
AR.- Igual que 10

AF.- Igual que 42

Línea de Tackle a Tackle.- Bloqueo 5

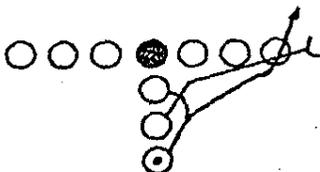


ojo: el Tackle o Guard del lado de la jugada enseña pase y bloquea al hombre de afuera.



Se recomienda siempre en I.

46 (47)



QB.- Igual que 42.

Back Cercano.- Mismo principio de 42. Corrijo después hacia afuera y bloqueo al último hombre de línea hacia afuera, con hombro externo.

Back Lejano.- Mismo principio de 42. Después de recibir la pelota siga el bloqueo del back cercano.

FL.- Igual que 10.

AR.- Igual que 10.

Línea.- Diferentes opciones de bloqueo.

2 del Tackle



3 del Tackle



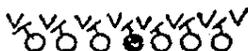
3 del Tackle, 3 del Centro



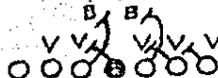
2 del Tackle



6 del Centro



3 del Guard y 2 del Tackle



48 (49)



QB.- Entrego la pelota aventada con giro y bloqueo al primer hombre desocupado de la defensiva.

Back Cercano.- Igual que 18

Back Lejano.- Salida lateral. Recibiré la pelota entre el 2º y tercer pasos. Sigo el bloqueo del back cercano y corro por afuera de él.

FL.- Si es Sky hago crackblock al SF.
Si es Cloud bloqueo al responsable del tercio.



Tackle y ala de lado de la jugada bloqueo 2; Guard de la jugada si tengo LB en frente salgo por atrás y lo busco después del último hombre de línea. Si tengo hombre de línea, bloqueo 1 envolvente.



Centro Bloqueo 1

Guard de lado contrario.- Salgo por atrás vs el responsable del Flat o el último hombre que aparezca hasta afuera.

Tackle del lado contrario.- Si un Guard tiene LB voy a la secundaria. Si tiene hombre de línea voy contra él abajo de las rodillas.

Ala del lado contrario.- Bloqueo a la secundaria

Si se corre del lado del ala abierta :



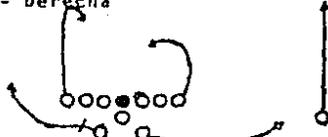
CAMINOS DE PASE SERIE 60

SERIE 60

PASE	PRIMER RECEPTOR	SEGUNDO RECEPTOR (AF ó HB) * AR en Gemelos	TERCER RECEPTOR (FB)	CUARTO RECEPTOR		QUINTO RECEPTOR (AR ó FL) AF en Gemelos	
				(HB)	(AF)		
60-61	Recto	Caliente	Escape	Checar Escape	Protege	Cerrado Gancho	Abierto Escuadra dentro
62-63	Poste	AF Vibora HB Escape	Caliente	Checar Escape	Protege	Gancho	Escuadra adentro
64-65	Rizo	AF Vibora HB Flecha	Caliente	Checar Escape	Protege	Poste	Poste
66-67	Banderola	AF Flat HB Flecha	Caliente	Checar Escape	Protege	Gancho	Escuadra adentro
68-69	Fuera	Banderola ojo: el HB debe colocarse en spread.	Caliente	Checar Escape	Protege	Gancho	Escuadra adentro

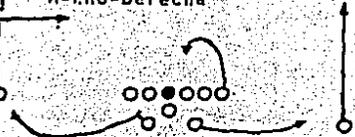
* Para este esquema Gemelos y Slot son lo mismo

A- Derecha

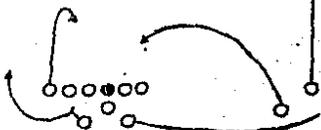


SERIE 60

A-PRO-Derecha



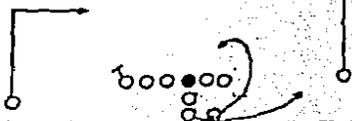
A-GEM-Derecha



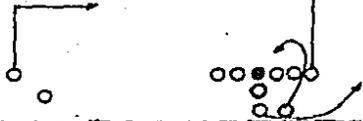
A-Izquierda



A-PRO-Izquierda



A-GEM-Izquierda



A-Derecha



SERIE 62

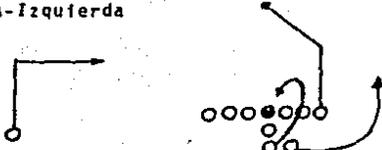
A-PRO-Derecha



A-GEM-Derecha



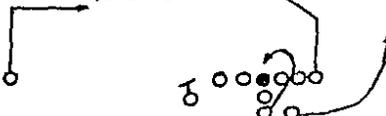
A-Izquierda



A-PRO-Izquierda



A-GEM-Izquierda



<p>A-Dcha.</p>	<p>SERIE 64</p> <p>A-Izq.</p>
----------------	-------------------------------

--	--

<p>A-Dcha.</p>	<p>SERIE 66</p> <p>A-Pro-Dcha.</p>
----------------	------------------------------------

<p>A-Izq.</p>	<p>A-Pro-Izq.</p>
---------------	-------------------

<p>A-Dcha</p>	<p>Serie 68</p> <p>A-Pro-Dcha</p>
---------------	-----------------------------------

<p>A-Izq.</p>	<p>A-Pro-Izq.</p>
---------------	-------------------

CAMINOS DE PASE SERIE 80

SERIE 80

	Receptor 1	Receptor 2	Receptor 3	Receptor 4	Receptor 5
0-1	Recto	Escuadra afuera	Flair + bloqueo	Bloquea + Flair contrario	Libre
2-3	Poste	Escuadra afuera	Flair + bloqueo	Bloquea + Flair contrario	Libre
4-5	Rizo	Escuadra afuera	Flair + bloqueo	Bloquea + Flair contrario	Libre
6-7	Banderola	Escuadra afuera	Flair + bloqueo	Bloquea + Flair contrario	Libre
8-9	Doble Fuera	Banderola	Flair + bloqueo	Bloquea + Flair contrario	Libre

CAMINOS DE PASE SERIE 90

SERIE 90

	1er. Receptor	Cerrado	Back	otro Back	5º Receptor
0-1	Rápido dentro	vs ala	Flair	vs ala ó escape	Rápido dentro
2-3	Rápido afuera	vs ala	Escape	vs ala ó escape	Rápido afuera
4-5	Línea lateral	vs ala	Escape	vs ala ó escape	Línea lateral
6-7	Dentro a 5	Recto	vs ala	vs ala ó escape	Dentro a 5
8-9					

4.4 El Desarrollo Organizacional y la Organización de Tullal Americas

Una de las características principales del medio ambiente en el cual vivimos es la de estar cambiando constantemente. Las organizaciones se desarrollan y mueven dentro de éste, por lo cual deben adaptarse a los requerimientos establecidos por su medio ambiente relevante.

Al evolucionar el ambiente, las organizaciones deben buscar el cambio. Esta necesidad se convierte en una condición imprescindible para que logren su supervivencia, y si el cambio se realiza adecuadamente se tendrá una organización efectiva.

Aquellas organizaciones que se enfrentan a un medio relativamente estable, no tendrán tanta necesidad de cambiar como aquellas en las que éste es variable, pues en este caso, deberán tener una estructura suficientemente flexible y dinámica para aceptar los cambios y adaptarse a los requerimientos establecidos por su medio ambiente.

4.4.1 Definición de Desarrollo Organizacional

Para Arina Galicia "El Desarrollo Organizacional constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en todos sus ámbitos". (4)

Beckhard describe al Desarrollo Organizacional como " Un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y Bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento" (5)

La definición que dan Fordyce/Weil dice: "Desarrollo Organizacional es una manera de manejar el cambio y enfocar la energía humana hacia resultados específicos deseados" (6)

Se puede decir entonces, que el Desarrollo Organizacional en el Fútbol Americano debe ser una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, sistemas y retos, así como al ritmo del mismo cambio.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que:

- El punto central del Desarrollo Organizacional en una Organización de Fútbol Americano, es la de ser un proceso planificado, por medio del cual la organización pueda hacer frente a los cambios del ambiente.
- Se logra a través de la coordinación del esfuerzo humano, para lo cual se debe:
 - + Alentar a los individuos (directivos, coaches y jugadores) a que actúen en forma madura, cuya característica es la de reaccionar favorablemente a los problemas y oportunidades.
 - + Que consideren los cambios como un proceso natural.
 - + Unir su energía hacia el logro de los objetivos deseados.

4.4.2 Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional debe reunir una serie de características y valores para que de esta forma se logren resultados deseados dentro de la organización.

Es importante destacar que el D.O. se puede aplicar tanto en la organización como un todo, como en cada equipo, ya que en ambas interviene el factor humano en las relaciones interpersonales y las grupales.

Características :

- + Sea un programa planeado que involucre a todo el sistema.

- + La parte directiva de la organización esté enterada del programa y comprometida con él y con su dirección.
- + Sea un esfuerzo a largo plazo para que se logre efectuar y mantener un verdadero cambio.
- + Las actividades estén orientadas hacia la acción.
- + Es necesario que las personas involucradas estén dispuestas a trabajar conjuntamente.
- + Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer, las cuales se pueden agrupar en tres grupos :
 - Problemas de crecimiento e identidad.
 - Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
 - Problemas de eficiencia organizacional.

En la etapa inicial del O.O. son necesarios los agentes de cambio. Estos intervienen en el proceso y proporcionan retroinformación a los participantes.

Los agentes de cambio comparten una filosofía social y un conjunto de metas normativas; algunas son :

- + Mejoramiento en la competencia interpersonal.
- + Desarrollo eficaz de una administración por equipos.
- + Desarrollar una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir tensiones.
- + Desarrollo de mejores métodos para solucionar conflictos.

Dentro de una organización dedicada al Fútbol Americano, ¿ Quiénes pueden ser agentes de cambio ?

Dada la actual configuración de las organizaciones deportivas en México, y más aún en las dedicadas al Fútbol Americano, en las que se necesita tener un desarrollo como organizaciones y principalmente como parte del crecimiento deportivo del país, se requiere de personas preparadas, para alcanzar un nivel competitivo aceptable, en las que cada individuo, ya sea jugador, coach o directivo se sienta satisfecho consigo mismo y por lo tanto de su organización.

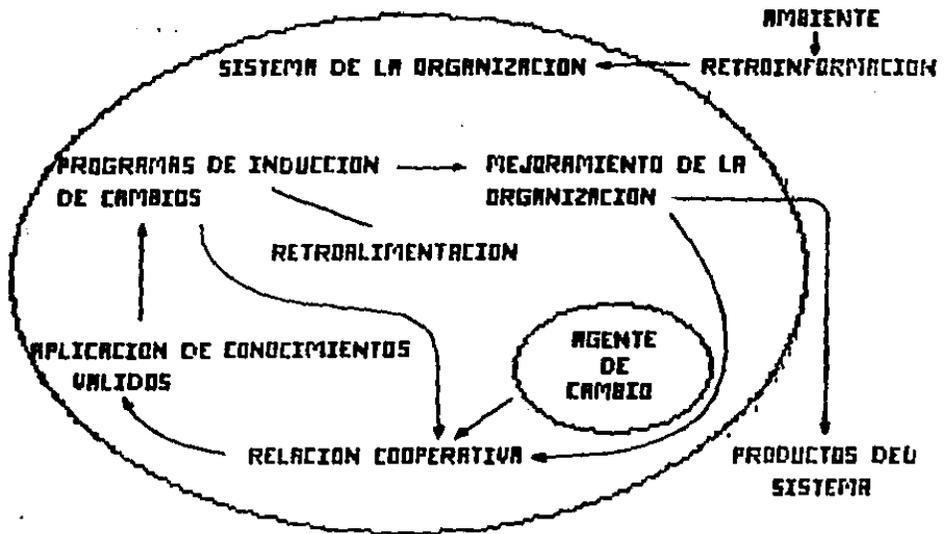
Es así que un agente de cambio puede ser cualquier persona que esté involucrada, directa o indirectamente con el Fútbol Americano. Estas personas pueden recién ingresar a la organización con nuevas ideas y con una visión más clara de lo que sucede en ellas; o bien, puede ser una persona que lleva tiempo en la organización y que tenga la potencialidad de llevar a cabo el cambio deseado.

Un coach, un jugador o un directivo puede ser aquella persona que intervenga o provoque la chispa para la iniciación de las diferentes soluciones a las problemáticas que se susitan en la organización y así comenzar el proceso del O.O.

En el cuadro IV-4 se puede observar los siguientes puntos:

- a) Se percibe una necesidad en el sistema organizacional ya sea provocada por el ambiente en el cual se desenvuelve la organización (externa) o dentro de ella (interna).
- b) Para lograr el cambio requerido y así satisfacer la exigencia existente, se requiere de la intervención de un agente cambio interno, externo o de ambos agentes.
- c) El agente debe lograr que el grupo de personas afectados se relacionen cordial y cooperativamente; que exista una confianza mutua, tanto entre los mismos integrantes como entre los agentes y los participantes.
- d) Se realizarán y aplicarán los programas que estarán basados en el comportamiento experimentado, los cuales inducirán al cambio requerido.
- e) Deberán existir lazos de retrocomunicación entre los integrantes, ya que en una parte esencial dentro de este proceso.
- f) A través del proceso, desaparecerá la necesidad, dando lugar a un mejoramiento de la Organización, del propio sistema y del trabajo final.

ELEMENTOS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



CUADRO IV-4

Fuente: Bennis y Peter: "Applying Behavioral Science for Organizational Change"; Michigan, 1967, pag. 317

4.4.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional en el Fútbol Americano

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y en calidad de elementos de la organización o del equipo en el que están participando.
- Brindar oportunidades para cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- Procurar aumentar la eficiencia de la organización, en función de todas sus metas.
- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar una actividad estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- Proporcionar oportunidades a miembros de la organización que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en ella y en el medio ambiente.
- Tratar a cada ser humano como personas que tienen un conjunto de necesidades, todas las cuales son importantes para sus actividades y para su vida.
- Elevar el nivel de entusiasmo personal.
- Elevar el nivel de responsabilidad.
- Provocar un alto grado de confianza, apoyo y colaboración.

Existen diferentes clases de necesidades que han dado lugar a programas de D.O., entre otras tenemos: (7) (8)

- ♦ La necesidad de cambiar la estrategia directiva.
- ♦ La necesidad de hacer el clima organizacional más consecuente, tanto con las necesidades individuales, como con los otros cambios del ambiente.
- ♦ La necesidad de cambio de las normas culturales.
- ♦ La necesidad de cambiar estructura y funciones para volverlas más efectivas.

- + La necesidad de implantar un adecuado sistema de comunicaciones.
- + La necesidad de una mejor planeación. Dar un adecuado entrenamiento a las personas que intervengan en ésta, para que resulte efectiva.
- + Necesidad de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente, con un comportamiento directivo más humanista.

4.4.4 Pasos para implantar el Desarrollo Organizacional en una Organización de Fútbol Americano.

- 1) Existencia de una necesidad dentro de la organización o del equipo, que es determinada por la presencia de algún problema.
- 2) Los niveles directivos o coaches se percatan del problema y proceden a detectarlo, para lo cual es necesario realizar una recopilación de datos, que puede ser por medio de la observación, cuestionario o entrevista.
- 3) Delimitado el problema, es necesario que los directivos y coaches estén conscientes del caso y dispuestos a tomar las medidas correctivas necesarias para solucionarlo.
- 4) Después se traza un plan para la resolución, en el cual intervienen los agentes del cambio.
- 5) Se realiza un diagnóstico objetivo que permite recomendar medidas correctivas.
- 6) El resultado del diagnóstico es presentado a las personas involucradas.
- 7) Se realiza la intervención activa.
- 8) Evaluación de los resultados del programa de D.O. y con base en ello se determinan las necesidades futuras del proceso de D.O.

CAPITULO V

DIRECCION

5.1 Importancia de la Dirección de Empresas

La dirección de empresas ha sido definida previamente como la función del liderazgo ejecutivo. La comprensión de la relación entre el líder y su función, es totalmente necesaria para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades ejecutivas. Las definiciones de la dirección de empresas como función, ilustran su verdadera naturaleza. Frederick W. Taylor : consideraba que la dirección de empresas consistía meramente en "saber" exactamente que es lo que se quiere que los hombres hagan y estar al tanto de que lo ejecuten de la mejor forma y además que lo lleven a cabo de la manera más económica. (1)

Indiscutiblemente que esto es muy importante en la dirección de cualquier negocio. Mooner y Reiley; decían que la dirección de empresas era "la chispa vital que activa, dirige y controla el plan y el procedimiento de organización ". (2)

Thomas R. Jones sugiere que "la dirección de empresas es la dirección de los medios y de los métodos hacia el logro de un objetivo determinado ". (3)

Más recientemente, Lounsbury Fish ha afirmado que las funciones principales de la dirección de la empresa son organizar, visualizar, estimular y supervisar". (4)

5.1.1 Fundamentos de la Dirección

El liderazgo y la dirección de empresas, sea cual sea el nombre por que se les conozca, son requisitos indispensables de la organización en todas partes. Hay ciertas funciones que deben ser llevadas a cabo en algún lugar, por determinadas personas, en un tiempo específico, dentro o para la organización.

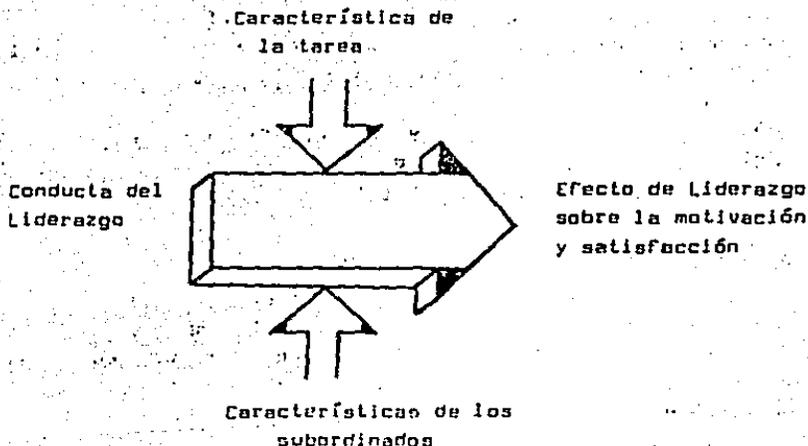
La función de la organización consiste en la creación previa a la ejecución de las condiciones básicas necesarias e imprescindibles para el logro exitoso de los objetivos establecidos.

La dirección de empresas es la función del liderazgo ejecutivo. sus principales fases son el planteamiento creativo y la organización y el control de las actividades de los grupos subordinados encaminados a lograr los objetivos mercantiles. (5)

Para Agustín Reyes Ponce : "La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad". (6)

Terry define la dirección como "lograr que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo". (7)

Por su parte, Koontz y O'donnell adoptan el término "Dirección", definiendo ésta como : "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". (8)



5.2 Como elegir un Estilo de liderazgo

De manera creciente, en los últimos años se ha venido destacando el problema de cómo podría el gerente moderno ser "democrático" en las relaciones con sus subordinados, y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización de la que es responsable.

Existen dos factores que determinan el éxito del líder. La primera es que el líder que tiene éxito es aquel que es claramente consciente de aquellas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión; entiende también a los individuos y al grupo con el que se relaciona, a la compañía y el más amplio medio social en el cual él actúa. Y ciertamente, es capaz de estimar la capacidad de sus subordinados para desarrollarse.

Pero esta sensibilidad, o capacidad de comprender, no es bastante; lo que nos lleva a la segunda de las implicaciones. El líder que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente de acuerdo con aquellas percepciones suyas. Si requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, es capaz de proporcionar libertad.

Así pues, el líder de hombres que tiene éxito no puede ser caracterizado como líder impositivo o permisivo. Es aquel que tiene un buen record de evaluación acertada de aquellas fuerzas que determinan qué comportamiento sería el más acertado por su parte en un momento dado; y un buen record de haber sido capaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio. Al ser a la vez profundo en su comprensión y flexible, es mucho menos probable que considere que los problemas de liderazgo son un dilema.

5.2.1 Como elegir un estilo de Coacheo

Actualmente el coach no esta muy seguro de cómo debe comportarse; en ocasiones se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de coacheo "fuerte" o uno "liviano". Algunas veces los nuevos conocimientos le empujan en una dirección, pero al mismo tiempo su experiencia le empuja en otra dirección. No esta seguro de cuando es realmente adecuado que el propio de coacheos tome la decisión y cuando pedir opiniones y consejos a otros miembros de la organización, esto resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisión.

Gama de Comportamientos

La gráfica V-1 nos presenta el "continuum" o gama del posible comportamiento de liderazgo que se le ofrece al coach (basado en "el continuo de conducta de administradores y no administradores", de S. Tannenbaum y W.H. Schmidt), (9)

Cada tipo de acción se nos presenta en relación con el grado de autoridad ejercida por el coach y el grado de libertad que disfrutan sus jugadores en el proceso de toma de decisiones. Las acciones que aparecen en la extrema izquierda son típicas del coach que conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras que las que aparecen en la extrema derecha son típicas del coach que cede una gran proporción de su control. Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tiene límites.

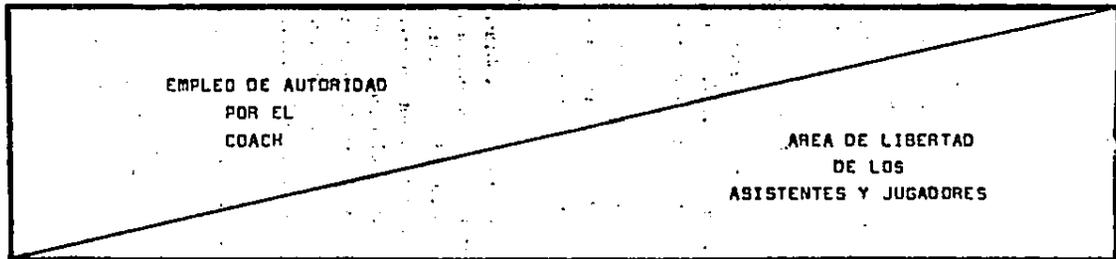
El coach toma la decisión y la comunica.-

En este caso el coach identifica un problema, considera las diversas soluciones posibles, elige una de ellas y comunica su decisión a los jugadores y asistentes para que la pongan en práctica. Puede que tenga en cuenta lo que el cree que sus jugadores pensarán o sentirán con respecto a su decisión, o puede que no considere tal aspecto; en cualquier caso, el coach no ofrece a sus asistentes la oportunidad de participar directamente en el proceso de

GAMA DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO

LIDERAZGO
CENTRADO EN
EL COACH

LIDERAZGO
CENTRADO EN LOS
ASISTENTES Y JUGADORES



↑
El Coach
toma la
decisión
y la
comunica.

↑
El Coach
"vende" la
decisión.

↑
El Coach
presenta
sus ideas
y solicita
preguntas.

↑
El Coach
presenta una
decisión ten-
tativa, que
puede ser
cambiada.

↑
El Coach
presenta el
problema, re-
cibe sugerencias y toma
la decisión.

↑
El Coach
define los
límites y
solicita que
el grupo
tome la
decisión.

↑
El Coach
permite que
el equipo
funcione
dentro de
los límites
establecidos
por él.

Gráfica V - I

Fuente: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.5, pag.5 , Tannenbaum/Schmidt

toma de decisiones. Puede que se emplee, o que esté implícita, una real imposición de la solución o puede ser que tal imposición no exista.

El coach "vende" su decisión.-

En este caso como en el anterior, el coach tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla simplemente, toma sobre sí mismo la tarea adicional de convencer a sus asistentes y jugadores de que la acepten. Al hacer esto, de hecho, se reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión y pretenden reducir tal resistencia.

El coach presenta sus ideas y solicita preguntas.-

En este caso el coach ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus asistentes y jugadores una oportunidad de conseguir una explicación más completa de su manera de pensar y sus intenciones. Después de presentar sus ideas solicita preguntas, a fin de que sus compañeros puedan comprender mejor lo que él pretende lograr. Esto permite una exploración más cuidadosa de las implicaciones de la decisión.

El coach presenta una decisión que puede ser cambiada.-

Esta clase de comportamiento permite que los asistentes y jugadores tengan alguna influencia en la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del Head Coach. Antes de reunirse con su staff, el coach ha considerado el problema totalmente, y ha llegado a una decisión, pero sólo en forma tentativa. Antes de hacerla firme, el coach presenta su propuesta de solución para que aquellos que serán afectados por la misma ofrezcan sus puntos de vista.

El coach presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión.-

Hasta este momento el coach siempre presentaba ante su staff con una solución propia ya tomada. No sucede así en éste caso. Los asistentes y jugadores tienen ahora su principal oportunidad de sugerir soluciones. La tarea inicial del coach consiste en la

identificación del problema.

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el coach puede considerar.

El propósito es aprovecharse de los conocimientos y experiencias de sus asistentes. El coach después, elige la solución que considera mejor de entre la más amplia lista de soluciones posibles mediante la colaboración del head coach y sus asistentes.

El coach define los límites y solicita que el equipo tome la decisión.

En este momento el coach transmite al equipo, el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacer tal cosa, él define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.

El coach permite al equipo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos.

Esto representa un grado extremo de libertad del equipo y de sus asistentes; las únicas limitaciones que la organización impone directamente al equipo son aquellas especificadas por el head coach, si él participa en el proceso de toma de decisión, pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del equipo. El compromiso de antemano a ayudaría poner en práctica cualquier decisión que el grupo tome.

El coach debe esperar que su superior lo considere responsable de la calidad de las decisiones tomadas, incluso cuando tales decisiones en la práctica hayan sido tomadas por el equipo. Por tanto cuando delega autoridad para tomar decisiones en sus asistentes y jugadores, deberá estar preparado para acentuar el tipo de riesgo de que se trate. La delegación no es la forma de "pasar el problema" a otro. Debería también destacarse que el grado de libertad que el coach otorga a sus asistentes y jugadores no puede ser mayor que la libertad que él mismo ha recibido de su superior.

¿ Debería el Head Coach cooperar con sus asistentes; una vez que ha delegado responsabilidad en ellos ?

El coach debe considerar esta cuestión cuidadosamente, y decidir el papel que él quiere desempeñar antes de decidir el papel que el equipo tendrá. Debe preguntarse si su presencia perjudicará o facilitará el proceso de resolución de problemas. Puede ser que haya ocasiones en las que debería dejar que el grupo resuelva el problema por sí mismo; sin embargo, lo más típico es que el coach tenga ideas útiles que aportar y por tanto debería actuar como un miembro más del grupo de coaches. En este último caso es muy importante que haga saber claramente al grupo que él considera que su papel es el de un miembro del grupo y no la autoridad del grupo.

Es muy importante que el equipo reconozca la clase de liderazgo que el coach está ejerciendo. Muchos problemas de relación entre coach y jugadores ocurren porque el coach no es capaz de dejar clara la forma en que piensan ejercer su autoridad. Pueden surgir problemas cuando el coach utiliza una fachada "democrática" para ocultar el hecho que él ha tomado una decisión y espera que el equipo la acepte como propia. El intento de hacerles pensar que las ideas fué, suya encierra un gran riesgo. Es importante que el coach sea sincero y claro a la hora de escribir que autoridad se reserva para sí mismo, y que papel quiere que sus jugadores y asistentes desempeñen en la resolución de un problema determinado.

Existen diferentes fuerzas o factores que se deben de tomar en cuenta en la dirección de un equipo, tales como :

- Fuerzas que afectan al coach
- Fuerzas que afectan a los jugadores
- Fuerzas que afectan a la situación concreta

La importancia de cada una de ellas variará de una a otra ocasión, pero el coach que tenga la sensibilidad para percibir las podrá estimar mejor los problemas que enfrenta que tipo de coach es el más apropiado para él.

5.7.2 Fuerzas que afectan al coach.

La conducta del coach en una determinada ocasión se verá influenciada en gran medida por las numerosas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Por supuesto, percibirá sus problemas de liderazgo en una forma única, determinada por su propia formación, conocimientos y experiencia. Entre las fuerzas importantes de tipo interno que lo afectarán se encuentran las siguientes:

- + Su sistema de valores. ¿ Con que grado de convencimiento siente que los individuos deben de participar en la toma de aquellas decisiones que les afectan ? La profundidad de sus creencias con respecto a cuestiones de este tipo tenderá a mover a la gente hacia un extremo u otro dentro de la gama representada en la gráfica. Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización y el desarrollo personal de sus jugadores.

- + Su confianza en sus asistentes y jugadores. Los coaches se diferencian grandemente con respecto al grado de confianza que tienen en otros en general y en particular en aquellos jugadores a quienes les toca coachear en un momento dado. Al observar su grupo particular de jugadores el coach probablemente estudiará su conocimiento y competencia con respecto al problema de que se trate.

- + Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo. Hay algunos coaches que parecen funcionar más agusto y con mayor naturalidad como líderes impositivos. La resolución de problemas y el dar ordenes les resulta extremadamente fácil. Otros coaches parecen operar más agusto en un papel de miembro del equipo, lo que les hace compartir continuamente muchas de sus funciones con sus jugadores.

- + Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre. El coach que cede control del proceso de toma de decisiones, reduce la predictibilidad del resultado. Algunos coaches tienen mayor necesidad que otros de predictibilidad y estabilidad de su medio. Esta tolerancia de la ambigüedad es considerada cada día más por los psicólogos como la variable en la forma en que una persona se enfrenta con problemas.

El coach aporta a cualquier situación con que se enfrente estas y otras variables de carácter altamente personal. Si él es capaz de concebirlas como fuerzas que, de forma consciente o inconsciente, afectan su comportamiento, podrá entonces entender mejor que es lo que le hace preferir actuar de una cierta forma. Y al comprender esto, podrá a menudo llegar a ser más efectivo.

5.2.3 fuerzas que afectan a los jugadores

Antes de decidir en que forma dirigir un equipo, el coach deseará tener en cuenta un número de fuerzas que afectan el comportamiento de sus jugadores. Deberá recordar que cada jugador, como él mismo, se ve afectado por muchas variables de su personalidad. Además, cada jugador tiene una serie de expectativas con respecto a la forma en que el coach debe relacionarse con él. Cuanto mejor entienda el coach estos factores, más precisamente podrá determinar que tipo de conducta por su parte permitirá que sus jugadores actúen más efectivamente.

Asimismo existen estas fuerzas en los asistentes, que para darles mayor libertad se dan las siguientes condiciones esenciales:

- + Si los jugadores y asistentes tienen necesidades de independencia relativamente altas.
- + Si los asistentes están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- + Si tienen una tolerancia de la ambigüedad relativamente alta. (algunos coaches asistentes prefieren que se les den normas de actuación perfectamente claras, otros prefieren disfrutar de un area de libertad más amplia)
- + Si están interesados en el problema y piensan que es importante
- + Si entienden y se identifican con los objetivos del equipo
- + Si tienen el conocimiento y experiencia necesarios para lidiar con el problema
- + Si han aprendido a esperar participar en el proceso de toma de decisión. Las personas que están en la posición de esperar una estricta dirección, y se encuentran de repente ante la demanda de que participen más activamente en el proceso de toma de decisiones, se sienten a menudo molestas en esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que han disfrutado de una

considerable libertad, sienten resentimiento hacia el Head coach que comienza a tomar todas las decisiones por sí mismo. El Head coach tenderá, probablemente a hacer mayor uso de su autoridad si no se dan las condiciones arriba citadas.

El efecto restrictivo de muchas de estas fuerzas se verá modificado, por su puesto, en gran medida, por el sentimiento general de confianza que los jugadores sientan con respecto a su coach. Cuando hayan aprendido a respetarle y confiar en él, entonces él se encontrará en libertad para modificar su conducta. Se sentirá seguro de que en aquellas ocasiones en que tome decisiones por sí mismo no será considerado un coach autoritario por sus jugadores. Igualmente, estos no pensarán que utiliza las reuniones del staff para evitar su responsabilidad de tomar decisiones. En una atmósfera de confianza y respeto mutuo, la gente tiende a sentirse menos amenazada por conductos que se apartan de lo normal, lo que a su vez hace posible un más alto grado de flexibilidad en las relaciones mutuas.

5.2.4 Fuerzas que afectan la situación

Además de las fuerzas que afectan al coach mismo y a sus jugadores, ciertas características de la situación en general influirán también la conducta del coach. Entre las fuerzas más importantes que rodean al coach están aquellas que derivan de la organización misma, del equipo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo.

+ El tipo de organización.

Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que interviene en ellas. El coach recién llegado a una organización descubre en seguida que ciertos tipos de comportamiento reciben aprobación y otros no. Descubre también que el separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada es probable que le ocasiona problemas. Estos valores y tradiciones se comunican de muchas formas. Algunas organizaciones, por ejemplo, mantienen

la idea de que el coach ideal es aquel que es dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo. Otros ponen un mayor énfasis en la importancia de que el coach sea capaz de trabajar eficazmente con otros.

+ La efectividad del equipo.

Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo de coaches asistentes, el Head coach debería estudiar el grado de efectividad con que los miembros del staff trabajen juntos, como unidad.

Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el staff haya tenido de trabajar juntos. En general, puede esperarse que un staff que haya funcionado como tal por algún tiempo habrá desarrollado hábitos de cooperación y por tanto será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que un staff nuevo.

Es también de esperar que un grupo de gente con formación e intereses semejantes trabajará más rápida y fácilmente que con gente con formaciones diferentes, por que los problemas de comunicación serán probablemente menos complicados.

El grado de confianza que los miembros tengan en su habilidad para resolver problemas como grupo es, igualmente, un punto clave a considerar. Finalmente, tales variables del staff como cohesividad, permisividad, aceptación mutua, y comunidad de propósitos tendrán una influencia sutil pero profunda en el funcionamiento del equipo.

+ El problema mismo.

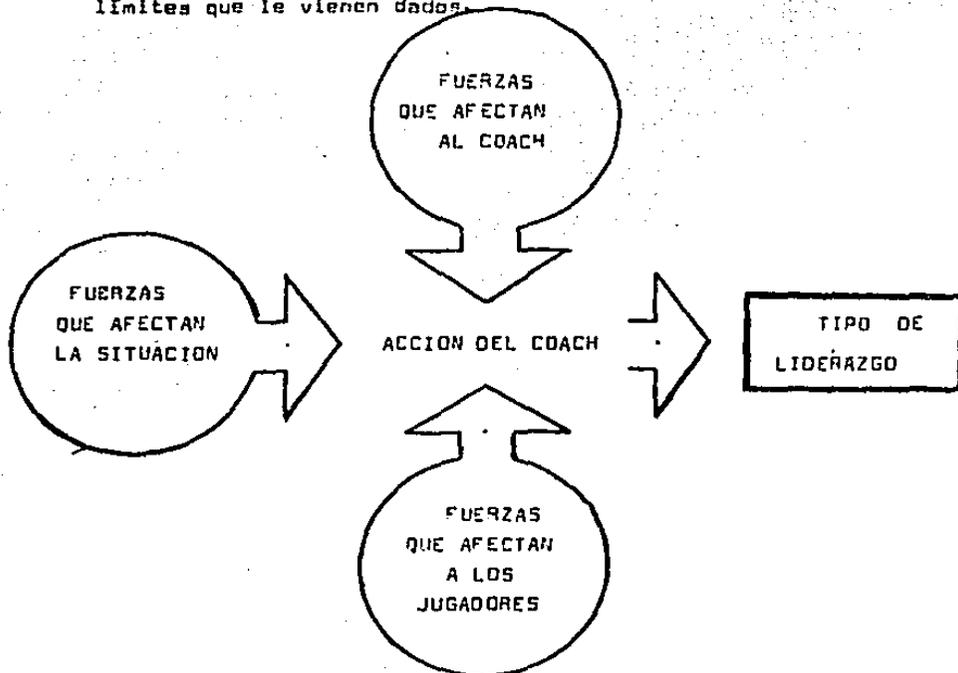
La naturaleza del problema puede que determine que grado de autoridad debería el Head coach delegar en sus asistentes. Obviamente, él mismo se preguntará si aquellos tienen el tipo de conocimientos que se requiere. Es posible hacerles un mal favor al confiarles un problema que, con su experiencia no están preparados para resolver.

+ La presión del tiempo.

Esta es quizá la presión que el coach siente más claramente. Cuanto más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para él hacer que otros participen. En organizaciones y

equipos que se encuentran en un continuo estado de crisis, es posible encontrar que los coaches utilizan personalmente un alto grado de autoridad y delegan relativamente poco en sus asistentes.

Así pues, estas son las fuerzas principales que actúan sobre el coach, en un momento dado, y tienden a determinar su comportamiento táctico con relación a sus jugadores y asistentes. En cualquier caso, su conducta ideal debería ser aquella que haga viable el alcanzar, lo más efectivamente posible, su meta dentro de los límites que le vienen dados.



5.3 Colaboración y Resultados

La mayoría de los coaches operan con un estilo "Autocrático", el cual se caracteriza por un énfasis sobre el poder y el derecho que posee el coach de emitir un juicio sobre las acciones de sus jugadores y asistentes.

El coach posiblemente no intervenga mientras los jugadores y asistentes preparan las propuestas que le van a presentar. El derecho de tomar decisiones importantes es la indicación más notable de status y del poder.

Como resultado, hay un fuerte énfasis sobre la obtención y retención del poder de decidir cuestiones importantes. Este concepto del poder como el derecho de tomar decisiones y comentar más o menos libremente sobre las acciones, ideas y propuestas de los asistentes y jugadores, coloca al Head coach en una posición de autocrático.

Pero, como un coach autocrático, él se coloca en una situación difícil: si mantiene su objetividad con el fin de ser justo con sus jugadores, se aparta en cierto grado de la acción. Por otro lado, si utiliza su experiencia y sus habilidades de la manera usual, involucrandose en la discusión que conduce a la decisión que se va a efectuar, se vuelve partidario. Entonces está compitiendo con sus asistentes y jugadores en vez de desempeñar su papel superior como coach que toma las decisiones. En ambos casos, se le niega gran parte de la satisfacción que proviene de un trabajo en conjunto.

En la práctica, el coach recorre un ambiguo camino intermedio. Utiliza la persuasión y las recompensas y castigos informales para inducir a sus jugadores a proponer solo lo que él puede decidir favorablemente. Pero si se dan cuenta de ello, resenten su manipulación. El resultado es el mal entendido y las sospechas, lo cual hace difícil lograr la cooperación sincera.

Es cierto que también hay coaches con estilo "Colaborador", que es tipo de coach que confía en la afirmación y en la colaboración para obtener resultados. Acepta suposiciones distintas acerca del poder, la eficiencia, los papeles y las decisiones. Tratar de resolver problemas es el trabajo diario del coach. Abandonando el modo judicial por el modo "Autocrático", el coach se libera para contribuir con toda su capacidad, experiencia y conocimiento, sin relegar a sus jugadores a la posición de inútiles. Al hacerlo, no renuncia a sus responsabilidades de dirección y control. En breve el coach colaborador goza más de su trabajo mientras hace una contribución mucho mayor y ayuda a sus asistentes y jugadores a hacer lo mismo.

Contrastes entre las suposiciones de un coach Autocrítico y un coach Colaborador (10)

COACH AUTOCRÁTICO

El modo más eficiente es que las decisiones la tome un solo coach

Debo proteger mi poder de tomar decisiones

Yo decido todo curso de acción en los casos en que tengo la autorización de hacerlo

Debo ejercer toda la autonomía que mi poder me permita

Uso mi poder para mi propio crecimiento

Motivo a la gente

Yo reviso, superviso y vigilo los esfuerzos de mis asistentes y jugadores

Yo tomo el crédito para los resultados logrados por los equipos que dirigo

Para obtener resultados debo notar las fallas y hacer que se corrijan

Cuando los asistentes y jugadores se expresan o actúan de manera que no me son aceptables, les enseño sus fallas

Como gente madura podemos "aceptar" humillaciones y críticas sin consecuencias destructivas

Mi papel consiste en definir la tarea de mi equipo o grupo

Mi papel consiste en juzgar las acciones de mis asistentes y jugadores mientras ellos realizan nuestra tarea

COACH COLABORADOR

El modo más eficiente es de hacer uso cooperativo de los distintos talentos disponibles

La mejor decisión surgirá de la combinación de mi poder con el poder de los que lo implementan

Logro que mis asistentes y jugadores implementen los cursos de acción y contribuyo mis ideas a medida que progresa el asunto

Debo usar mi poder para ayudar a cada jugador a desarrollar su autonomía.

Comparto mi poder para que mis asistentes y jugadores puedan crecer a la par que yo

El logro es lo que motiva a la gente y yo puedo proporcionar oportunidades para el logro

Uso mi experiencia, poder y habilidad para ayudar a mis asistentes y jugadores a realizar la tarea

Reconozco explícitamente las realizaciones de mis asistentes y jugadores

Para obtener resultados, debemos ayudar el uno al otro a vencer las fallas

Cuando los asistentes y jugadores se expresan o actúan de manera inaceptables, asumo que había razones que tenían sentido para ellos, y analizo la acción desde ese punto de vista

Aún la gente madura siente cierta molestia por humillaciones y críticas y esto hace difícil la cooperación

Mi papel en la definición de la tarea es de facilitar su descubrimiento por parte de mis asistentes, jugadores y por sí mismo

Mi papel consiste en cooperar con mis asistentes y jugadores para asegurar su éxito

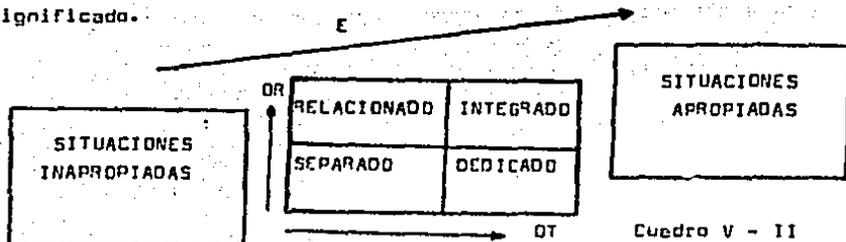
5.4 Efectividad en Estilo de Coacheo

Los coaches que desean ser más efectivos siempre estarán con la duda a muchas preguntas, tales como: ¿ Es un estilo más efectivo que otro? ¿ Puede un estilo ser más efectivo en ciertas situaciones? ¿ Existe un estilo perfecto o es la flexibilidad de estilo la clave?

Se puede decir que ningún estilo por sí mismo es naturalmente más efectivo que otros. La efectividad depende de la adecuación del estilo de coacheo a la situación en la que se usa.

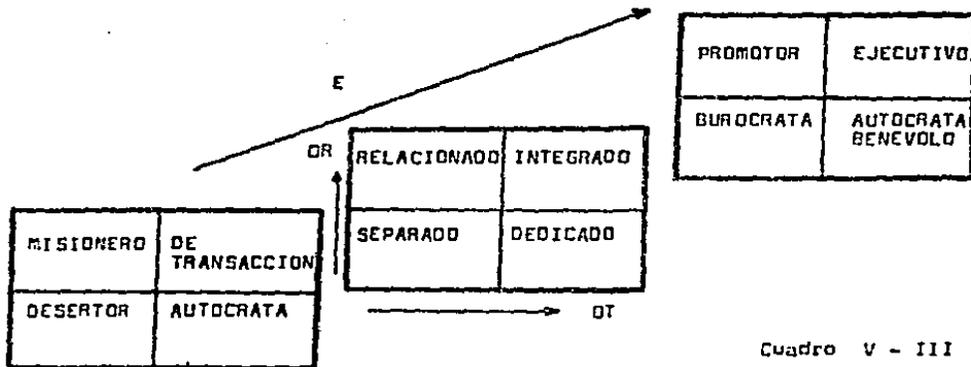
El entrenamiento de un coach debe orientarse hacia la flexibilidad de estilos en vez de la rigidez de estilos, ni siquiera hacia un estilo ideal rígido. Algunos coaches han aprendido que para ser efectivos, deben de crear a veces una atmósfera que inducirá automotivación entre sus jugadores, mientras que otros deben de actuar de tal modo que parezcan duros o blandos. En otros momentos deben saber desaparecer por un tiempo y aparentar no hacer nada. Parecería más correcto decir entonces que cualquier estilo básico puede ser más usado efectivamente o menos usado efectivamente dependiendo de la situación.

Los estilos se interpretan mejor en relación con situaciones específicas. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas situaciones inapropiadas. El hecho que los estilos de coacheo se perciben mejor como enraizados en situaciones puede ser representado en la manera indicada en el cuadro V- II . La tercera dimensión podría ser titulada " Adecuación del estilo a la situación ". Como esta adecuación resulta en efectividad, "E" se usa este termino en vez del anterior que es más largo. Por lo tanto, estilo más adecuado y estilo más efectivo tienen el mismo significado.



Por lo que se mencionó anteriormente, cualquier estilo básico puede ser más o menos efectivo dependiendo de la situación particular en la que se usa. Cada estilo de coaching básico tiene su contraparte más o menos efectiva, como se indica en el cuadro V-III.

El plano frontal es el plano de menor efectividad, el de en medio es el plano de estilos básicos de coaching y el plano posterior es el de mayor efectividad. Los 6 estilos que reflejan el nivel de efectividad se llaman estilos de coaching para distinguirlos de los cuatro estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre OT (orientación a la Tarea) y OR (orientación a las relaciones). La tercera dimensión es la efectividad de coaching E, o sea el grado en que un coach logra los requisitos de su posición.



Cuadro V - III

Fuente: Efectividad Gerencial, pag.59, Reddin W.J.

La distinción vital entre los estilos más o menos efectivos no reside en el comportamiento de coaching expresado en términos de OT y OR.

Cualquier cantidad de OR y OT no garantiza efectividad. La efectividad resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico dedicado

en una situación en que no es el apropiado se le percibe como "autócrata", mientras que cuando se le usa apropiadamente se le percibe como "autócrata benévolo".

Los ocho estilos de coacheo pueden definirse como sigue :

EJECUTIVO : Un coach que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación a las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma algo diferente y prefiere conducción en equipo.

DE TRANSACCION : Un coach que usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil, como alguien que permite que las presiones de las situaciones lo influyan demasiado y como alguien que evita o minimiza las presiones y problemas inmediatos en vez de maximizar la eficiencia del equipo.

AUTOCRATA BENEVOLO : Un coach que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que sabe lo que desea y cómo lograrlo sin crear resentimientos.

AUTOCRATA : Es un coach que usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como persona que no tiene confianza en otros, que es desagradable y que está interesado tan solo en la tarea inmediata.

- PROMOTOR :** Es un coach que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación a la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona que tiene una confianza implícita en la gente básicamente preocupada por el desarrollo de las personas.
- VISIONERO :** Es un coach que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en lograr armonía.
- BURÓCRATA :** Es un coach que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento, es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como persona básicamente interesada en reglas y procedimientos por sí mismos, con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas y como persona consciente por el trabajo.
- DESEYOR :** Es un coach que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo o negativo.

Un coach puede desplazarse a lo largo de la tercera dimensión, adecuando su estilo básico a las necesidades de la situación. Es muy posible y lógico que el razonamiento titulado "desertor" en una situación, sea denominado "burócrata" en otra. El estilo de coacheo con sus connotaciones de efectividad no puede ser definido simplemente con referencia al comportamiento. Debe ser definido siempre con referencia a las demandas de la situación. Cuando se hace una evaluación de estilo de coacheo, dos cosas deben ser tomadas en cuenta: una es el comportamiento que se usa realmente expresado en términos de OT y OR, y la otra son las demandas de la situación en que se le usa. Cuando el comportamiento particular no se adapta a las demandas de la situación debería usarse uno de los rótulos de estilos menos efectivos para describir la situación. Cuando el comportamiento es apropiado para la situación, debería usarse uno de los rótulos de estilo más efectivo. La evaluación de coacheo incluye, por lo tanto, lo que es frecuentemente una evaluación inconsciente de las necesidades de la situación a la vez que la evaluación consciente del comportamiento.

La lista que sigue tiene rótulos positivos, más efectivos, en la columna izquierda y menos efectivos en la derecha.

Estilo o Situación :	<u>Más Efectivo</u>	<u>Menos Efectivo</u>
	Cálido	Sentimental
	Flexible	Débil
	Serio	Pomposos
	Firme	Rígido
	Conservador	Reaccionario
	Progresivo	Izquierdista
	Sensitivo	Blando
	Dinámico	Arrollador

Cualquiera de los rótulos de una de las líneas anteriormente mencionadas puede describir comportamiento idéntico. Los de la columna izquierda se usan típicamente cuando se considera que el comportamiento es apropiado. Los de la derecha se usan cuando se considera que el comportamiento es inapropiado. Esto refuerza lo que ocurre realmente cuando se hace una evaluación de efectividad. El comportamiento y situación se consideran en conjunto. Si se adaptan uno a la otra y se le considera apropiado, se aplica el rótulo más efectivo. En caso contrario se aplica el rótulo que corresponde al estilo menos efectivo.

Se ha encontrado que ocho rótulos de estilo de coacheo son útiles para describir el comportamiento. Algunos conceptos adicionales, como son el de estilo dominante, el de estilo de sostén y el de estilo sobrerrechazado, permiten realizar una descripción más completa. Cualquiera de estos tres conceptos puede referirse tanto a un estilo básico como a un estilo de coacheo. Por lo tanto, cuando se evalúa a un coach con ellos tan solo debe usarse uno de los rótulos para cada estilo de coacheo.

ESTILO DOMINANTE

El estilo dominante de un coach es el estilo de coacheo o el estilo básico que usa más frecuente. Cualquiera de los ocho estilos de coacheo o de los cuatro estilos básicos puede ser un estilo dominante.

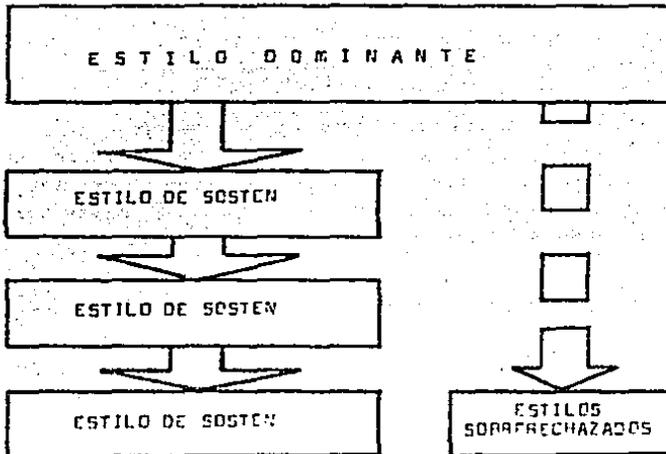
Es fácil detectar cuál es el estilo dominante en algunos coaches ya que lo usan con gran frecuencia. En otros casos puede ser tan solo dominante en pequeño grado y por lo tanto, es difícil identificarlo sin una observación detallada y un análisis cuidadoso durante una largo periodo de tiempo. Los estilos dominantes están más claramente manifestados cuando un coach tiene muy alto o muy bajo DT u DR. Algunas situaciones de coacheo requieren un coach que use dos estilos dominantes en diferentes partes de su tarea.

ESTILO DE SOSTÉN

Un estilo de coaching de sostén es el que se usa con la mayor frecuencia después del dominante. Cualquier estilo de coaching puede ser estilo de sostén para cualquier estilo dominante, aunque algunas combinaciones de dominante-sostén parecen darse con mayor frecuencia que otras.

ESTILOS SOBRRERECHAZADOS

Un estilo sobrrerechazado es el estilo básico o el estilo de coaching que un coach usa mucho menos frecuente, que el que lo utiliza el promedio de los coaches. El sobrrerechazado es deseable cuando el estilo sobrrerechazado es menos efectivo. Sin embargo, algunos coaches sobrrerechazan estilos como promotor o autócrata benevoló, la carencia de deseo o la incapacidad de usar cualquiera de ellos, cuando la situación lo requiera, conducirá a una pérdida de efectividad.



5.5 Expectativas y Rendimiento

Algunos coaches siempre tratan a los jugadores en una forma que lleva a una actuación inferior de la que éstos son capaces de lograr. La manera en que los coaches tratan a sus jugadores está influenciada sutilmente, por lo que se espera de ellos. Si las expectativas de coach son altas, la productividad será excelente. Si sus expectativas son bajas, la productividad será pobre.

Se ha verificado éste fenómeno en diferentes casos, y principalmente se observa lo siguiente :

- Lo que el coach espera de sus jugadores y la forma en que los trata, determinan en gran parte la actuación del jugador y el progreso en su carrera deportiva dentro del Fútbol Americano.
- Los coaches sobresalientes se caracterizan por su habilidad para crear la expectativa de un comportamiento de alto nivel, que efectivamente realizan sus jugadores.
- Los coaches menos efectivos no son capaces de desarrollar similares expectativas, y como consecuencia, sufre la productividad de sus jugadores.
- La mayoría de las veces, los jugadores aparentemente hacen lo que creen que se espera de ellos.

Cuando los coaches tratan a sus jugadores como "super jugadores" como el "super equipo", los jugadores tratan de alcanzar los que se espera de ellos de acuerdo con esa imagen. Pero cuando los jugadores que tienen un historial pobre de productividad son tratados por sus coaches como ineptos para alcanzar el éxito.

Los jugadores fracasados tienen gran dificultad en mantener su propia imagen y su propia estima. En respuesta a las bajas expectativas de los coaches, típicamente intentan evitar un daño adicional a sus egos eludiendo situaciones que puedan llevarlos a mayores fracasos. Las bajas expectativas y los egos dañados los inducen a comportarse de manera que aumenta su probabilidad de fracasar,

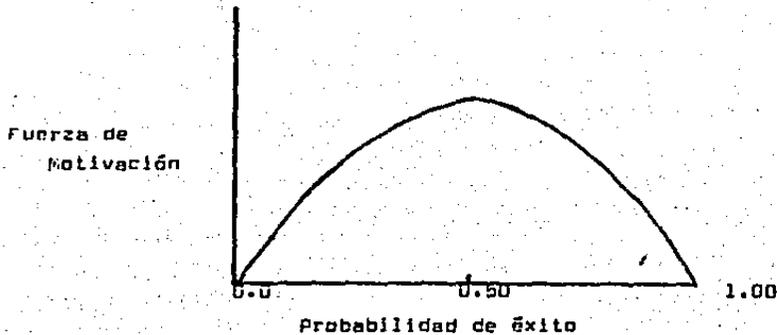
cumpliendo así con las expectativas de los coaches.

Si un coach cree que un jugador tendrá actuación pobre, le es casi imposible enmascarar sus expectativas, ya que el mensaje generalmente se transmite inconscientemente.

Un coach comunica más cuando piensa que está comunicando lo menos. Por ejemplo, cuando se vuelve "frio" e "incomunicativo", cuando no dice nada, es una señal de que está descontento con un jugador o cree que "no tiene remedio". El tratamiento silencioso comunica los sentimientos negativos de una manera más efectiva, a veces, que una serie de palabras. Lo que parece más crítico en la comunicación de las expectativas, no es tanto lo que dice el coach, como la forma en que se comporta. Un trato indiferente o evasivo, frecuentemente es la clase de trato que comunica bajas expectativas y es causa de una actuación pobre.

Los coaches tienen más habilidad para comunicar bajas expectativas a sus jugadores, que para comunicar sus expectativas más altas, aunque casi todos los coaches piensan exactamente lo contrario. Generalmente resulta asombrosamente difícil para ellos reconocer la claridad con que transmiten sentimientos negativos a sus jugadores.

Antes de que puedan producir resultados, las expectativas de los coaches deben pasar la prueba de la realidad. Para convertirse en profecías que son causa de su propio cumplimiento, deben estar fundamentadas en materiales más firmes que el poder del pensamiento positivo o en la confianza generalizada en nuestros semejantes, por buenos que sean estos conceptos para otros propósitos. No se motivará a los jugadores para alcanzar un alto nivel de juego, a menos que ellos consideren las altas expectativas de su coach como realistas y factibles. Si se les estimula para llegar a metas inalcanzables, tarde o temprano cejarán en su empeño y se dedicarán a obtener resultados que sean más bajos pero que sean posibles de lograr.



Fuente: Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.18

El grado de motivación y esfuerzo aumenta hasta que la expectativa del éxito alcanza un 50%, empezando a disminuir entonces, aunque la expectativa del éxito siga aumentando. No se despierta ninguna motivación al percibir la meta, ya sea como una incertidumbre o bien como imposible de alcanzar.

Además, si un jugador fracasa en el cumplimiento de expectativas que se aproximan a su propio nivel de aspiraciones, disminuirá sus metas personales de productividad y sus estándares, su comportamiento tenderá a estancarse y desarrollará actitudes negativas hacia las actividades que se realicen en el equipo. Por lo tanto, no es de sorprender que el fracaso de los jugadores para cumplir con las altas pero irreales expectativas de sus coaches, conduzca a una tasa alta de incumplimiento; dicho incumplimiento puede ser voluntario o involuntario.

Algo ocurre en las mentes de los coaches superiores que no ocurre en las mentes de aquellos que son menos efectivos. Mientras que los coaches superiores tienen suficiente habilidad para crear altas expectativas de resultados de sus jugadores, los coaches más débiles no tienen éxito en lograr una reacción similar. La diferencia radica en que los coaches superiores tienen mayor confianza que otros coaches, en su propia habilidad para desarrollar talento de sus jugadores.

res. (En contra de lo que se podrá suponer, las altas expectativas de los coaches superiores están basadas principalmente en lo que se piensan de sí mismos.

Lo que el coach cree acerca de sí mismo sutilmente influencia lo que el cree acerca de sus jugadores, lo que espera de ellos y la forma de tratarlos. Si tiene confianza en su habilidad para desarrollar y estimularlos hacia altos niveles de comportamiento, esperará mucha de ellos y los tratará con la confianza de que se cumplirán sus expectativas. Pero si tiene dudas acerca de su propia habilidad para estimularlos, esperará menos de ellos y los tratará con menos confianza.

Dicho de otra manera, el record de los éxitos de un coach superior y su confianza en su propia habilidad dan credibilidad a sus altas expectativas. Como consecuencia, sus jugadores aceptarán sus expectativas como realistas y tratarán en todo lo posible, de lograrlas.

El primer coach de un joven probablemente será la persona que ejerza mayor influencia en su trayectoria deportiva. Si este coach no puede o no quiere desarrollar las habilidades que el joven requiere para actuar de una forma efectiva, éste establecerá estándares más bajos para sí mismo de lo que es capaz de lograr; su propia imagen se deteriorará y desarrollará actitudes negativas hacia su trabajo en equipo. Debido a que sus oportunidades de realizar "carrera" de éxito bajo su coach, disminuirán rápidamente, dejará el equipo si tiene aspiraciones altas, con la esperanza de encontrar otra oportunidad mejor. Si, por otra parte, su coach ayuda a lograr su potencial máximo, podrá construir la base de una carrera de éxito.

5.6: Motivación en el Coachen

La motivación del jugador y del coach se refuerza cuando está realizando su propio potencial, cuando está logrando lo que quiere ser apoyándose en su capacidad como en su propio deseo de realización.

La motivación tiene fuerte relación con el estilo de liderazgo del coach; los coaches que impulsan, estimulan la motivación; los reductores la inhiben.

La motivación más elevada ocurre en los altos niveles de la dirección de la organización, pero también en los equipos, a través de los jugadores y coaches.

A través de todos los niveles de coaching se nota una distribución uniforme de estilos; no obstante, los coaches a más alto nivel tienden a conocer las respuestas correctas respecto a las prácticas de "coaching" mejor que las de niveles inferiores.

Todos los jugadores y asistentes prefieren que su coach o Head coach sea del tipo impulsor o desarrollador, no obstante sus propios valores y el estilo de coaching que ellos mismos practican.

Generalmente, los coaches del tipo reductor no se dan cuenta de su propia tendencia a ahogar la motivación; y en realidad se categorizan a nivel idéntico que los coaches desarrolladores.

Hay tres condiciones bajo las cuales se motivan los coaches, asistentes y jugadores; esta motivación depende de:

- 1.- La competencia en las relaciones personales.
- 2.- La oportunidad para trabajar hacia metas significativas.
- 3.- La existencia de sistemas apropiados, es decir, los medios que se siguen para impulsar a los elementos positivamente motivados, al logro de las metas de su organización, y así refuerzan y perpetúan su motivación.

Generalmente los jugadores y coaches son más efectivos para describir el estilo de su coach o Head coach y su efectividad para motivarlos, que para evaluar su propia efectividad. Tanto por los coaches del tipo reductor como los del desarrollador se motivan más cuando están bajo supervisión de tipo desarrollador. Además, y aunque muchos coaches del tipo reductor son capaces de describir con precisión su propio estilo de coaching, frecuentemente dejan de reconocer el impacto negativo que ejerce sobre sus jugadores.

Los coaches sumamente motivados son muy consistentes en caracterizar a sus jugadores como personas a quienes se puede llegar muy fácilmente y tienen mentalidad abierta, mantienen altas expectativas, proporcionan acceso inmediato a la información de la organización, estimulan la iniciativa y la toma de riesgos, los ayudan a aprender de sus propios errores y les dan crédito cuando su rendimiento es superior. Indiscutiblemente que ésta descripción de los coaches los califique para la clasificación de la Teoría "Y" ó desarrolladores.

Aunque los coaches mal motivados son menos consistentes en cuanto a su descripción de su Head coach, es más frecuente que los describan en términos equivalentes a los de Teoría "X", o reductores. El Head coach está orientado hacia la autoridad, no suele ser receptivo a las ideas de sus asistentes que confluyan con las suyas, tienden a coachear en exceso, descorazonan la iniciativa y la toma de decisiones, no son tolerantes cuando ocurren errores.

Metas significativas

La tarea de Head coach es lograr las metas del equipo y de la organización. Lo hace a través de sistemas apropiados y mediante la utilización debida de los recursos humanos.

Existe una relación sinérgica entre la competencia interpersonal, las metas y los sistemas, y está en función de :

- El establecimiento de relaciones óptimas entre las metas personales y las del equipo.
- La creación de sistemas de juego y entrenamientos que ayuden a fijar y lograr las metas, además de su planeación.
- La disposición a responder favorablemente a las metas del equipo y de la organización

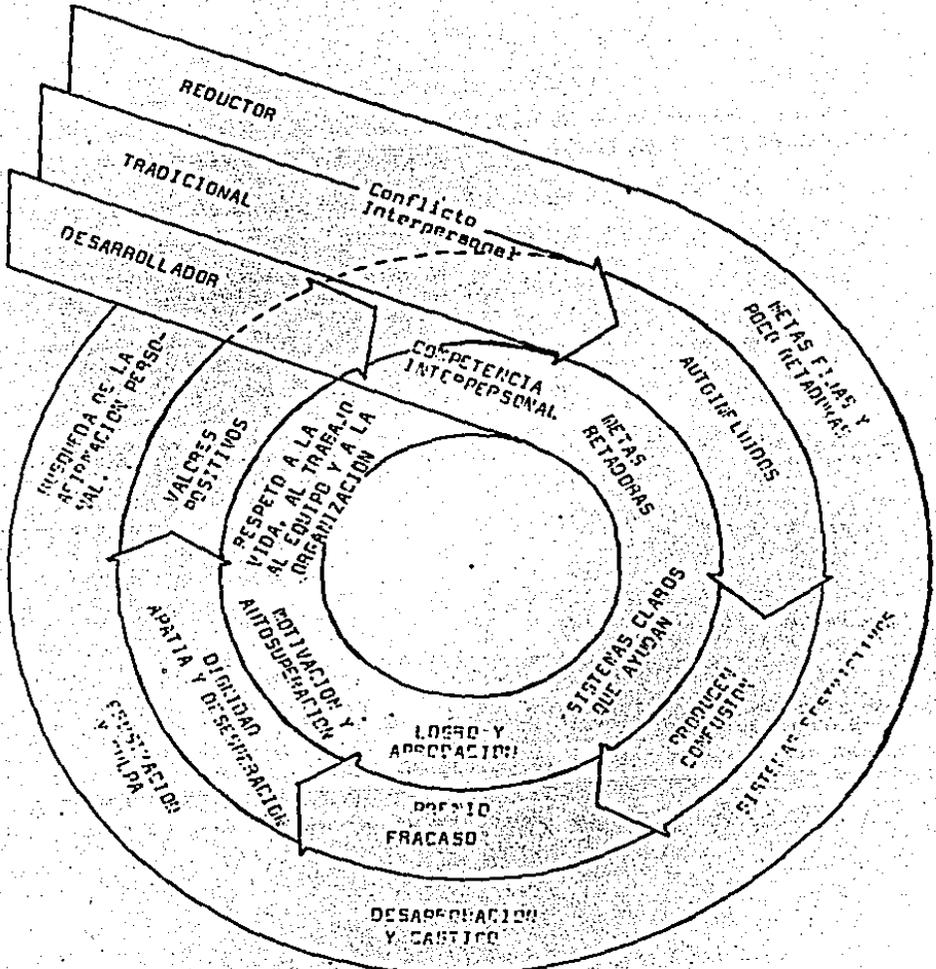
El Cuadro V-V muestra la relaciones cíclicas existentes entre el estilo de coaching, la fijación de metas y los sistemas.

El ciclo del desarrollador lo inician las condiciones de la competencia en relaciones personales, la oportunidad para trabajar hacia metas significativas y la existencia de sistemas que auxilien.

Estas condiciones llevan al éxito la oportunidad que tendrá el coach para lograr sus metas y ganar. La motivación o autoactualización consecuente tiene efecto sobre la percepción que el coach tiene de su vida, su trabajo y lo estimula a que trate de lograr más. Su enfoque tan positivo, refuerza las condiciones de competencia para el trato personal, que apoya y perpetúa su ciclo de desarrollo mientras que imperan tales condiciones. El éxito de su trabajo es tanto consecuencia como causa del ciclo desarrollador.

A la condición extrema del ciclo reductor la caracterizan los conflictos interpersonales, las metas poco atractivas, y una desorganización. Típicamente, estas condiciones conducen al fracaso, la desaprobación y a que nazcan sentimientos de culpa, frustración, desesperación y apatía. Las defensas del coach toman la forma de cinismo, hostilidad y esfuerzos por buscar la gratificación de fuentes que no tienen relación alguna con la meta. Este comportamiento agrava aún mas las relaciones interpersonales, y refuerza y perpetúa el problema cíclico del coach.

CUADRO V-V EL CICLO DE LA MOTIVACION:



Fuente : Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No. 96 pag.10, Lyra M. Scott

5.7 Evaluación de Coaches Asistentes.

En el complejo y competido mundo del deporte de la actualidad, el éxito es medido básicamente por el record de ganados y perdidos. El record del coach observado por los directivos, administradores y estudiantes puede ser un factor determinante para la seguridad en el trabajo. La seguridad en el trabajo para los coaches asistentes puede ser determinada en gran parte en la evaluación por el Head Coach.

Las evaluaciones exitosas de los coaches asistentes por el head coach pueden ser un factor determinante en la productividad de todo un programa deportivo, especialmente aquellas actividades que requieren un número de coaches asistentes como lo es el Fútbol Americano.

Con el fin de evaluar efectivamente la eficacia del trabajo de cada coach, se debe establecer un criterio específico. Todos los criterios deberán ser constantes de tal manera que se pueda obtener información confiable, objetiva y válida inmediatamente después de terminarse una temporada de juegos o prácticas de Fútbol.

La forma para evaluación debe incluir preguntas generales y específicas en las siguientes áreas:

- 1.- Procedimientos de operación standar
- 2.- Criterios individuales de coacheo
- 3.- Relaciones con los jugadores
- 4.- Representación de la institución y del programa de Fútbol
- 5.- Reclutamiento
- 6.- Características personales
- 7.- Sección de comentarios escritos

Finalmente se hará la tabla del resumen de la evaluación.

Contando con una forma práctica en su manejo para las evaluaciones, ésta también puede ser usada para el proceso de entrevistar nuevos candidatos en el staff de coacheo.

Esto permite al Head Coach y a la administración deportiva, tener una visión clara por lo que cada candidato a coachear puede ser responsable de las áreas en que será evaluado.

Una evaluación post-temporada del staff de coaching es un procedimiento indispensable que debe ser llevado a cabo de tal manera que: las practicas y actividades erróneas puedan ser corregidas, nuevos canales de comunicación puedan ser establecidos, y los logros positivos reconocidos.

5.7.1 Procedimientos de Operación Standar

Calificar : 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- ___ Lealtad al Head Coach
- ___ Lealtad al Staff
- ___ Lealtad al programa de Futbol Americano
- ___ Lealtad a la Institución
- ___ Seguimiento de la cadena de mando
- ___ Conducta en las instalaciones y en viajes
- ___ Seguimiento del formato prescrito en sus relaciones públicas y con el medio informativo
- ___ Se mantiene concentrado en sus funciones

Resumen parte numero 1

Total de puntos : _____ Promedio: _____

5.7.2 Criterios Individuales de Coaching

Calificar : 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- ___ Conocimiento total del Futbol Americano
- ___ Conocimiento de su(s) áreas(s) de coaching
- ___ Entusiasmo en el campo
- ___ Organización en la oficina
- ___ Organización en la práctica
- ___ Motivación a jugadores
- ___ Preparación del plan de juego
- ___ Motivación a compañeros del Staff

- ___ Evaluación de jugadores mediante el film
- ___ Análisis del oponente mediante el film
- ___ Preparación del reporte del scout
- ___ Termina las asignaciones que se le hacen
- ___ Habilidad para enseñar las técnicas y perfeccionamientos
- ___ Habilidad para enseñar temas complicados a los jugadores
- ___ Habilidad para comunicar "Nuestra filosofía" a nuestros jugadores
- ___ Es apto para preparar a sus jugadores cada semana con conocimiento del oponente.
- ___ Es apto para preparar mentalmente (Sicológicamente) a sus jugadores cada semana
- ___ Es apto para preparar físicamente (en condición física, rehabilitación, gimnasio, etc.) a sus jugadores cada semana
- ___ Voluntad para dedicarle tiempo a analizar errores y adaptaciones en nuestro juego e intuir soluciones
- ___ Encuentra pequeños detalles que pueden ser motivo para mejorar nuestra actuación
- ___ Asiste a clínicas de coaching o estudia para mejorarse a sí mismo
- ___ Estará puntual para hacer su trabajo
- ___ Trabaja horas extras adicionales para terminar su trabajo en mayor y mejores resultados que los requeridos
- ___ Hace una contribución significativa en el programa fuera de temporada
- ___ Habilidad para hacer ajustes durante el juego
- ___ Demuestra confianza en sus jugadores
- ___ Mantiene su actitud y reacciona adecuadamente a las situaciones de juego

Resumen parte 11

Total de puntos : _____

Promedio: _____

5.7.3 Relaciones con los jugadores

Calificar : 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- Promueve una actitud positiva
 Tiene buenas relaciones de trabajo
 Tiene visibilidad de problemas personales que afecten a un jugador y a su productividad
 Es apto para establecer líneas de comunicación entre jugadores y Coach
 Es respetado por sus jugadores
 Los jugadores ven al Coach sabiendo que pueden recibir orientaciones y dirección de asuntos relativos al campo y prácticas
 Los jugadores están relajados y no temerosos o tenso cuando están con el Coach, reaccionando responsablemente a sus instrucciones y metodología de enseñanza
 Forma un jugador responsable a las relaciones con el Staff
 Trata a todos los jugadores con equidad

Resumen parte III

Total de puntos : _____

Promedio : _____

5.7.4 Representación de la Institución y del programa de Fútbol Americano

Calificar : 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- Peinado, vestido y apariencia en el campo
 Peinado, vestido y apariencia en público
 Consume bebidas alcohólicas, drogas o fuma en público de tal manera que se degrada a sí mismo o al Staff de coaching
 Es apto para comunicar, interactuar y socializar con jugadores, estudiantes, padres, administradores, medio ambiente y la comunidad
 Es organizado y presenta una imagen positiva para la institución

Resumen parte IV

Total de puntos : _____

Promedio : _____

5.7.5 Reclutamiento

Calificar: 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- Entusiasta para buscar el camino para encontrar y perseguir hasta lograr el reclutamiento de los prospectos de la mejor calidad posible
- Se relaciona bien con los jóvenes prospectos
- Se relaciona bien con los padres de los jugadores prospectos
- Puede vender "la institución" y el programa de Fútbol Americano
- Busca nuevas técnicas en métodos y procedimientos de reclutamiento
- Trabaja horas extras reclutando, telefoneando, visitando escuelas o clubes, etc.
- Evalúa el talento de los prospectos
- Está al tanto de todos los jugadores con talento en su área
- Esta en contacto directo con los talentos de su área y con contactos personales importantes

Resumen parte V

Total de puntos: _____

Promedio: _____

5.7.6 Características Personales

Calificar : 4 Superior, 3 Excelente, 2 Bueno, 1 Regular, 0 Pobre

- Actitud positiva
- Personalidad entusiasta
- Actitud positiva hacia jugadores
- Actitud positiva en cada juego
- Acepta críticas del Head Coach
- Trabaja para superar sus debilidades
- Tiene buen sentido del humor
- Se lleva bien con el Staff
- Rapidez en su actuar
- Acomodado a cooperar con el Head Coach

- Acomedido a cooperar con el resto del Staff
- Se une con ciertos individuos en el Staff causando una división en la unidad de todo el Staff

Resumen parte VI

Total de puntos : _____ Promedio : _____

5.7.7 Resumen de Evaluación

- I Procedimientos Standar _____
- II Criterio individual de coacheo _____
- III Relación con los Jugadores _____
- IV Representación de la Institución y del programa de Futbol Americano _____
- V Reclutamiento _____
- VI Características personales _____

Resumen parte VII

Total de puntos : _____ Promedio : _____

Comentarios :

CAPITULO VI

COMO CONDUCCIR UNA JUNTA

6.1 Funciones de una junta

- 1.- La junta define el equipo, el grupo o la unidad, de la manera más sencilla y básica. Los que están presentes son los que pertenecen; los que están ausentes no pertenecen. Cada uno puede mirar a su alrededor, percibir la totalidad del grupo, y sentir la identidad colectiva del cual él forma parte.
- 2.- La junta es la forma donde el grupo revisa, actualiza y añade a lo que conoce como grupo. Todo grupo crea su propia reserva de conocimientos, las experiencias, los criterios y el folklore que sus integrantes comportan. Pero esa reserva sólo consiste en lo que los individuos han experimentado o comentado como grupo, es decir, las cosas que todos los miembros saben que los demás miembros saben también. Dicha reserva no sirve sólo para ayudar a todos los miembros a hacer sus trabajos más inteligentemente, sino también para aumentar la velocidad y eficiencia de todas las comunicaciones que dichos miembros efectúan entre sí. El grupo sabe perfectamente que todos los significativos especiales e implicaciones más amplias que contiene una breve declaración, serán percibidas inmediatamente por todos los miembros.

Pero la reserva requiere renovación y retroalimentación constantes, y eliminación ocasional de diferencias. Por lo tanto, el proceso tan sencillo de intercambiar la información y las ideas que los miembros hayan adquirido cada uno por separado e en grupos más pequeños, en ocasiones posteriores a la junta más reciente, es algo que contribuye de manera muy importante a la fuerza del grupo.

Al hacer preguntas sobre las contribuciones nuevas y comentarlas, el grupo cumple un proceso "digestivo" muy importante, que asimila lo valioso y descarta lo inútil.

La "mentalidad social" (aptitud para compartir conocimientos y experiencias entre todo un grupo) posee cierta facultad

creativa especial. Todos sabemos cuán frecuentemente ocurre que un grupo de personas reunidas produce ideas, proyectos y decisiones muy superiores a las que podrá producir un solo individuo, o varias personas trabajando individualmente. Y claro que también puede suceder que la junta produzca resultados inferiores, o no produzca resultado alguno, si no se celebra como es debido.

Pero cuando en un tema se enfoca la experiencia, los conocimientos, el criterio, la autoridad y la imaginación de media docena de personas, se suele lograr la mejora y a veces la transformación de muchos proyectos y decisiones. Un concepto original, que se le puede haber ocurrido a una sola persona, se prueba, amplifica, refina y forma por medio de la controversia y la discusión, hasta que el concepto satisface más requisitos, y se sobrepone a un número mayor de obstáculos de los que podía haber logrado si hubiese conservado su forma original.

- 3.- Una junta ayuda a todos los individuos a comprender mejor tanto la meta colectiva del grupo como las maneras en que el trabajo propio y el de los demás podrá contribuir a su logro.
- 4.- Una junta crea en todos los asistentes el compromiso para con las decisiones que se formulan y los objetivos que se persiguen en ella. Una vez que se haya tomado cierta decisión, aunque alguno haya argumentado en contra originalmente, su participación en el grupo le obliga a aceptar la decisión tomada.
- 5.- En las organizaciones deportivas y más aún en las organizaciones de Fútbol Americano en México es muy frecuente que la junta constituya la única oportunidad para que el equipo o grupo exista y trabaje como grupo verdadero, y la única ocasión en la cual se perciba en verdad el trabajo de cada uno.

Las juntas poseen ciertos aspectos que es importante conocer, siendo uno directivo o head coach. Pero quiero enfocarme a la junta que se realiza con 10 personas, que es la que comúnmente se realiza en las organizaciones de Fútbol Americano (Directiva, Staff de coaching ó Coach-Jugadores)

- Frecuencia

Una junta que se celebra diariamente es distinta de una que se celebra una vez a la semana, y la junta semanal es distinta de la que se celebra mensualmente. Las juntas irregulares, semestrales y anuales, también son distintas. En general, la frecuencia de las juntas es lo que define, y quizás determine la fuerza de la unidad que habrá entre el grupo.

- Composición

¿Trabajan juntos en el mismo proyecto los miembros de la junta?

¿Trabajan en áreas distintas pero paralelas ; como podría ocurrir en una junta de directivos o coaches de diferentes categorías ? ¿ O son un grupo muy diverso, extraños entre sí, quizás a quienes sólo unen la junta misma y el interés común en lograr sus objetivos ?

- Motivación

¿ Tienen los miembros un objetivo común ? ¿ O hay entre ellos alguna relación competitiva de trabajo ? ¿ Es el deseo de obtener éxito por medio de la junta misma lo que los unifica ?

- Proceso de toma de decisiones

¿ Como llega finalmente a sus decisiones el grupo que se ha reunido ? ¿ Lo hace por consenso general ? ¿ Lo hace por voto mayoritario ? ¿ O es el directivo o coach quien toma la decisión por sí mismo, después de haberse enterado de los hechos, y escuchado opiniones y comentarios ?

6.2 Clases de Juntas

La junta diaria .-

En la cual los individuos trabajan en el mismo proyecto, tienen un objetivo en común, y llegan a decisiones de manera informal, por consenso general.

En esta clase de juntas es más utilizada en el campo de entrenamiento, en la cual se reúnen varios jugadores con su coach, antes o después de la práctica y que tiene buenos resultados.

La junta semanal .-

En la cual los miembros trabajan en proyectos distintos pero paralelos. Este tipo de junta es utilizada tanto por el staff de coaches como los jugadores con su coach respectivo. Los coaches, cada uno especializado en alguna posición se reúnen semanalmente o hasta más de dos veces por semana (dependiendo de la categoría y la organización) para planear el trabajo de la próxima semana, así como para analizar y discutir otros aspectos del equipo. También los jugadores con su coach de posición se reúnen para analizar su trabajo durante la semana de entrenamiento y el juego realizado.

La junta mensual .-

Este tipo de junta es realizada comúnmente por la directiva de la organización, para analizar y resolver problemas comunes en la organización.

La junta irregular, ocasional .-

Esta compuesta de muchas personas cuyos trabajos respectivos no las obligan a estar en contacto y tienen muy poca o ninguna relación con los trabajos de los demás. Solo las une el proyecto para el cual la junta fue convocada, y solo las motiva el deseo que el proyecto tenga éxito.

De estas cuatro clases de juntas, la primera es la que más frecuentemente se celebra. Y aunque parezca extraño, es la que mayor probabilidad tiene de éxito en los equipos de Fútbol Americano. Los imperativos de las actividades suelen obligarla a ser breve, y las experiencias del trabajo común que tienen los jugadores facilitan las buenas comunicaciones.

Las dos última juntas son asuntos de distinto cariz. En las juntas de estos tipos se pueden producir clases de contracorrientes humanas de todo género, capaces de torcer las discusiones y sacarlas del rumbo debido.

Antes de la Junta (Junta de directivos)

La primera y más importante pregunta que hay que hacer es :
 ¿ Que se va a tratar de lograr por medio de esta junta ? Esa pregunta se puede hacer de muchas manera distintas : ¿ Cual sería la consecuencia más probable de que -- su propósito la junta -- Una vez que la junta haya terminado ¿ Como podrá decir si tuvo éxito, o fracaso? Pero al menos que se establezcan requisitos muy claros desde el inicio, se corre gran peligro de que la junta sólo sirva para desperdiciar el tiempo de los que asistieron a ella.

Definición del Objetivo

Ya se ha examinado las cinco funciones principales que toda junta cumple; pero si se está tratando de utilizar una junta para lograr determinados objetivos, se debe comprender que, en la práctica, por medio de una junta solo se puede lograr cierto tipo de objetivos. Cada tema de una agenda corresponderá a una de las siguientes cuatro categorías :

1.- Para fines de informar y asimilar información.

Evidentemente que se perdería tiempo si en la junta solo se proporcionara información al respecto a hechos, que sería mejor circular por medio de un documento. Pero si es necesario que sea cierta persona la que imparta la información, o si es necesario

aclarar y comentar dicha información para que sea asimilable o si contiene implicaciones profundas para los que asisten a la junta, entonces es perfectamente correcto introducir en la agenda un tema que no requiera conclusión, decisión o acción alguna por parte de la junta; bastará con que la junta reciba y comente un informe.

2.-Para fines constructivos y de iniciativas.

Esta función de ¿ Que debemos de hacer ? comprende todos los asuntos que requieren de concepción de algo nuevo. Las discusiones de este tipo requieren que las personas contribuyan con sus conocimientos, experiencias, criterios e ideas.

3.-Responsabilidades ejecutivas

Esta es la función de ¿ Como lo hacemos ? que viene después de que los miembros han decidido lo que van a hacer; una vez que se llega a ese punto se hace distribuir las responsabilidades de ejecución de los distintos componentes de la tarea entre los individuos que están en la junta.

Las responsabilidades ejecutivas se pueden distribuir por medio de explicaciones individuales y por separado, sin necesidad de recurrir a una junta, pero hay varias razones por las cuales la junta suele ser el procedimiento más deseable:

- Permite que los miembros, como grupo, determinen la manera óptima de lograr los objetivos.
- Permite que cada miembro comprenda e influya en la manera en que su propia tarea encaje con las de los demás y con la tarea colectiva.
- Si en la junta se está comentando como se ejecutará una decisión tomada, la abstención del consentimiento del grupo puede ser de importancia primordial. Todos están comprometidos a favor de los que el grupo decida, y tienen responsabilidad colectiva.

4.-Formación del marco organizativo

Por arriba y alrededor de todas las consideraciones respecto a ¿ Que hacer? y ¿Como hacerlo?, hay una armazón, una organización.

Cualquier cambio en dicha estructura, cualquier introducción nueva será capaz de afectar a los miembros de la junta. Sea cual fuere el nivel de tal cambio, es indispensable que se obtenga apoyo de todos los individuos a quienes se considera afectará dicho cambio.

6.3 Preparativos

Las Personas .-

Tanto el éxito de una junta como los beneficios que se podrán obtener de ella se verán gravemente amenazados si el número de asistentes es excesivo. El número ideal suele ser de 4 a 7 personas; 10 es tolerable; y 12 es el límite máximo. Por lo tanto, el directivo deberá hacer todo lo que pueda, consistente con la necesidad de invitar a todos los que tengan alguna contribución importante que efectuar, por mantener al mínimo el número de personas que asistirán.

El directivo podrá verse obligado a omitir a individuos que esperan ser invitados, o siempre han asistido; y al hacer tales omisiones, requerirá mucho tacto.

Si el directivo no ve manera alguna de disminuir el número de asistentes a proporciones manejables, puede probar cualquiera de los mecanismos siguientes:

- a) Analizar la agenda para determinar si es necesario que todos tomen parte en la discusión de cada uno de los puntos de la misma
- b) Preguntarse a sí mismo si lo que se necesita en verdad no son

dos juntas distintas y más pequeñas, en vez de una sola junta muy grande.

- c) Determinar si se puede pedir a uno o dos grupos que discutan anticipadamente algunos de los temas, para que solo sea uno de dichos grupos el que asista a la junta para formular sus proposiciones.

Documentos

La agenda es el documento de máxima importancia. Si está bien redactada, puede servir para acelerar y aclarar una junta que muy pocos individuos comprenden o son capaces de dominar. En cuanto a la agenda, el defecto principal es hacerla excesivamente breve y difusa.

El directivo no debe temer que la agenda sea larga, siempre que dicho largo sea en consecuencia de que él haya analizado y definido precisamente cada artículo, y no de que se hayan añadido más artículos que los que la junta es capaz de considerar razonablemente dentro del tiempo disponible para su celebración. Se deberá tratar de incluir en ella, por brevemente que sea, alguna indicación del motivo por el cual se va a comentar cada tema. Si algún artículo de la agenda es de interés especial para el grupo, suele ser buena idea identificarlo y mencionarlo especialmente en una nota anexa. Y el directivo deberá recordar asimismo lo útil que es el procedimiento de encabezar cada artículo "para información", "para discusión", o "para decisión", de manera que los que asistan a la junta, sepan lo que se espera lograrse de ella.

6.4 Otras consideraciones

El orden que ocupan los artículos de la agenda es muy importante. Algunos aspectos serán evidentes y los artículos que requieran decisión urgente deberán de tratar antes de los que pueden esperar hasta la próxima ocasión.

La parte inicial de una junta tiende a ser más activa y creativa que la parte final, así que si algún tema requiere energía mental, ideas brillantes y mentes claras, es mejor colocarlo al principio de la lista. En contraste, si hay algún tema interesante y que preocupa mucho a todos, quizás sea mejor abstenerse de tratarlo al inicio de la junta, y comenzarla logrando otros trabajos útiles. Una vez obtenidos estos, se podrá introducir el tema tan importante. Así se logrará que la junta se sobreponga al periodo de "perdida de atención" que suele afectar a las juntas después de transcurridos los primeros 15 ó 20 minutos de sesión.

Algunos temas unen a la junta y la hacen formar frente común, mientras que otros dividen a los miembros. Es tan posible que el directivo prefiera que la unidad se produzca al inicio, antes de que se creen las divisiones. Lo importante es hacer dicha selección conscientemente, puesto que puede producir diferencias muy graves en el ambiente en el cual se desarrolla la junta. Casi siempre es buena idea encontrar algún asunto que sirva de unificador, para cerrar la junta con él.

Es defecto común dedicar tiempo a la discusión de asuntos que son urgentes, pero que no tienen importancia, y así excluir asuntos de importancia fundamental pero cuyo significado es más a largo plazo que inmediato. Eso se puede remediar, estableciendo en la agenda la hora a la cual se comenzará a discutir el asunto importante y apeandose al programa establecido.

Fuy pocas juntas logran algo útil una vez transcurridas dos horas de su inicio; y para casi todos los propósitos, hora y media es tiempo suficiente.

Suele ser buena idea que la agenda haga constar tanto la hora a la que inicia como la de su terminación.

En principio, el procedimiento de circular junto con la agenda, documentos que contienen antecedentes de los temas de las mismas, o proposiciones que se van a presentar, no es malo. Ahorra tiempo y también ayuda a formular anticipadamente preguntas y conceptos que puedan ser útiles. Pero el concepto se destruye si dichos documentos se hacen demasiado largos; deben ser breves o contener un resumen breve.

Para que un asunto se pueda discutir últimamente se necesita identificarlo y formar los conceptos sobre el mismo, anticipadamente. Colocar en la agenda bajo el rubro de "otros asuntos" equivale a hacer una invitación a que se pierda el tiempo.

CAPITULO VII

ANALISIS E INTERPRETACION
DE RESULTADOS

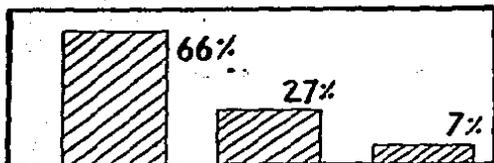
PREGUNTA 1

¿ Por que algunos equipos tienen éxito económico y No deportivo ?

(66) Un 66% considera que la principal causa es la de no tener objetivos bien planteados.

(27) Un 27% dicen que hay una mala preparación de coaches.

(7) Un 7% le da más importancia al aspecto lucrativo



La mayoría de los entrevistados están de acuerdo que es muy difícil actualmente obtener un éxito económico.

PREGUNTA 2

¿ Por que algunos equipos tienen éxito deportivo y No económico ?

El 18% de los entrevistados dicen que se concentran en su función deportiva.

Un 72% dice que se hacen inversiones mínimas, sin distraer el objetivo de la Organización en cuanto a lo Deportivo, además de que se cubre el mínimo necesario.



La mayoría de las organizaciones tienen contemplado que al final de la temporada se tendrá un superávit económico, pero debido a la mala administración durante la temporada se van teniendo gastos no planeados teniendo como resultante una disminución de los recursos económicos de la organización.

PREGUNTA 3

¿ Por que una vez estando económicamente estable una organización no se mantiene o no se preocupa por un nivel más competitivo ó más alto ?

Las respuestas de los entrevistados fueron muy diversas dando diferentes causas , pero que se pueden reunir en las siguientes: conformidad, falta de planeación, limitación de objetivos, preparación en lo deportivo, falta de identificación con la organización.

Otra de las causas es la falta de seguimiento de una administración e otra, tanto en lo económico como en lo deportivo, es volver a empezar a construir equipos de trabajo, procedimientos, la filosofía de la organización, etc.

PREGUNTA 4

¿ Cree Ud. que la falta de Dirección por parte de coaches y directivos pueda ser causa de bajo rendimiento deportivo y una deficiente optimización de recursos ?

SI



El 100% está de acuerdo que la falta de Dirección es una de las causas principales de la deficiencia deportiva en las organizaciones. La mayoría de los entrevistados argumentan que tratan de aplicar la Dirección de acuerdo a su experiencia.

PREGUNTA 5

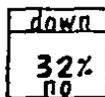
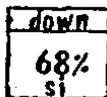
¿ Cree Ud. que una causa de bajo rendimiento económico y deportivo es la falta de Organización ?



Definitivamente los entrevistados mencionan que la falta de Organización es causa de bajo rendimiento económico y deportivo. La mayoría de los entrevistados ven a la Organización (Organización como parte del proceso administrativo) como la función que involucra y reúne las funciones de la planeación, integración, dirección y control.

PREGUNTA 6

¿ En su Organización se hace Planeación ?



Las Organizaciones que si hacen planeación son aquellas que tienen una buena imagen económica y deportiva, además que sus coaches y dirigentes son personas con una preparación academica alta.

PREGUNTA 7

¿ A corto plazo ? , ¿ Mediano plazo ? , ¿ A largo plazo ?

L P	M P	Corto Plazo
3%	15%	82%

El 82% de los entrevistados que contestaron que si hacen planeación en su Organización la hacen a corto plazo, quedando un margen muy pequeño de individuos que realizan planeación a mediano y a largo plazo.

PREGUNTA 8

¿ Cree Ud. que es buena en su Organización ?



SI



NO



Desconocen

Los coaches y directivos que si hacen planeación estan convencidos que es buena y da resultados positivos, otros que no realizan una planeación creen que seria buena.

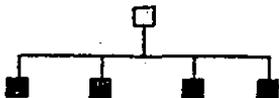
PREGUNTA 9

¿ Cual es el area de mayor importancia en su planeación ?



55%

Finanzas



32%

Organización



13%

Recursos Humanos

Las Organizaciones que practican la planeación centran su atención en el factor económico, lo cual es congruente ante la crisis económica actual.

PREGUNTA 10

¿ En su Organización se ha visualizado o proyectado su evolución, crecimiento, de acuerdo a sus necesidades y recursos ?



72%



28%

Solo el 28% de los entrevistados si tienen contemplado la evolución de su Organización, pero de un forma muy general, además siendo sobre criterios personales y no de grupo.

PREGUNTA 11

¿ Conoce Ud. o aplica alguna técnica o teoría administrativa ?

	SI	NO
Planeación	8 %	92 %
Organización	12 %	88 %
Dirección	10 %	90 %
Control	3 %	97 %

Dentro de la población del Fútbol Americano hay muy pocas personas que conocen técnicas o teorías administrativas y estas se caracterizan por tener una edad mayor a los 25 años y con una carrera profesional.

PREGUNTA 12

¿ Conoce Ud. alguna que se pueda aplicar al Fútbol Americano ?



Los coaches y directivos que conocen algo sobre la administración la aplican muy poco al Fútbol Americano.

PREGUNTA 13

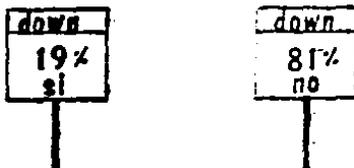
¿ Ud. motiva a sus jugadores ?



El 91 % de los entrevistados si motivan a sus jugadores, lo que significa que la motivación es un instrumento que aplican los coaches y que es importante en sus organizaciones.

PREGUNTA 14

¿ Conoce Ud. algo sobre motivación ?



A pesar que utilizan la motivación, los entrevistados no conocen algo sobre ella. La motivación la realizan por intuición y por experiencia, sin saber los fundamentos de la misma.

PREGUNTA 15

¿ Se considera Ud. dentro de algún estilo de Liderazgo/Coacheo ?
 (Jerarquizar en orden de importancia)

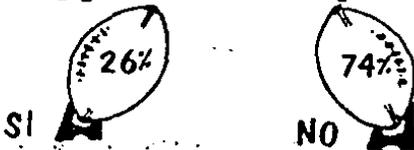
	Lugar	%
Flexible	1	25 %
Desarrollador	2	19 %
Autocrático/Duro	3	15 %
Conservador	4	14 %
Integrador	5	12 %
Democrático/Participativo	6	10 %
Liberal	7	6 %



Esta clasificación no demuestra realmente como son los coaches, ya que lo que expusieron es en su mayoría como quieren ser y no como son actualmente.

PREGUNTA 16

¿ Se lleva de alguna manera en su Organización algún tipo de Control ?



Solo el 26% de los entrevistados llevan algún tipo de control en su Organización.

PREGUNTA 17

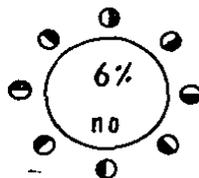
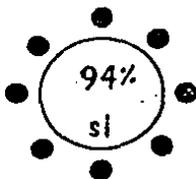
¿ De que clase ?

Control de Recursos Materiales	63 %
Control Deportivo	23 %
Control Recursos Humanos	14 %

Del 27 % de los entrevistados que si practican algún tipo de control el 63 % lo dedican principalmente a Recursos Materiales, debiendo ser integralmente junto con lo deportivo y los recursos humanos.

PREGUNTA 18

¿ Celebran juntas ?



Los coaches y directivos ven en la celebración de juntas como un instrumento para resolver problemas y ser más eficientes.

PREGUNTA 19

¿ Que tan Frecuentes ?

3 a la semana	7 %
2 a la semana	13 %
1 a la semana	38 %
Cada 15 días	21 %
Cada mes	21 %



La junta de cada semana es la que predomina en los coaches para ver asuntos deportivos principalmente, no así en los directivos que por lo general lo hacen cada mes.

PREGUNTA 20

¿ Que duración tienen ?

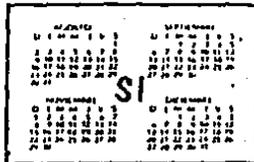


1 hr.	7 %
2 hr.	15 %
3 hr.	67 %
4-5 hr.	9 %
6 ó más	2 %

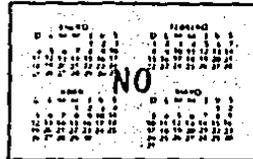
El 67 % de las juntas tanto de coaches y directivos tienen una duración de 3 horas.

PREGUNTA 21

¿ Hay alguna programación de las juntas ?



47%



53%

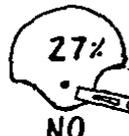
Solamente el 47 % de los coaches y directivos si tienen planeadas y programadas sus juntas, y son de aquellas personas que prevén y se preocupan por un mejor desempeño de su organización.

PREGUNTA 22

¿ Se resuelven los problemas ? ¿ Son efectivas ?



SI



NO

De los coaches y directivos que realizan juntas el 75 % estan convencidos de que en su mayoria si se resuelven los problemas.

PREGUNTA 23

¿ Con que problemas se encuentra Ud. en las juntas ?

Mencionan los entrevistados la pérdida de tiempo en las juntas por falta de programación, además de falta de concentración en los temas tratados, se divaga mucho; así también problemas como la asistencia, desorden y organización de las juntas.



PREGUNTA 24

¿ Para Ud. que es alcanzar el éxito en su Organización ?

Deportivo/Social	1°	58 %
Deportivo	2°	22 %
Económico/Deportivo	3°	14 %
Social	4°	6 %
Económico	-	-
Económico/Social	-	-

Lo que es alcanzar el éxito para los entrevistados se centra en el éxito Deportivo/Social con un 58 %, siguiendole el éxito Deportivo con un 22 %.

PREGUNTA 25

¿ Cree Ud. necesario tener un Playbook ?

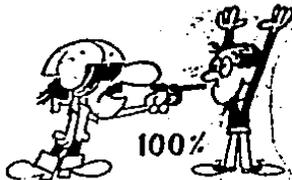


Los coaches están convencidos que dentro de un equipo u organización hay que tener un Playbook, pero en su mayoría no son claros y no están bien elaborados.

PREGUNTA 26

¿ Tienen algún plan de obtención de recursos ?

SI



Es preocupación de todas las organizaciones la planeación financiera y sobre todo la obtención de recursos.

PREGUNTA 27

¿ Como es el criterio para la elección de un Coach ?

La mayoría (85 %) se basan en la experiencia, facultades y conocimientos, otros (15 %) se basan en el interés de la persona por coachear; también se recurre a llamar a amistades conocedoras del Fútbol Americano.

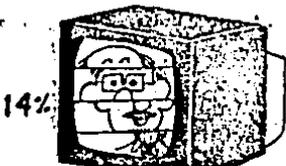
La complejidad en la elección de un coach dependerá de la categoría en la que va a coachear.

PREGUNTA 28

¿ Como dan a conocer la imagen del equipo u organización ?



Presna



Television

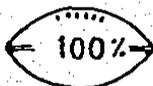


Revistas especializadas

Esto es en cuanto a medios de comunicación, pero existe otra que es la más común y la más fuerte que es la de persona a persona así sucesivamente.

PREGUNTA 29

¿ Hacen Scouts ?

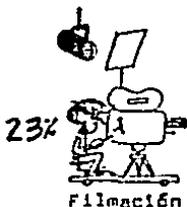


SI

La preparación de un juego se ha convertido en esencial para los coaches que se preocupan por un mejor desempeño de su equipo, es por ello que el Scout forma parte de esta preparación.

PREGUNTA 30

¿ Como los hacen ?



Las técnicas modernas se vienen utilizando en el Fútbol Americano y en los Scouts las organizaciones lo demuestran.

PREGUNTA 31

¿ Como capacitan a sus coaches ?

La capacitación de los coaches va de acuerdo al nivel en que coachean, es decir, entre más elevada sea la categoría la capacitación será más profunda.

Los entrevistados mencionan diversos métodos de capacitación y se realizan por medio de pláticas, manuales, clínicas, etc.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha presentado tanto la problemática a la que se enfrentan las Organizaciones de Fútbol Americano, como las oportunidades a las que pueden acudir para su desarrollo; de igual manera se han presentado ideas sobre planeación, organización y dirección, las cuales se describen y se explica su utilización práctica en el Fútbol Americano.

- 1.- Es evidente que entre más preparados estén los directivos y coaches en cuanto a conocimientos, técnicas y teorías administrativas y aplicándolas correctamente, serán más aptos para afrontar los diversos problemas dentro de su organización y resolverlos con la mayor eficacia posible.
- 2.- El recurso más valioso dentro de las organizaciones es el recurso humano. Los individuos no están desarrollándose de una manera efectiva; se demanda de individuos con habilidades conceptuales, técnicas y financieras que le den el impulso necesario para que crezcan sanamente y tengan mejores oportunidades en el futuro.
- 3.- Muchas son las situaciones y actividades por la que pasa un coach o directivo y que en esta investigación se han descrito, y todas ellas interesan e inquietan a estas personas, pero no hay una preocupación para ahondar en estos temas por falta de conocimiento básico y esto es derivado por una falta de información. La carencia de conocimiento es reemplazada por la experiencia, que es totalmente válida y muy enriquecedora, pero cuánto tiempo necesitaríamos para definir integralmente conceptos, teorías o prácticas administrativas sin el conocimiento, además a través del tiempo estas experiencias se van distorsionando por carecer del fundamento básico de las mismas.

- 4.- Los conocimientos administrativos no deben ser únicos de unas cuantas personas dentro de las organizaciones de Fútbol Americano, ya sean estas coaches o directivos. Hay que darlo a conocer y compartirlo a todos los miembros, para así poder trabajar en grupo de una manera más armoniosa y comprensible para todos y cada uno de los individuos que conforma el grupo; lo que dará a lugar a soluciones fundamentadas en un mismo marco teórico.
- 5.- Los coaches y directivos tienen la buena costumbre de trabajar en equipo, pero no se canalizan los esfuerzos, ideas, acciones, etc. Por lo tanto teniendo un conocimiento administrativo grupal, dichas ideas y acciones obtendrán su máxima optimización en sus recursos humanos, técnicos y financieros, lo que derivará al final en un mejor nivel de juego de los equipos que conforman la organización deportiva.
- 6.- El Fútbol Americano al igual que muchos deportes y otras actividades carecen de organización; pero no saben como combatir dicha problemática o mejorarla, por que no saben que es Organización. Confunden Organización con Administración, por lo tanto lo que hace falta es una buena Administración.
- 7.- Es necesario señalar que el licenciado en Administración es la persona idónea para estar al frente de una Organización de Fútbol Americano, debido a que los conocimientos que deben tener los directivos son derivados de conocimientos administrativos; además debe de poseer interés y conocimientos del deporte al que va a dirigir.

Para lograr los objetivos planteados y elevar la eficiencia de la organización deportiva, es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- 1.- Conocer cuál ha sido la evolución del Fútbol Americano en México, tanto en lo deportivo como en lo directivo. Conocer las diversas problemáticas a las que se han enfrentado y que actualmente hacen frente.
- 2.- Es necesario que el coach y directivo conozca los conceptos básicos de la planeación; es por ello que recomiendo:
 - + Que se aplique la "Forma maestra de planeación" (Ver pag. 52)
 - + Se tomen en cuenta los criterios de la planeación deportiva, en la planeación de una temporada (Ver pag. 58) y en la planeación de un juego (Ver pag.61)
 - + Se apliquen las formas de recopilación y análisis de los scouts (Ver pag.61)
 - + Conocer los puntos clave en un "Plan de juego" (Ver pag.102)
- 3.- La organización como parte de la administración es otra de las funciones esenciales en toda Organización de Fútbol Americano; dentro de la cual recomiendo que se emplee como base la "Estructuración Administrativa de una Organización de Fútbol Americano" (Ver pag.111) ; dicha nestructuración deberá ser usada conforme al tamaño y necesidades de la Organización deportiva.
- 4.- Dentro de la función de organizar el área deportiva, el playbook es esencial, por lo cual recomiendo que se use como base el modelo de playbook que expongo (Ver pag.136).
- 5.- El Desarrollo Organizacional es un punto que encaja exactamente en la Organización de Fútbol Americano, lo cual recomiendo que se conozcan sus bases y aplicaciones al Fútbol Americano (Ver pag.163)

- 6.- El comportamiento humano es impredecible, pero tiene fundamentos que son generalmente aceptados, unos se comprueban, otros quedan como teorías, pero finalmente son conocimientos que nos ayudan a comprender y a manejar tanto a los jugadores como a sus coaches o directivos. Por todo esto recomiendo todo el capítulo cinco que involucra todos estos aspectos de la Dirección.
- 7.- La evaluación de coaches es un factor que muy pocas organizaciones realizan, por lo que propongo se utilicen los criterios de evaluación (Ver pag.205).
- 8.- La celebración de juntas es una actividad común en las Organizaciones de futbol Americano por lo cual recomiendo que se observen los diversos aspectos que involucran a estas. (Ver pag.212)
- 9.- Por último recomiendo a que el estudiante, sea cual sea su edad o nivel escolar, y al lector de esta investigación practique algún deporte, el cual lo dará un equilibrio físico-mental para realizar cualquier otra actividad, ya sea familiar, escolar o laboral.

BIBLIOGRAFIA

Capítulo II

- 1.- Pop Warner Little Scholars, Inc.
"Coaching Pop Warner" 1974
Manual para coaches Pop Warner
- 2.- Amador de Gamo, Luis
"Historia gráfica del Fútbol Americano en México"
Tomas I, II y III
Ed. Dimeca Impresiones Fines, S.A. de C.V. México 1982
- 3.- Wilkinson, Bud
"Fútbol Americano: Ofensiva"
Serie deportiva Sports Illustrated
Ed. Diana, México 1975

Capítulo III

- 1.- Hampton R. David
"Contemporary Management"
Ed. Mc.Graw Hill 2a. edición, U.S.A. 1981
- 2.- Reyes Ponce, Agustín
"Administración de Empresas, Teoría y Práctica"
Ed. Remisa, México 1975
- 3.- Roger A. Golde
"Planeación práctica para la pequeña empresa"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Fascículo No. 23
- 4.- The American Football Coaches Association
"1986 Proceedings"
- 5.- The American Football Coaches Association
"1986 Summer Manual"

Capítulo IV

- 1.- Koontz /O'donnell (1)
"Elementos de Administración Moderna"
Ed. Mc. Graw Hill, México 1982
- 2.- Guzmán Valdivia, Isaac (2)
"Problemas Administración de Empresas"
Ed. Limusa, México 1976
- 3.- Lawrence/Lorsch (3) (8)
"Desarrollo de Organizaciones, diagnóstico y acción"
Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1973
- 4.- Lippitt L. Gordon/Schmidt H. Warren
"Etapas críticas de una Organización en Desarrollo"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas"
Fascículo No. 83
- 5.- Arias Galicia, Fernando (4)
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas, México 1975
- 6.- Beckhard Richard (5)
"Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos"
Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1972
- 7.- Fordyce Jack / Weil Raymond (6)
"Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos"
Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México 1976
- 8.- Guzmán Valdivia, Isaac (7)
"La Sociología de la Empresa"
Ed. Jus, México 1973

Capítulo V

- 1.- Taylor Frederick (1)
"Shop Management"
Ed. Harper E. Bros, New York 1947
- 2.- Mooner D. James / Reiley C. Alan (2)
"Onward Industry"
Ed. Mc. Graw Hill, Nueva York 1967
- 3.- Jones R. Thomas (3)
"Theories and types of Organization"
Ed. John Wiley Sons. Nueva York 1958
- 4.- Lounsbury Fish (4)
"Organization as the Mechanism of Management"
Conferencia pronunciada en la AMA, General Management
Conference, Junio 1948
- 5.- Ralph Cunier (5)
"Los fundamentos de la Dirección de Empresas"
Ed. Herrero Hnos. S.A. México 1976
- 6.- Reyes Ponce, Agustín (6)
"Administración de Empresas, Teoría y Práctica".
Ed. Remisa, México 1978
- 7.- Terry R. George (7)
"Principios de Administración"
Ed. Cccsa, México 1970
- 8.- Koontz / O'donnell (8)
"Elementos de Administración Moderna"
Ed. Mc. Graw Hill, México 1982
- 9.- Tannenbaum Robert / Schmidt H. Warren
"Como elegir un estilo de liderazgo"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas"
Fascículo No. 5

- 10.- Prince M. George
"Juntas creativas compartiendo el poder"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Fascículo No. 27
- 11.- Reddin W.J.
"Efectividad Gerencial"
Ed. Diana, México 1982
- 12.- Livingston J. Sterling
"Pigmalión en la Gerencia"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Fascículo No. 18
- 13.- Myres M. Scott
"Condiciones para la motivación gerencial"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Fascículo No. 98

Capítulo VI

- 1.- Jay Antony
"Como conducir una junta"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Fascículo No. 146