

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**Maestría en Educación y Gestión del  
Conocimiento**



## **CREACIÓN DE UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO PARA COLABORADORES DEPORTIVOS, UN RETO ENFRENTADO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Presenta: **JESSICA GUADALUPE BRITO VERA**  
Asesora **MARÍA ENRIQUETA FRANCO GAMBOA**

Tlaquepaque, Jalisco. enero de 2021.

# ÍNDICE

<b>MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> .....	0
<b>CREACIÓN DE UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO PARA COLABORADORES DEPORTIVOS, UN RETO ENFRENTADO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b> .....	0
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1. EL ACOMPAÑAMIENTO, ASPECTO CLAVE PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LOS COLABORADORES DEPORTIVOS</b> .....	6
1.1 EL DEPORTE EN LAS UNIVERSIDADES JESUITAS .....	7
1.2 EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEPORTIVOS .....	9
1.3 ACOMPAÑAMIENTO A ENTRENADORES DEPORTIVOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	13
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	15
<b>CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, SUS MODELOS Y LA PROPUESTA METODOLÓGICA</b> .....	16
2.1 MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	16
2.2 PLAN DE TRABAJO .....	25
2.2.1 <i>Construcción de la comunidad de práctica (CoP)</i> .....	25
2.2.2 <i>Mapeo del conocimiento</i> .....	26
2.2.3 <i>Combinación del conocimiento</i> .....	27
2.2.4 <i>Uso del conocimiento</i> .....	28
2.2.5 <i>Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido</i> .....	28
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA REUNIR DATOS .....	29
2.3.1 <i>El árbol de problemas</i> .....	30
2.3.2 <i>La técnica de la entrevista</i> .....	31
2.3.3 <i>Diarios de Campo</i> .....	32
2.3.4 <i>Observación</i> .....	32
2.3.5 <i>El análisis de datos</i> .....	33
<b>CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL PROCESO</b> .....	34
3.1 RESULTADOS DE LAS FASES PLANEADAS .....	34
3.1.1 CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA .....	34
3.1.2 <i>Mapeo del conocimiento</i> .....	42
3.1.3 <i>Combinación de conocimiento</i> .....	47
3.1.4 <i>Uso o integración del conocimiento</i> .....	52
3.1.5 <i>Decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso</i> .....	54
3.2 CONOCIMIENTO ESTRUCTURAL PRODUCIDO .....	54
3.2.1 <i>Plan de Capacitación Anual CEFSI</i> .....	54
3.2.2 <i>Manual de acompañamiento a entrenadores deportivos</i> .....	56
<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>REFERENCIAS</b> .....	62

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1 .....	18
Tabla 2 .....	35
Tabla 3 .....	38
Tabla 4 .....	47
Tabla 5 .....	49
Tabla 6 .....	51
Tabla 7 .....	54
Figura 1: Causas y efectos relacionados por el bajo cumplimiento de objetivos de parte de los entrenadores deportivos del ITESO.....	11
Figura 2: Organigrama del Centro de Educación Física y Salud integral ITESO ..	15
Figura 3 Interacción entre conocimiento táctico y conocimiento explícito .....	21
Figura 4: Árbol de problemas. ....	31
Figura 5: Causas del porque los colaboradores del CEFSI no cumplen sus objetivos .....	40
Figura 6: Causas del porque los colaboradores del CEFSI si cumplen sus objetivos .....	41
Figura 7 Competencias de un Gestor Deportivo que promueve el cumplimiento de objetivos .....	44
Figura 8 : Competencias de un Colaborador Deportivo que presenta cumplimiento de objetivos en su práctica profesional .....	45
Figura 9: Mapa de conocimiento .....	46

## Resumen

El trabajo de obtención de grado que a continuación se presenta, tuvo como objetivo gestionar el conocimiento sobre acompañamiento a colaboradores deportivos universitarios, para el cumplimiento de objetivos del deporte en la organización. Se incluye la problemática que viven los agentes principales del deporte en la Universidad ITESO. Se presenta la metodología de intervención, planteada desde los modelos de la gestión del conocimiento que implica el trabajo en una Comunidad de Práctica para explicitar y combinar el conocimiento. Por último, se exponen los resultados obtenidos, de los cuales se destaca la generación de nuevos aprendizajes a partir de la construcción colaborativa aportando el aumento de la competitividad de la organización con el uso de este nuevo conocimiento y la cosificación de éste, para que sea accesible a los coordinadores deportivos.

**Palabras clave:** Cumplimiento de objetivos, entrenadores deportivos, acompañamiento, colaboración, Gestión del conocimiento.

## Introducción

El deporte universitario cobra relevancia cuando es visto más allá de sólo resultados deportivos. Una institución de educación superior, preocupada por la formación integral de sus alumnos, sabe que la actividad física, el deporte y la recreación son herramientas valiosas del proceso educativo, que facilitan el autoconocimiento, el desarrollo de habilidades interpersonales, la responsabilidad social y diversos valores que posteriormente podrán transferirse a lo largo de la vida de sus estudiantes.

El rol del entrenador deportivo como profesional, es fundamental, al ser el responsable de establecer objetivos a su equipo, metas esperadas y por supuesto, educación y formación de valores a los deportistas, no solo para obtener medallas y trofeos que los distinguen en aspectos técnicos, tácticos y físicos de su deporte, sino también, en aspectos que atribuyen a la formación integral del atleta. Sin embargo, es frecuente que los entrenadores deportivos no cumplan cabalmente con todos los objetivos que ellos mismos establecen, o bien, aquellos planteados por la institución a la cual pertenecen, lo cual provoca, entre otras cosas, que no se obtengan los resultados esperados de estos objetivos.

Este trabajo de obtención de grado, analiza una problemática localizada en el Centro de Educación Física y Salud Integral (CEFSI) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), relacionada con bajo nivel de cumplimiento de objetivos de los entrenadores de Equipos Representativos de dicha universidad, situación que mermaba el rendimiento deportivo en las diferentes competiciones estatales, regionales y nacionales. Dicha problemática, repercutía directamente en la obtención de buenos resultados competitivos y en la falta de motivación, esfuerzo, superación y compromiso no solamente del entrenador, sino también de deportistas. Por tal motivo, se implementó una intervención desde la Gestión del Conocimiento, para conducir de forma estructurada y colaborativa, a los entrenadores y otros colaboradores deportivos, al logro y cumplimiento de los objetivos planteados, y de esa manera alcanzar la apropiación de valores personales y sociales sin dejar de lado la obtención de buenos resultados deportivos, que son un aliciente de superación y mejora constante de los deportistas.

Este informe, se desarrolla en tres capítulos. El primero, es el planteamiento del problema, en el cual se comparten experiencias y se analizan las causas por las cuales se han obtenido los resultados actuales en el CEFSI. Los datos de este contexto en donde se gestó el proyecto, así como, la justificación de la necesidad de crear propuestas colaborativas e innovadoras para atender esta problemática desde la Gestión del Conocimiento.

El segundo capítulo, presenta la propuesta metodológica en donde la Gestión del Conocimiento es el campo de estudio para intervenir esta problemática, con la finalidad de lograr los propósitos planteados. Incluye el plan de intervención, en donde de manera general se plantearon los objetivos y acciones a realizar en cada una de las fases que consistieron en: conformar una comunidad de práctica, mapear el conocimiento, combinar el conocimiento y como una última fase, integrar el conocimiento. En este mismo capítulo, se presentan las técnicas y métodos utilizados para la recuperación de los datos y su análisis; el cual tiene un enfoque cualitativo y fue elaborado con base en métodos etnográficos.

En el tercer capítulo, se explicitan los resultados obtenidos en cada una de las fases de intervención, narrados desde las experiencias vividas durante cada una de las sesiones y entrelazados con los referentes teóricos de la Gestión del Conocimiento. Este capítulo consta de dos partes, por un lado, se presenta lo ocurrido principalmente en las reuniones de la comunidad de práctica con base en los diarios elaborados y su análisis durante tres meses de participación. La segunda parte, presenta el conocimiento estructural, es decir, los productos que fueron resultado de la intervención y que pueden ser utilizados por la misma organización.

Por último, se presentan las conclusiones, en donde de forma analítica y reflexiva se destacan los logros obtenidos, así como las dificultades y las áreas de oportunidad visualizadas para este tipo de proyectos.

## Capítulo 1. El acompañamiento, aspecto clave para el cumplimiento de objetivos de los colaboradores deportivos

La elaboración de objetivos en cualquier organización es esencial, pues se convierten en la guía para cumplir una misión, además, justifica por qué y para que llevar a cabo determinadas acciones. En el deporte, la fijación de objetivos es una de las claves metodológicas básicas visto desde la psicología del deporte, según Barrow, erudito de la psicología del liderazgo, “la conducta de un líder es un proceso de influencia sobre las actividades de un grupo organizado hacia objetivos específicos” (Urbea y García de Oro, 2011, p. 72), el entrenador deportivo debe de tener la capacidad para el cumplimiento de objetivos solicitados por su organización y además, la capacidad para la elaboración de objetivos con sus propios equipos, sino puede llegar a ser uno de los graves problemas para liderar un equipo tal como lo menciona Urbea y García de Oro “un entrenador debe de conocer el rumbo, sin una meta clara no hay esfuerzo que valga, un error grave que suelen cometer es exigir unos objetivos demasiados elevados” (2011, p. 72)

El deporte en México presenta diversas problemáticas tanto a nivel enseñanza básica deportiva como a nivel federado, como consecuencia los resultados deportivos a nivel país no han sido los esperados. Según el diagnóstico creado por la subdirección de Cultura física y deportes de México de la CONADE existen tres posibles causas:

- La focalización del deporte de alto rendimiento ha sido inadecuada
- La ineficacia en la detección, selección y desarrollo de talentos deportivos
- Y, por último, el tema que nos compete: la carencia de personal preparado y calificado para el fomento, enseñanza y dirección del deporte.

De tal manera que este diagnóstico, identifica al entrenador como una pieza clave y con gran responsabilidad para la obtención de resultados en México iniciando con el cumplimiento de objetivos. Según Vargas (2007) un entrenador deportivo debe de cumplir las siguientes funciones:

Fomenta hábitos morales y educativos, es el que dirige a todo el grupo multidisciplinario, debe hacer sentir al deportista participe del proceso, debe enseñar la disciplina deportiva, es el que lleva a cabo las sesiones de entrenamiento, corrige y mejora las técnicas, propone la estrategia para la competencia, corrige los errores que ocurren durante

la práctica, hace la adecuación correspondiente de las cargas, siempre supervisa el desempeño de cada atleta (Guillén Valdez, 2017, p. 107).

Como lo menciona el autor, el entrenador es el responsable de ofrecerles correcciones, conocimientos y experiencias a los deportistas, pero lo más rescatable es que también es quien fomenta hábitos que atribuyen no solo a la cancha ni a la instalación deportiva, sino a su vida diaria del atleta. Para que esto suceda, la formación del entrenador es importante. Sin embargo, el programa Nacional de Cultura Física y Deporte de México, menciona que uno de los problemas que presenta el entrenador deportivo es la falta de formación:

La calidad deportiva de un país depende más de las personas responsables del mismo (entrenadores de iniciación, dirigentes, entrenadores de alto rendimiento, profesores de educación física, gestores del deporte) que de las instalaciones existentes. Muestra de ello es que, en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, al cuarto trimestre del 2013, indican que hay 7,708 personas especializadas en áreas deportivas que tendrían que atender a la población total de 112, 336,538 de mexicanos, lo que implica que a cada especialista le corresponden al menos 14,574 personas. (SEGOB, 2014)

En conclusión, según los autores mencionados, tres grandes causas que viven los entrenadores deportivos para no conseguir buenos resultados y por ende no cumplir sus objetivos, en México y otros lugares son: el bajo nivel de especialización deportiva, el estilo de liderazgo y la mala actitud por parte del entrenador y por último el poco conocimiento en la creación, seguimiento y evaluación de objetivos para sus equipos, visto desde la psicología del deporte.

### 1.1 El deporte en las universidades jesuitas

El deporte universitario en México tiene como fin “el que sus estudiantes obtengan la mejor formación integral a través de actividades físico-recreativas, que les permita elevar su calidad de vida, cultura física y destacar nacional e internacionalmente en el deporte” (CONDDE, 2018). Así se menciona en la misión del Consejo Nacional del Deporte de la Educación A.C., organismo público responsable de promover y regular el deporte en todas las universidades públicas y privadas del país, entre ellas las universidades del sistema Jesuita (SUJ) confiadas a la Compañía de Jesús. Este sistema se destaca entre otros por la promoción de una educación integral, es



por esto que ve pertinente la aportación que ofrece el deporte y la recreación reconociendo su valor educativo y dándoles un especial lugar en la vida universitaria (SUJ, 2013).

Con base en lo anterior, se decidió en 1988 crear una filosofía deportiva para que todas las universidades del sistema gestionen el deporte a partir de un solo documento el cual fue titulado “Sentido Educativo y Políticas Generales del Deporte en el Sistema UIA”, este fue redactado en 1989 por la IBERO LEÓN a petición de las autoridades del sistema educativo jesuita que lideraban en aquel tiempo. En abril del 2013 se retomó llamándolo “Filosofía deportiva del sistema universitario jesuita” (SUJ, 2013). Este documento muestra el qué, porqué y para qué del deporte en las universidades del SUJ, se destacan las políticas de promoción, los instrumentos de apoyo, pero ante todo el sentido educativo del deporte, pues este es tomado como el principio base de la existencia de programas de actividad física, deporte y recreación.

De esta manera, el ITESO como miembro del SUJ, desde su Centro de Educación física y Salud integral (CEFSI), ha creado programas y proyectos que promueven el sentido de formación integral en la comunidad universitaria bajo los siguientes objetivos:

- Contribuir a la salud de la comunidad universitaria a través del fomento de estilos de vida físicamente activos y saludables.
- Impulsar la formación integral de los alumnos, a través de programas que faciliten el autoconocimiento, el desarrollo de habilidades interpersonales y la responsabilidad social, utilizando el deporte, la actividad física y la recreación como principales herramientas (Rodríguez M. , 2017).

Así, el área de desarrollo deportivo ITESO, en donde se llevó a cabo esta propuesta de intervención, forma parte de los tres principales escenarios educativos del CEFSI: el deporte, la recreación y la actividad física, el cual, por medio de la práctica deportiva, propone en todos sus usuarios “la superación personal y competitiva, la salud física, el rendimiento deportivo y la responsabilidad social de la comunidad universitaria, haciendo uso de la pedagogía ignaciana” (Brito, 2015 p.1). Este último abona a los objetivos del centro y por consiguiente al sentido educativo del deporte SUJ.

## 1.2 El cumplimiento de objetivos deportivos

El ITESO, así como el Sistema Universitario Jesuita cree firmemente en la práctica deportiva como un “ejercicio y manifestación de auto superación, dominio y control de sí mismo” (SUJ, 2013, p. 2). Pero, ¿Qué sucede cuando no se da esa manifestación de un proceso de autoevaluación, mejora y la auto superación para el cumplimiento de objetivos?

En este documento se analiza la problemática por la cual atraviesan los entrenadores de dos proyectos deportivos: Equipos Representativos y Fuerzas Básicas, tales proyectos pertenecen al área de Desarrollo Deportivo, quien a su vez forma parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Se exponen las posibles causas y efectos que viven cada uno de ellos en el bajo cumplimiento de metas y objetivos, experiencias tomadas en viva voz de cada uno de los involucrados activamente. Además, se relacionan con algunos estudios y bases estadísticas que nos informan sobre problemáticas similares que se viven actualmente en otras instituciones. Tal como lo mencionan los entrenadores y coordinadores, el ITESO, cuenta con el área de Desarrollo Deportivo, responsable de toda actividad competitiva de la institución y del seguimiento de los entrenadores deportivos. El coordinador, al inicio de cada semestre se reúne con los entrenadores para crear en conjunto los objetivos que deben de cumplir en el transcurso del semestre o de la temporada deportiva.

Con base en las entrevistas recolectadas de entrenadores, psicólogo y coordinadores deportivos (7 entrevistas en el año 2017) se concluyó que la mayoría de los entrenadores deportivos del ITESO presentan dificultades en el proceso de cumplir con los objetivos propuestos por la institución y en ocasiones por ellos mismos. De acuerdo con estos mismos resultados los entrenadores carecen de especialización en su deporte, habilidades de liderazgo, elaboración de objetivos, evidencias educativas y su seguimiento, y, por último, la aceptación e integración con las ciencias aplicadas al deporte.

Durante el año 2013 se presentó un bajo nivel deportivo en Equipos Representativos y en las Fuerzas Básicas, según lo menciona una de los coordinadores deportivos, responsable al igual que los entrenadores de los resultados deportivos:

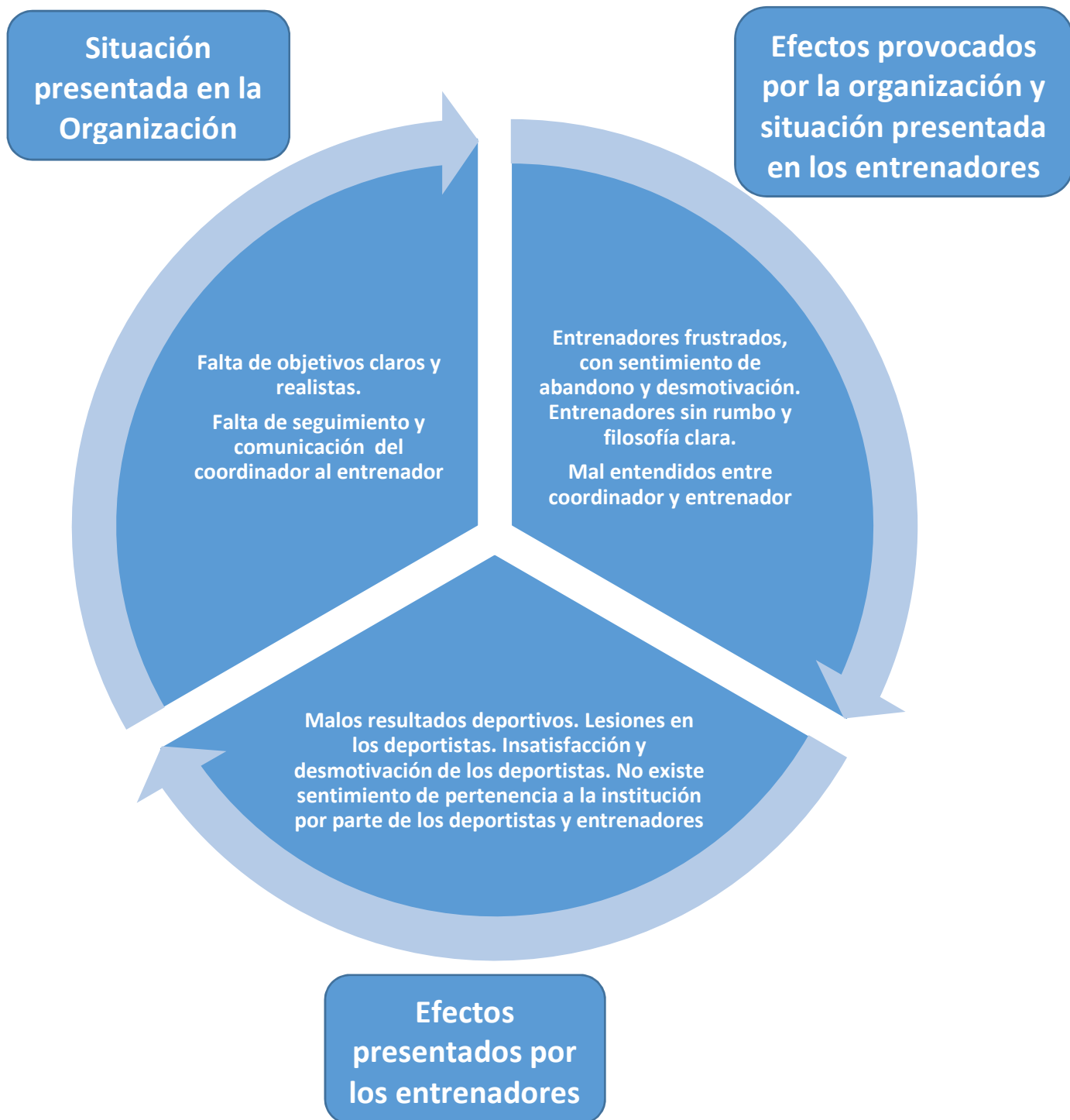
El ITESO tuvo un bajo rendimiento deportivo, pues en el INTERSUJ 2013 solo se obtuvo un primer lugar de 14 posibles, en CONADEIP el ITESO obtuvo el lugar n°25, las fuerzas básicas solo tenían a un equipo participando

en una liga competitiva y, por último, los talleres deportivos para universitarios no presentan una estructura clara y se cuenta con muy poca asistencia dentro de los grupos. (Ent\_Coord\_6, 2017)

Pero además, no solo se toman en cuenta los resultados en cuestión de medallas y trofeos, sino que “nos hemos dado cuenta que a los entrenadores no les importa mucho los aspectos extra resultados, es decir, toda la parte formativa y administrativa” (Ent\_Coord\_1, 2017) un claro ejemplo es la falta de evidencias educativas, que para la institución son aspectos que se toman en cuenta en las evaluaciones de personal, “cuando les pedimos listas de asistencias no las entregan, cuando les pedimos sus planeaciones o macrociclos, no los entregan o los entregan incompletos, siento que no hay interés de los entrenadores por cumplir” (Ent\_Coord\_1, 2017). Para los coordinadores deportivos del ITESO, los entregables son una prueba explícita de aspectos más formativos, “podemos evaluar aspectos educativos o formativos de los entrenamientos con algunas tareas que los entrenadores creen que son más administrativas, por ejemplo las listas de asistencias, nos dan información de la motivación de los deportistas por asistir a los entrenamientos” (Ent\_Coord\_1, 2017). Otro ejemplo que mencionan los entrevistados, es la entrega de los resultados de las evaluaciones físicas pre y post competitivas:

Se les pide a los entrenadores que al inicio del semestre y antes de su competencia principal, evalúen a los deportistas en aspectos físicos de fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad, para conocer en qué nivel físico se están presentando a su competencia primordial y para conocer si se cumplió el objetivo de mejorar las capacidades físicas de sus deportistas (Ent\_Coord\_6, 2017)

Otro punto que el ITESO propone como objetivo, no es solo el pódium, también los resultados : educativos y los deportivos, pues interesa la auto superación, la cual se puede medir en avances de aspectos físicos y técnicos, pues pueden verificar que, aunque no se dio el pódium si existió un avance en los deportistas en cuanto a que con base en las entrevistas de colaboradores clave de la organización, se ha creado un listado de causas y efectos relacionados al bajo cumplimiento de objetivos de parte de los entrenadores deportivos del ITESO, las cuáles son:



*Figura 1:* Causas y efectos relacionados por el bajo cumplimiento de objetivos de parte de los entrenadores deportivos del ITESO (Elaboración propia de la autora, 2019).

Como se mencionó anteriormente, otras personas responsables para que los entrenadores deportivos no cumplan sus objetivos son directamente sus coordinadores, quienes son los líderes responsables de conocerlos, ayudarlos, motivarlos y exigirles a los entrenadores, “es una realidad que los entrenadores necesitan a una persona que los ayude y los corrija cuando sea necesario” (Ent\_Coord\_1, 2017). También como involucrados, que se presentan más como los afectados, son los deportistas y la misma institución u organización.

Si el incumplimiento de objetivos continuara en el área de Desarrollo Deportivo ITESO, puede provocar que exista poca participación e inscripción en los equipos representativos de la institución, provocando el cierre de grupos, despido de entrenadores, o cierre de los mismos proyectos.

En el caso contrario, si este problema se atiende, los entrenadores tendrían otra visión de su labor en ITESO, se sentirán parte de la institución, se sentirían escuchados por parte de su líder, el entrenador recibirá retroalimentación que le ayudará a ofrecer entrenamientos mejor planificados y como consecuencia el entrenamiento será atractivo, innovador, motivador y exigente al nivel que se necesite, a su vez, el líder tendría mayores habilidades de liderazgo para propiciar el trabajo colaborativo para ayudar al entrenador a establecer objetivos, desarrollarlos, cumplirlos y evaluarlos.

Con base en los comentarios de los colaboradores del equipo de Desarrollo Deportivo del ITESO, se ha formulado el siguiente objetivo:

**Explicitar el conocimiento y las buenas prácticas de los gestores y entrenadores deportivos del ITESO para la creación de un plan de acompañamiento a entrenadores, que ayude a mejorar su desempeño y a cumplir sus objetivos.**

Un acompañamiento en donde el colaborador se sienta escuchado, y en donde el coordinador, con conocimientos en gestión directiva y planificación estratégica, pueda ayudarlo a desarrollar su autoconocimiento, sus habilidades de liderazgo, planificación estratégica y capacitación en áreas de oportunidad, con el fin de que pueda obtener mayores herramientas, identificar los objetivos reales para su equipo, así como crear estrategias que ayudarán a cumplir los objetivos.

Cabe destacar, que el objetivo de intervención fue elaborado con base en las propuestas de solución existentes las cuales fueron muy diversas, por ejemplo el entrenador de fútbol femenino del ITESO (Ent\_Entrena\_5, 2017) menciona: “La

solución es la confianza y el respeto al trabajo que hace cada persona y estar abierto siempre a escuchar otras opciones y la libertad de llevarlas a la práctica o no y la humildad de reconocer cuando te equivocas”. Por otro lado, se hace mención en tres ocasiones sobre la posibilidad de que los entrenadores sean acompañados por su líder, el primero dice que “se debería de hacer un seguimiento individual con cada entrenador regularmente, esto implementado por parte de nuestra coordinadora , para seguir dando todo el apoyo necesario para alcanzar lo que se busca en cada equipo” (Ent\_entrena\_3, 2017), el segundo desde la vista de una coordinadora que anteriormente fue entrenadora:

Para poder lograr un buen rendimiento en las personas y que logran lo que queremos y todo eso, lo más importante es dar un seguimiento, antes, durante y después, creo que al final todo es para poder mejorar y también esta parte de tener una mejor interacción con los profesores es importante pues al final de cuentas somos personas y esta parte de poder vincularse con ellos podría ser muy interesante pues al final somos un equipo, yo creo que el darles un seguimiento en todo tanto en tareas como en ayudarlos a poder cumplir los objetivos y poder tener un trato más directo con ellos y una empatía y todo esta parte es muy importante para poder mejorar todos. (Ent\_Coord\_1, 2017)

Así como lo comentó la persona entrevistada anterior, en el área de Desarrollo Deportivo, todos son un equipo, y es importante crecer juntos, y que mejor manera de hacerlo recibiendo “capacitación constante para entrenadores.” (Ent\_entrena\_2, 2017). Y no solo para entrenadores, sino también para los coordinadores.

### 1.3 Acompañamiento a entrenadores deportivos y Gestión del conocimiento

Cabe mencionar que esta problemática que vive el CEFSI del ITESO, es un buen caso para trabajarse desde la Gestión del conocimiento, pues para Rodríguez:

Los beneficios de la gestión del conocimiento son: a) capturar y compartir buenas prácticas, b) proporcionar formación y aprendizaje, c) gestionar las relaciones con los usuarios, d) desarrollar inteligencia competitiva, e) proporcionar un espacio de trabajo, f) gestionar la propiedad intelectual, g) realzar las publicaciones web y h) reforzar la cadena de mando. Otros beneficios adicionales que se identifican son: a) retención de los conocimientos del personal, b) mejoramiento de la satisfacción de los

usuarios y/o clientes, c) incremento de los beneficios, d) soporte de iniciativas de e-business y e) acortamiento de los ciclos de desarrollo de productos (Rodríguez, 2015, p. 15)

En el CEFISI existe capital intelectual sobre gestión de equipos de trabajo, acompañamiento, gestión del talento humano y habilidades directivas que puede ser validado y extraerse como buenas prácticas.

A pesar de que los entrenadores deportivos, están acostumbrados a trabajar de manera individual, existe un ambiente en el que se puede rescatar el capital relacional, es por esto que la gestión del conocimiento es un modelo idóneo para resolver el problema, pues según Nonaka (1994) en la gestión del conocimiento se necesita un contexto específico tal como un campo de interacción que permita llevar el conocimiento personal a un entorno social en el que los individuos puedan conocerse, interactuar y colaborar para crear conceptos nuevos y entonces expandir el conocimiento.

Actualmente, la gestión del conocimiento se está reconociendo en el ámbito de las organizaciones deportivas:

La creación y la transferencia de conocimiento en las instituciones y organizaciones deportivas modernas están emergiendo progresivamente como un factor decisivo en términos de alcanzar logros. Dada esta realidad, resulta importante explicar los hallazgos encontrados en los trabajos que se han ocupado de la aplicación de la Gestión del Conocimiento y las Organizaciones Deportivas actuales (Cueva Brito, Acosta Andino, Idrobo, & Rueva, 2017)

Esta aplicación de la gestión del conocimiento se ha presentado en las organizaciones deportivas como herramienta para la gestión humana, pues como afirma Saldarriaga (2013):

A pesar de que no sea una estrategia consiente y deliberada, la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento incide en que las organizaciones no solo tengan mejor desempeño, sino que han logrado que la gestión humana sea también exitosa, generando cambios en los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa (Citado en Cueva, Acosta, Idrobo & Rueda, 2017, p. 2).

De tal manera, que la Gestión del Conocimiento, no solo se realiza para crear un plan de acompañamiento, sino también para aportar cambios en las actitudes de los miembros de CEFSI.

#### 1.4 Descripción de la Organización

El CEFSI se estructura en tres principales áreas: Actividad Física y Salud, Juego y Recreación y Desarrollo Deportivo. Esta última es la responsable de todos los espacios competitivos en la universidad, tales como los equipos representativos, fuerzas básicas, talleres deportivos y torneos internos. El problema fue detectado principalmente en el área de Desarrollo Deportivo que “es un área de formación integral que genera conocimiento, donde se busca la superación personal, la salud física y el rendimiento deportivo para la comunidad universitaria y deportistas, haciendo uso de un modelo deportivo educativo único” (Rodríguez M. , 2017, p. 2). Sin embargo, la comunidad de práctica está conformada no solo por miembros de esa área sino también de colaboradores responsables de equipos de trabajo con otros aspectos de la educación física, tales como los coordinadores del área de juego y recreación, gestión de proyectos, fuerzas básicas, psicología del deporte y metodología deportiva. Se presentan las áreas del centro en el siguiente organigrama:

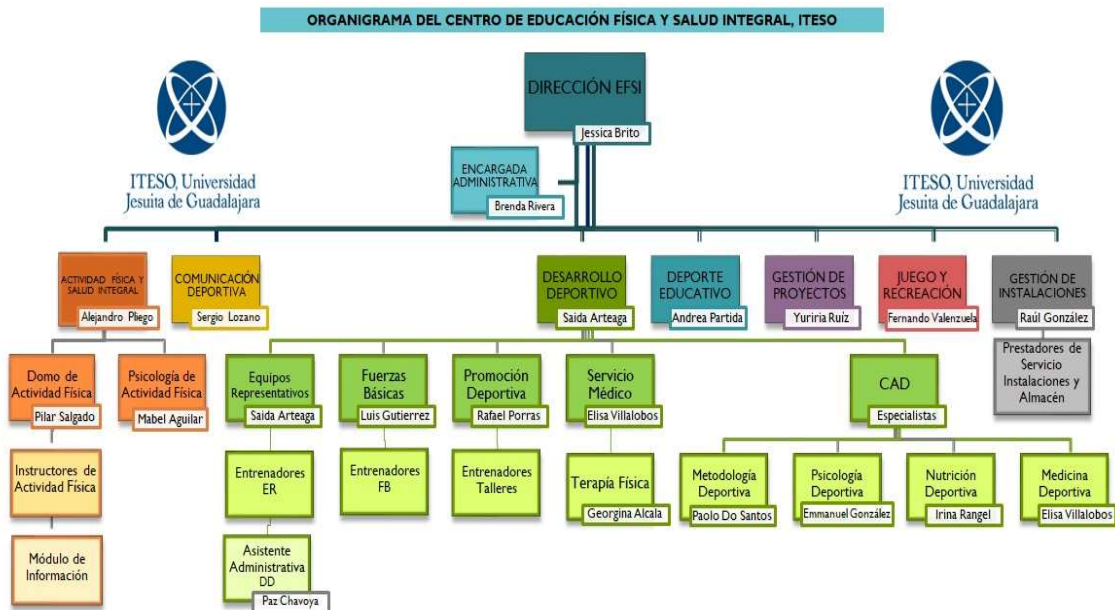


Figura 2: Organigrama del Centro de Educación Física y Salud integral ITESO (Rivera, 2020)



## Capítulo 2. La Gestión del Conocimiento, sus modelos y la propuesta metodológica.

En este capítulo se presentan dos apartados, el primero de ellos corresponde al marco de la Gestión del conocimiento donde se destacan los modelos que fueron la base para planear e interpretar lo sucedido durante el proceso de intervención. En el segundo apartado se presenta el plan de trabajo con sus fases y procesos que van desde la construcción de una comunidad de practica hasta la toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso del conocimiento creado. Por último, se presentan los métodos y técnicas que fueron utilizados para reunir y analizar los datos obtenidos durante la intervención.

### 2.1 Marco teórico sobre la Gestión del Conocimiento

El marco teórico es una parte importante de la investigación, explica Schwarz (2013) que “corresponde al conocimiento mínimo necesario que se requiere para comprender un problema de investigación” (citado en Londoño, et al, 2014, p. 18). Es la parte de la investigación que hace referencia a la fundamentación y a la “base teórica de referencia que permite comprender el problema y sus principales aspectos de detalle en toda su extensión” (Schwarz, 2013, citado en Londoño, et al, 2014, p. 18). Otra función que tiene el marco teórico es “establecer los modelos explicativos que pueden ser utilizados para analizar y, de manera eventual, intervenir en los problemas investigados” (Castro y Calvo, 1995, citado en Londoño, et al, 2014, p. 18) (Londoño, Maldonado, & Calderon, 2014)

En esta intervención, se utiliza a la gestión del conocimiento como marco teórico que permitió elaborar un plan de intervención para resolver el problema.

Actualmente, la tendencia en las organizaciones es al cuidado de los recursos o activos inmateriales, es decir, a los recursos humanos, ya que son la base fundamental para la organización. Pero ahora no solo son las personas, sino también el conocimiento y lo que ellas son capaces de aportar a la empresa. Es por esto que Nieves y León (2001) mencionan que el conocimiento “se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado” (p. 121).

El conocimiento de las personas, cuando es explicitado y compartido “no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia” (Nieves & León, 2001, p. 121), que se constituye como innovación, como ventaja competitiva y las mismas autoras la llaman como “un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía” (p. 122). Es por esto, que en este marco teórico se abordará a la Gestión del conocimiento como un medio para la obtención y aplicación de información sobre un plan de acompañamiento.

A continuación, se presentan algunas condiciones que dieron paso a los procesos de la Gestión del conocimiento en los años 90:

- El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.
- La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.
- La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.
- El «fracaso» de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.
- El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva (Suresh; Wiig, 1997; Davenport y Prusack, 1998; Drucker, 1993, Rivero, 2002, OECD, 2003, citados en Rodríguez, 2006, p. 27).

Sin embargo, la Gestión del conocimiento (GC), posiblemente por ser una disciplina joven, “pone en evidencia un cierto caos conceptual que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática” (Rodríguez, 2006, pág. 29). Sin embargo, hoy en día se considera que la gestión del conocimiento consiste en un “conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”. Esta habilidad de

gestionar las capacidades intelectuales se ha convertido en un gran reto para las organizaciones tal es así que “la capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. (Quinen, Anderson y Finkelstein, 2003 p. 204 citado en Rodríguez, 2006, p. 27).

A continuación, se comparten algunas ventajas, las cuales Rodríguez (2006) hace referencia y se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento.*

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación	Reducir el tiempo para la resolución de problemas	Incrementar ventas	Mejorar el servicio	Propuestas consistentes para clientes multinacionales
Acelerar la comunicación	Disminuir el tiempo de propuestas	Disminuir los costes	Focalizar en el cliente	Mejorar la gestión de proyectos
Opiniones del personal más visible	Acelerar los resultados	Mayores beneficios	Marketing directo	Reducción de personal
Incrementar la participación	Acelerar la entrega del mercado		Marketing proactivo	
	Mayor eficacia global			

Nota: La Gestión del Conocimiento, presenta diversas ventajas en las empresas u organizaciones, según el resultado esperado. Recuperado en Rodríguez, 2006.

Además de conocer la importancia y las ventajas para llevar a cabo la Gestión del conocimiento (GC), se comparten los factores clave de éxito que se han identificado por Davenport (1997,1998) citado por Rodríguez (2006), entre ellos se encuentra la

cultura orientada al conocimiento, es decir, la existencia de una cultura favorable y compatible con la (GC) resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura. La infraestructura técnica e institucional es también una clave de éxito que se describe como la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. “El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales” (Davenport y Prusak, 1998).

El respaldo del personal directivo es fundamental para obtener alguna posibilidad de modelos para la creación y gestión del conocimiento, Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles:

- Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
- Facilitar y financiar el proceso.
- Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

En ocasiones, los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.), es decir, realizar la vinculación financiera. Realizar una buena evaluación diagnóstica, ayuda a la orientación del desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport & Prusak, 1998, pág. 180).

La claridad de objetivo y lenguaje resulta básica para aquello que se quiere conseguir, es decir, los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no se dedican a

delimitarlos. Resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual. También es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.) y es de gran ayuda tener en cuenta una multivariación de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC se deben proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. A continuación, se presentan algunos modelos de la GC que ayudarán a dar un fundamento teórico a la intervención y sus resultados.

Para la creación de un Plan de Acompañamiento a entrenadores deportivos desde la Gestión del Conocimiento, se han considerado los modelos o teorías de varios autores, entre ellos se destacan Nonaka y Takeuchi, Peter Senge, McElroy y Firestone y Wenger.

Nonaka presenta su modelo de la Organización creadora de conocimiento como una manera diferente de ver la innovación en las organizaciones, pues menciona que “una organización procesa información del ambiente externo para adaptarse a nuevas circunstancias” (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 61). Es establece que no solo se puede aprender o modificar gracias al conocimiento externo, sino que “de hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente”.

En este sentido, el autor comparte que la pieza clave de este modelo es la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito con el objetivo de crear nuevo conocimiento dentro de una organización. De esta forma, nos propone dos dimensiones: la epistemológica, que hace referencia a la distinción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, mencionando que “el tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar. Por su parte, el conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 65). La dimensión ontológica, es la interacción social entre individuos que comparten y desarrollan conocimiento, o también llamadas comunidades de interacción. Es así, a nivel individuo que se puede generar el conocimiento. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya a los individuos creativos o provee de un contexto para que estos individuos creen conocimiento. De esta manera se amplifica el conocimiento individual y se cristaliza organizacionalmente.

A pesar de las diferencias antes mencionadas que existen entre conocimiento tácito y explícito, Nonaka & Takeuchi, 1999 menciona “Sin embargo, desde nuestro punto de vista el conocimiento tácito y el explícito no son entidades separadas, sino complementarias” (p. 68), es decir, hay una importante relación entre ambos conocimientos, concluyendo que el “modelo dinámico de creación de conocimiento se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y explícito. A esta interacción la llamamos conversión de conocimiento” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 68).

Asumir que el conocimiento se crea por la interacción entre conocimiento tácito y explícito que permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento: 1. de tácito a tácito, que llaman socialización; 2. de tácito a explícito, o exteriorización; 3. de explícito a explícito, o combinación, y 4. de explícito a tácito, o interiorización. Lo anterior se sintetiza en el siguiente diagrama:

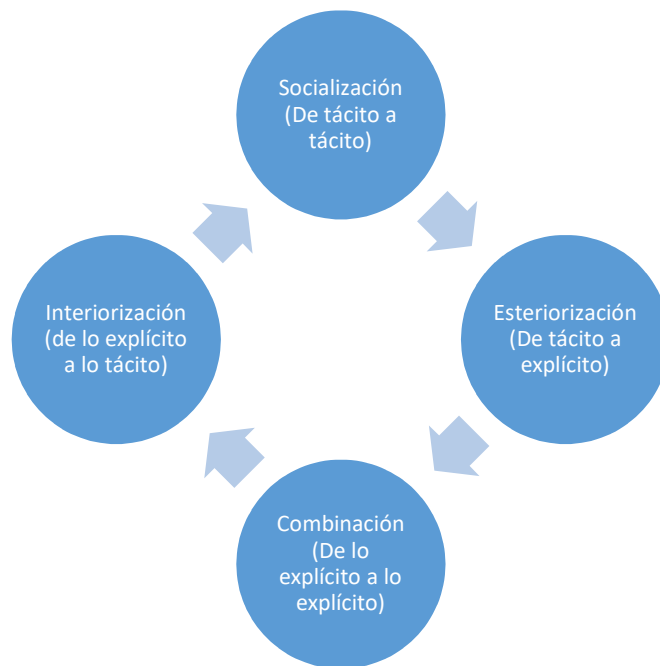


Figura 3 Interacción entre conocimiento tácico y conocimiento explícito (Elaboración propia de la autora)

1. Socialización: es un proceso que consiste en compartir experiencias. Los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje sino a través de la observación, la imitación y la práctica. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. A menudo, una simple transferencia de información tendrá poco sentido si es abstraída de las

emociones asociadas y de los contextos específicos en los que las experiencias compartidas se encuentran.

2. Exteriorización: Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo o la reflexión colectiva. La asociación de dos cosas a través de la metáfora depende sobre todo de la intuición y la imaginación holística, y su propósito no es encontrar diferencias. Por otro lado, la asociación a través de la analogía depende del pensamiento racional y se centra en las similitudes estructurales/ funcionales entre dos cosas y por ende de sus diferencias.
3. Combinación: La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La creación de conocimiento que se da en las escuelas gracias a la educación y al entrenamiento formal, por lo general adopta esta forma.
4. Interiorización: La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el "aprendiendo haciendo". Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias orales. Cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y *know-how* técnico, se vuelven activos muy valiosos. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado.

Llevar a cabo la Gestión del conocimiento, desde el modelo de la Organización creadora de conocimiento, permite compartir experiencias entre los miembros claves para el acompañamiento de entrenadores, crear conceptos bajo la reflexión colectiva y de esa manera, crear documentos, procesos, artículos, etc. y hasta el mismo programa del acompañamiento de entrenadores para posteriormente transmitir estas experiencias convertida en información para los demás miembros del área.

Dentro de este marco de la organización creadora de conocimiento, se implementan las comunidades de práctica, las cuales de acuerdo a Wenger (2001) están constituidas por tres dimensiones:

- Compromiso mutuo, es aquella relación que se crea entre los miembros de la comunidad, un sentido más allá del solo asistir, un sentido más de pertenencia que propicia que las personas se reúnan y participen de manera libre. Una comunidad de práctica no es un equipo o una red, sino que presenta características muy especiales según lo menciona Wenger (2001):  
La afiliación a una comunidad de práctica no es simplemente una cuestión de categoría social, de lealtad, de afiliación a una organización, de tener un título o de mantener relaciones personales con otras personas. Una comunidad de práctica no se define simplemente por quien conoce a quien o quien habla con quien en una red de relaciones interpersonales por las que fluye la información. La proximidad geográfica tampoco es suficiente para desarrollar una práctica. Naturalmente el compromiso mutuo exige interacción y la proximidad geográfica para ayudar a ello (p. 101).
- Empresa conjunta, habla de una negociación: “las condiciones, los recursos y las exigencias solo confirman la practica cuando han sido negociadas por la comunidad” (Wenger, 2001, p. 107). Son decisiones tomadas desde dentro, sin tener que obligar a los participantes a trabajar objetivos definitivos.
- Repertorio compartido, “el repertorio de una comunidad de practica incluye rutinas, instrumentos, maneras de hacer, gestos, símbolos, acciones o conceptos que la comunidad ha producido o adoptado en el curso de la existencia y que han pasado a formar parte de su práctica” (Wenger, 2001, p. 110).  
Este repertorio combina aspectos cosificadores y de participación. Todos aquellos aspectos que se comparten y que se identifican como miembros de esta comunidad de práctica.

Estas comunidades de práctica permiten a los integrantes de esta interactuar para compartir sus experiencias, profundizar su conocimiento y de esa manera desarrollar un solo conocimiento. La participación es base para que se de la comunidad, pues es la interacción que se crea y existe entre los miembros de una comunidad. Es esa conexión que se da cuando personas se reúnen para un fin común. Es “la experiencia social de vivir en el mundo desde el punto de vista de



la afiliación a comunidades sociales y de intervención activa en empresas sociales” (Wenger, 2001, p. 80). La participación es valorada desde una parte personal como la social el mismo autor lo define como “proceso complejo que combina hacer, hablar, pensar, sentir y pertenecer”. Es parte de ser parte de algo en todos los sentidos.

Firestone y McElroy, hacen distinción del papel que juegan los datos, la información, y del mismo conocimiento, mencionando que “los datos, información y conocimiento, emergen de los procesos sociales y son propiedad global de una organización o de las personas que la constituyen” (Ortiz & Sahagún, 2009, p. 4). También las distinguen “como teorías provisionales que compiten entre sí y son sujetas a validación para ofrecer soluciones a problemas objetivos, validándolas o falsificándolas de acuerdo a las pruebas a las que son sometidas” (Ortiz & Sahagún, 2009, p. 7). La producción de estas tres teorías provisionales, se aciclan reiteradamente para crear el ciclo de vida del conocimiento, que incluye dos categorías de procesos de conocimiento los cuales son llamados: producción de conocimiento e integración de conocimiento. La producción del conocimiento es “los procesos mediante los cuales se crea nuevo conocimiento en la organización. Es sinónimo de aprendizaje organizacional y se enfoca en mejorar las condiciones por las cuales la innovación y la creatividad ocurren naturalmente” (Ortiz & Sahagún, 2009, p. 8). La integración del conocimiento es cuando estos aprendizajes se integran a la organización, se integran estas nuevas declaraciones de conocimiento en la operación cotidiana.

Peter M. Senge, propone 5 disciplinas que constituyen el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden, denominadas organizaciones inteligentes, con características progresistas, dinámicas, altamente productivas y con participantes activos, estas disciplinas las refiere como: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, buscando tanto el aprendizaje individual como grupal.

Peter Senge (1994) menciona que las organizaciones son sistemas con vida propia y la comparten con todos los entes significativos de la sociedad donde colaboran. También define que “las organizaciones son sistemas extremadamente complejos y abiertos al entorno considera la organización como un sistema vivo” (Castro, S. citado en López J. & Aroca C, 2009, p. 2), esto permite entender que es un sistema integrado por personas, maquinarias, procesos, procedimientos, etc. con todos es

un mismo objetivo para crear una visión compartida y un pensamiento sistémico de la organización. Con esto, define a las organizaciones como “espacios o lugares donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden juntas a las que denomina organizaciones inteligentes” (Casell; Perea, 2009 citados en López J, & Aroca, 2009, p. 2). Esta propuesta propone que todos los colaboradores que forman parte de la organización son importantes:

Los colaboradores son capaces de aportar mucho más de lo que se cree, con capacidad de compromiso, visión de empresa, adaptándola como propia y actuando responsablemente. Son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización usando la creatividad, reconociendo sus fortalezas y debilidades, aprendiendo a crecer a partir de ellas, siendo capaces, además, de trabajar en equipo con eficiencia” (p. 5).

Senge (2010) está interesado en cambiar la manera de pensar y trabajar dentro de una empresa u organización y enfatiza que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran y desarrollen cómo aprovechar la capacidad que tienen los colaboradores de una organización para aprender.

## 2.2 Plan de trabajo

En esta sección se presenta el plan de trabajo basado en las fases de un proyecto de gestión del conocimiento, iniciando con la creación de una comunidad de práctica, el mapeo del conocimiento, la combinación del conocimiento e integración (o uso) del mismo y la toma de decisiones sobre la difusión, el almacenamiento y acceso al conocimiento construido.

### 2.2.1 Construcción de la comunidad de práctica (CoP)

La comunidad de práctica es definida por Wenger citado en Martín (2014) como grupo o grupos de personas que se reúnen para compartir experiencias, conocimientos, ideas o mejores prácticas dentro de un tema de especialización, para solucionar algún problema o innovar dentro de la misma empresa, esto se hace aprendiendo unos de otros y propiciando que exista un objetivo en común.

Para llevar a cabo la conformación de la CoP se planearon los siguientes pasos:

- Exponer los propósitos y objetivos de la CoP a la directora del centro.
- Convocar a los colaboradores del CEFSI que presentan prácticas similares en el acompañamiento y evaluación a equipos de trabajo.
- Reservar la sala de juntas del CEFSI
- Elaborar una propuesta de trabajo de cada sesión estableciendo tiempos, temáticas y tareas a desarrollar, así como las preguntas claves que propiciarán la discusión y participación de todos los integrantes del CoP.
- Compartir en las primeras sesiones con los integrantes de la CoP, los conceptos y procesos desde la gestión del conocimiento, así como los objetivos y resultados esperados.

Tiempo destinado 3 semanas

### 2.2.2 Mapeo del conocimiento

El mapeo permite identificar las buenas prácticas, identificar qué se quiere saber y que repositorios presentan ese conocimiento, Huijsen et al (2004a citado en Toledano 2009) define al mapeo como un conocimiento que intenta hacerse visible dentro de su organización para reconocer sus cualidades y posibles aplicaciones. También permite identificar cuales conocimientos son externos llamando así al conocimiento que no se presentan en la organización. Por último, ayuda a organizar el conocimiento por medio de cuestionarios, encuestas, observaciones, revisión de documentos, entrevistas, etc. para conocer que, quien y como se obtendrá el conocimiento.

El proceso de mapeo se realizó en aproximadamente 5 semanas y los pasos para ello fueron los siguientes:

- Formular el conocimiento que requieren saber y las habilidades que son necesarias para conseguir el objetivo del proyecto y elaborar el producto. Se resuelve la pregunta: ¿Qué conocimiento es necesario construir?
- Identificar actores informantes y artefactos.
- Definir los medios e instrumentos a través de los cuáles va a ser “mapeado” el conocimiento y de qué manera será documentado ¿Cómo se va a acceder al conocimiento? ¿Qué representación del conocimiento utilizarán? (historias, patrones, casos, reglas, textos...)

- Elaborar una serie de preguntas que permitan identificar el conocimiento que tiene la organización sobre el objeto de conocimiento del proyecto.
- Seleccionar la aplicación que ayudará para almacenar las respuestas
- Aplicar los instrumentos con los cuáles será mapeado el conocimiento
- Analizar las respuestas obtenidas y crear el mapa de conocimiento

Tiempo destinado: 4 semanas

### 2.2.3 Combinación del conocimiento

Esta fase la describen Firestone y McElroy (2001) como los procesos mediante los cuales se combina el conocimiento nuevo con el ya existente en la organización. También se identifica como “sinónimo de aprendizaje organizacional y se enfoca en mejorar las condiciones por las cuáles la innovación y la creatividad ocurren naturalmente” (Ortiz Cantú & Ruiz Sahagún, 2009). Se realiza para definir qué cosas o temas son los medulares, qué conocimiento es necesario en la organización con base a la visión y la misión de la institución, de aquí nace la propuesta de intervención la cual por medio de la gestión del aprendizaje se mueve de explícito a explícito promoviéndose por medio de talleres, cursos, capacitaciones, grupos sociales, diplomados, etc.

La finalidad de esta fase tiene como punto central capacitar a los colaboradores y a los encargados deportivos en la obtención de herramientas y el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de objetivos con base a la filosofía institucional, además de crear un plan de acompañamiento que esté a cargo del encargado deportivo con el fin de dar orden, retos y seguimiento a los objetivos de cada semestre.

Los pasos de esta fase fueron los siguientes:

- Definir el conocimiento que tiene que ser integrado por la institución
- Definir la forma educativa en que se pueda integrar dicho conocimiento
- Diseñar los programas de capacitaciones para colaboradores del CEFSI para la gestión del aprendizaje

Tiempo estimado: 12 semanas

#### 2.2.4 Uso del conocimiento

El uso o integración del conocimiento es la fase en donde se definen los productos específicos posterior a los talleres o capacitaciones que se hayan llevado a cabo para combinar el conocimiento. Nonaka ( ) le llama interiorización a esta fase, la cual permite la conversión del conocimiento explícito en tácito, haciendo que las personas de la organización adquieran un nuevo conocimiento para integrarlo a su práctica diaria.

En esta fase se espera:

- Realizar un programa de capacitaciones para colaboradores del CEFSI que les brinde herramientas y desarrolle habilidades para elaborar y cumplir los objetivos marcados.
- Realizar un programa de capacitaciones para gestores deportivos del CEFSI, que les otorgue herramientas y desarrolle habilidades de autoconocimiento, dirección, acompañamiento, liderazgo, comunicación eficaz y motivación de personal.
- Crear objetivos, planes y evaluarlos son los aprendizajes esperados en la intervención.
- Elaboración de un manual de acompañamiento para colaboradores deportivos del CEFSI que presente las buenas prácticas de los gestores deportivos.
- Revisión y retroalimentación del plan de acompañamiento a entrenadores deportivos llevado a cabo en el área de equipos representativos ITESO.

#### 2.2.5 Toma de decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso al conocimiento construido

En esta última etapa, se toman las decisiones sobre qué se hace con el conocimiento obtenido, en cuestión de frecuencia, intensidad, participación, etc. Importante tomar en cuenta que debe de estar validada por la organización. En esta fase se propone realizar un proceso de sistematización que permita que existan repositorios que se sigan revisando por los miembros de la organización y no solo por los miembros de la CoP, lo más relevante en esta etapa es que la información quede activa y al alcance de todos. Para ello se planearon los siguientes pasos:

- Definir una plataforma que resguarde los documentos institucionales y que este abierto y cercano a todos los colaboradores del CEFSI.
- Depositar el manual de uso del plan de acompañamiento a colaboradores del CEFSI, incluyendo los formatos de seguimiento.
- Depositar los programas de capacitación a colaboradores y encargados del CEFSI con los comentarios de satisfacción y los aprendizajes obtenidos por parte de los participantes, para futuras implementaciones.
- Depositar videos y fotografías de la convivencia y participación de los colaboradores y encargados durante las capacitaciones.

### 2.3 Métodos y técnicas para reunir datos

En este apartado se presentan las técnicas y métodos que se utilizaron en este proyecto de intervención, el cual tiene un enfoque cualitativo y fue elaborado con base en el método de investigación acción. Este tipo de investigación se define como:

Una forma de indagación auto reflexiva realizada por quienes participan (profesorado, alumnado o dirección) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan, por ejemplo, en las aulas o las escuelas (Latorre, 2003).

Existen distintos planteamientos acerca de las características de la Investigación-acción. Al respecto, Latorre (2003), retoma el pensamiento de Zuber-Skerritt (1992) para señalar que la investigación acción se caracteriza por ser: práctica, participativa y colaborativa, emancipadora, interpretativa y crítica (2003)

Esta forma de investigar da la oportunidad a los profesionales del movimiento, de no dejar su práctica en el patio de escuela o en la cancha, todo lo contrario, se logra hacer ambas actividades al mismo tiempo y da pie a tomar en cuenta la experiencia, pues “la investigación-acción es una investigación sobre la práctica, realizada por y para los prácticos, en este caso por el profesorado” (Latorre, 2003, p. 3).

La etnografía proporciona herramientas importantes para el método de investigación para un entrenador, instructor, profesor, recreador o coordinador deportivo tal como comenta Woods (1989), “La etnografía, a mi criterio presenta

condiciones particularmente favorables para contribuir a zanjar el hiato entre investigador y maestro, entre la investigación educativa y la práctica docente, entre la teoría y la práctica” (p. 18). Además, otorga la posibilidad de ser el mismo profesional el responsable de llevar a cabo esa transformación y no dejarlo solo en manos de las personas de escritorio, pues “una de las razones principales de este abismo entre maestros e investigadores reside, me temo, en el simple hecho de que gran parte de la investigación educativa no ha sido realizada por maestros” (Woods, 1989, p.15), el que los profesionales , quienes viven en la práctica, estén al alcance de esta gran oportunidad de investigar desde su labor, permitirá la adherencia a este tipo de proyectos formativos, que buscarán un bien común.

De esta manera la etnografía permite que el profesional “se introduzca en el campo para observar como ocurren las cosas en su estado natural, con frecuencia mediante su propia participación en la acción, en calidad de miembros de la organización o grupo” (Woods, 1989, p.19),

A continuación, se describirán las técnicas y/o herramientas utilizadas:

### 2.3.1 El árbol de problemas

El árbol de problemas, “es una técnica metodológica que nos permite describir un problema social y al mismo tiempo conocer y comprender la relación entre sus causas y efectos” (Román, s.f. p. 7). Es una representación gráfica en forma de árbol que permite visualizar y entender el problema principal, sus causas, así como sus posibles efectos o consecuencias. Es una visión negativa de la situación por la cual se está pasando. Funciona para “dimensionar la posibilidad de éxito del proyecto en función de las múltiples causas y variables que intervienen en el problema elegido” (Román, s.f. p. 7).



Figura 4: Árbol de problemas (Elaboración propia de la autora, 2019).

### 2.3.2 La técnica de la entrevista

La entrevista fue utilizada como técnica para la recolección de datos. Esta técnica o instrumento principal, que permitió recuperar y descubrir visiones de los diferentes informantes sobre la situación educativa a ser intervenida, fue una entrevista no estructurada, también llamada en profundidad o etnográfica, Woods (1989) dice al respecto: “La entrevista a menudo es este el único modo de descubrir lo que son visiones de las distintas personas y de recoger información sobre determinados acontecimientos o problemas, pero es también un modo de hacer que las cosas sucedan” (p. 77).

La entrevista se condujo como un espacio ameno, que permite tener una conversación atenta con la persona con la cual interesa obtener información. “Hay que cultivar actitudes y disposiciones que normalmente no se poseen, pues es preciso empatizar con el entrevistado, lo que, al menos por ahora, significa hablar su lenguaje, valorar sus argumentos y aparentar ponerse de su lado” (Woods, 1989, p. 92).



Esta técnica se utilizó en la fase de mapeo y en el proceso de la problematización, en este último caso, permite recoger información de algunos implicados o involucrados en el problema, a través del análisis etnográfico y se lleva a cabo de la siguiente manera:

1. Se identifican las personas claves para entrevistar
2. Se busca un espacio ameno que permitiera sentir cómodo al entrevistado
3. Se crean las preguntas que se realizarían en la entrevista.
4. Se entrevista a las personas.
5. Las entrevistas son grabadas y transcritas en aplicaciones
6. Por último, a cada entrevista se le crea un código.

### 2.3.3 Diarios de Campo

Según Tylor y Bogdan (1987) la definición de diario de campo está relacionado con la técnica de la observación y se utiliza como instrumento para registrar datos de lo sucedió en la práctica del investigador de campo, datos que vienen de las observaciones, esto se debe de realizar de forma completa, precisa y detallada. En este caso, se elaboraron un total de 14 diarios en una temporalidad de tres meses.

### 2.3.4 Observación

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación” (Diaz, 2011, p. 5). Además, permite describir lo que antecede, sucede y procede en una persona o en la interacción entre dos o más personas. El observador participa de manera activa como espectador para conocer el sistema de hacer, pensar o decir de la persona a observar. Es una técnica que permite utilizar todos los sentidos del observador para entender el objeto y detectar detalles imperceptibles a diferencia de otras técnicas.

### 2.3.5 El análisis de datos

A diferencia de los estudios cuantitativos, Monje (2011) menciona que en la investigación cualitativa se recolecta una gran cantidad de información de carácter textual, como producto de las entrevistas, las notas de campo y el material audiovisual. El análisis de datos consiste en realizar los procesos que ayudarán al investigador a manejar los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en su estudio.

El análisis de los resultados obtenidos se efectúa en varias etapas tal como lo menciona Monje (2011):

1. La fase de descubrimiento, el investigador debe leer reiteradamente los datos para reconocer las pautas, identificar algún otro tema emergente, elaborar tipologías, hacer un primer ejercicio para obtener conceptos, entre otros.
2. Reducción de datos: separación, clasificación, categorización, codificación de datos. Cuando se obtiene la reducción de datos, se buscan palabras claves, con ellos se logra dar cuenta de la problematización identificada por los entrevistados, además de las causas y consecuencias que ellos mismo reconocieron. (Escalante, 2012)
3. Fase de codificación, se reúnen y analizan los datos según su similitud, siguiendo la siguiente frecuencia:
  - a. Desarrollar categorías de codificación,
  - b. Codificación de los datos en cuanto a su correspondencia positiva o negativa a la categoría,
  - c. Separar los datos pertenecientes a cada categoría en forma mecánica y no interpretativa,
  - d. Verificación de los datos sobrantes y
  - e. Redefinición del análisis.
4. La fase final del análisis, consiste en interpretar la información según el contexto en el que fue recolectada, “considerando si fueron o no solicitados, las personas que se encontraban en el entorno inmediato al momento de la recolección, si son datos directos o indirectos, la fuente de la información y el sesgo de los propios supuestos” (Monje, 2011).

## Capítulo 3 Desarrollo del proceso

El capítulo consta de dos partes, por un lado, se presenta lo ocurrido en un proyecto que tuvo como objetivo la creación de un plan de acompañamiento para mejorar el desempeño y el logro de objetivos de los entrenadores deportivos de Equipos representativos y Fuerzas Básicas. En esta sección se describe el proceso para la construcción de la comunidad de práctica la cual tuvo como objetivo ...todo lo que aconteció principalmente en las reuniones de la Comunidad de Practica con base a 10 diarios elaborados y su análisis durante tres meses de participación. La segunda parte presenta el conocimiento estructural, es decir, los productos cosificados que resultaron de la intervención y que serán utilizados por la misma organización. En este capítulo se logra percibir lo que Lopez y Aroca mencionan sobre los colaboradores de una organización:

Los colaboradores son capaces de aportar mucho más de lo que se cree, con capacidad de compromiso, visión de empresa, adaptándola como propia y actuando responsablemente. Son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización usando la creatividad, reconociendo sus fortalezas y debilidades, aprendiendo a crecer a partir de ellas, siendo capaces, además, de trabajar en equipo con eficiencia” (López J, & Aroca, 2009, p. 5).

### 3.1 Resultados de las fases planeadas

#### 3.1.1 Construcción de la Comunidad de práctica

Para mejorar el cumplimiento de objetivos en entrenadores e instructores deportivos, se requirió la creación de una comunidad de práctica que fuera integrada por gestores deportivos del ITESO. Lo primero que se llevó a cabo fue la solicitud de autorización a la directora del Centro.

Ya con su autorización, se invitaron a 7 gestores deportivos para conformar la CoP, solo dos de ellos no se incorporaron. Después de la invitación con cada uno de los participantes se corroboró oficialmente por medio de un correo institucional. A continuación, se presentan los rasgos principales de los 5 gestores integrantes de la CoP:

Tabla 2

*Rasgos de los integrantes de la CoP.*

<b>Participante</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Genero</b>	<b>Edad</b>	<b>Área de conocimiento</b>	<b>Nivel de conocimiento</b>
Gestora 01	G01	Mujer	38 años	Gestión deportiva	Estudiante de maestría
Gestora 02	G02	Mujer	39 años	Gestión de proyectos	Estudiante de maestría
Gestor 03	G03	Hombre	30 años	Gestión deportiva	Licenciatura
Psicólogo 01	PS01	Hombre	31 años	Psicología del deporte	Maestría
Metodólogo 01	M01	Hombre	33 años	Metodología del deporte	Licenciatura
Facilitadora 01	F01	Mujer	34 años	Gestora de conocimiento	Estudiante de maestría

Nota: Se muestran las principales características de las personas que participaron en la CoP de encargados deportivos. (Elaborada por autora, 2019).

Al iniciar las reuniones de la CoP, se percibe una gran disposición por participar y por innovar dentro del Centro, las cuales se convirtieron en los principales objetivos de la conformación de la CoP. La participación es base para que se de la comunidad, pues es la interacción que se crea y existe entre los miembros de una comunidad. Es esa conexión que se da cuando personas se reúnen para un fin común. Es “la experiencia social de vivir en el mundo desde el punto de vista de la afiliación a comunidades sociales y de intervención activa en empresas sociales” (Wenger, 2001, p. 80). La participación es valorada desde una parte personal como la social. “es el proceso complejo que combina hacer, hablar, pensar, sentir y pertenecer” (Wenger, 2001) . Es parte de ser parte de algo en todos los sentidos. Además del compartir experiencias y recuperar las buenas prácticas para ofrecer a la organización un mejor proyecto como equipo de trabajo, tomando como referencia nuestros aprendizajes del pasado para producir nuevos significados como comunidad, “La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje” (Senge, 1994, p.35) o como también lo menciona Wenger:

Todo lo que hagamos y digamos podrá hacer referencia a lo que hayamos hecho o dicho en el pasado y aun así volvemos a producir una nueva situación, una nueva impresión, una nueva experiencia: producimos significados que amplían, desvían, ignoran, reinterpretan, modifican o confirman la historia de los significados de la que forma parte. En este sentido, vivir es un proceso constante de negociación de significado. (Wenger, 2001, pág. 77)

Las reuniones se llevaron a cabo cada semana en la sala de juntas del CEFSI, la cual se encuentra ubicada en la planta alta del domo deportivo cerca de las oficinas administrativas, lo que permitió ahorrar tiempo en traslados. La sala propició un espacio confortable que además permitía contar con los recursos tecnológicos necesarios para llevar de la mejor manera las reuniones.

A este inicio de comunidad se añade también, la propuesta de días, horarios y lugares para las reuniones, las cuales quedaron programadas cada jueves de 12:00 a 13:30 horas en la sala de juntas CEFSI, con una duración de 10 semanas.

Durante las siguientes sesiones todos los integrantes se presentaron de manera puntual y sin faltar, se refleja un compromiso e interés por el proyecto permitiendo recordar las palabras de Grinberg (2008) quien especifica que el progreso, el crecimiento personal y el crecimiento de la organización, dependen de la capacidad que tiene los integrantes de involucrarse y comprometerse con la tarea.

En la primera sesión de la CoP, se compartieron algunos temas, entre ellos la conceptualización de la Gestión del Conocimiento, en donde se tomó como referencia a Nonaka. En donde se cree firmemente que no solo se puede aprender o modificar en una organización gracias al conocimiento externo, sino que “de hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente” (Nonaka, 1999, p.61). Se le menciona a los integrantes de la CoP que la GC propone que la innovación de una organización no siempre debe de venir del exterior, sino del conocimiento tácito y explícito que vive y experimenta día con día la organización

Además, se habló sobre la definición de una Comunidad de Práctica, los objetivos que ella misma propone y las expectativas que todos los participantes presentan, donde fue interesante identificar que tres miembros coincidieron que desean escuchar a sus compañeros para aprender de ellos sus buenas prácticas sobre gestión deportiva y gestión de equipos de trabajo, lo que habla de la creación de

una empresa en conjunto según Wenger (2001), la cual es un componente básico de una CoP:

**M01:** *la verdad es que mi mayor intención es aprender de todos y nutrirme de herramientas para ser un mejor líder que pueda darles seguimiento a sus compañeros entrenadores y que también me puedan servir como entrenador con mis deportistas.*

**PS01:** *me gustaría obtener aprendizajes de las formas de proceder de cada uno de los miembros del grupo para mejorar sus propias prácticas para acompañar a los entrenadores.*

**G03:** *espero conocer más a los compañeros de la comunidad y al mismo también valorar el trabajo que desempeña cada uno, yo no tengo mucha gente en estos momentos a quien liderar, pero en curso de verano tengo que saber darle seguimiento a las tareas de cada colaborador para que puedan dar un buen servicio en el curso de verano y así lograr los indicadores de éxito. (Diario03\_2018)*

De esta misma manera, Martín (2014) menciona que una CoP parte de las necesidades del grupo, y es por esto importante definir ¿para qué propósitos nos puede ser útil una CoP? Esto se lleva a cabo conociendo las expectativas del mismo grupo y definiendo los objetivos y productos esperados.

En la siguiente sesión, se propuso una pregunta clave que ayudó en primera instancia a identificar las experiencias de éxito para el cumplimiento de objetivos y si dentro de esas experiencias se encontraba algún proceso de acompañamiento o seguimiento. Por tal motivo, la pregunta para todos los miembros de la CoP fue ¿tus colaboradores actualmente cumplen sus objetivos? ¿y cuáles son las razones? A partir de ahí, se propusieron tres posibles respuestas: sí, no y parcialmente, en donde se realizó una lluvia de ideas con base a la experiencia de cada uno de los miembros de la comunidad, en este momento se propició la etapa de motivación, en donde según Martín (s.f.) la meta es promover, compartir e intercambiar conocimiento, para mejorar la interrelación y presentar una puesta en común de información. El resultado en esta primera lluvia de ideas fue la siguiente:

Tabla 3

**Resultado de las preguntas: ¿tus colaboradores cumplen sus objetivos? ¿y a que se debe?**

¿Tus colaboradores cumplen sus objetivos?		
<p><b>SI</b></p> <p><b>sus causas:</b></p> <p>Existe un liderazgo situacional por parte del encargado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El encargado debe tener un análisis de la realidad</li> <li>-Existe un acompañamiento por parte del líder del proyecto y del equipo</li> <li>-Porque es importante identificar las necesidades de los colaboradores y que puede ayudar la pirámide de Maslow                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existe trabajo en equipo.</li> <li>-El colaborador conoce sus objetivos</li> </ul> </li> <li>-El colaborador coloca por escrito sus objetivos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Porque tuvimos capacitación por parte del psicólogo sobre objetivos</li> </ul> </li> <li>-Por qué nos ponemos de objetivos difíciles pero alcanzables                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Porque hay una satisfacción en el colaborador</li> <li>-Porque existe una medición de indicadores de cumplimiento de objetivos</li> <li>-Se crean objetivos generales (por equipo) E individuales (por persona)</li> <li>-Se ha implementado institucionalmente la elaboración de la planeación una metodología y un seguimiento                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se crean proyectos y se crean estrategias</li> </ul> </li> <li>-Utilizamos formatos de ayuda a las estrategias</li> <li>-El perfil de entrenadores cuenta mucho (que tengan los conocimientos sobre cómo planear y enseñar un deporte)</li> <li>-Existen espacios de convivencia en equipo que han creado afiliación</li> <li>-Porque existen espacios de capacitación continua y actualización</li> <li>-Nos han dado a conocer los objetivos y filosofía de la institución</li> <li>-Existe un aprendizaje en equipo y colaboración                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-La misma universidad, provoca dinámicas de autoconocimiento, reflexión, Y Espiritualidad</li> </ul> </li> </ul> </li></ul>	<p><b>NO</b></p> <p><b>sus causas:</b></p> <p>No saben redactar objetivos.</p> <p>No llevan un seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Objetivos irreales ( por abajo o muy alto)</li> <li>-No hay análisis de su realidad (de su equipo)</li> <li>-No existen espacios de reflexión</li> <li>-No existen espacios de retroalimentación por una persona externo</li> <li>-No existen habilidades de escucha</li> <li>-No se involucran en la filosofía de la institución</li> <li>-Falta de conciencia o conocimiento (Diario04_2018)</li> </ul>	<p><b>Parcialmente</b></p> <p><b>sus causas:</b></p> <p>No llevan un seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los encargados no identificamos y los colaboradores necesitan un seguimiento</li> <li>-No existen espacios de reflexión y retroalimentación</li> <li>-La cultura mexicana, Por lo menos en deporte, no se trabaja por medio de planeación, metodología y seguimiento</li> <li>-Falta de trabajo de desarrollo y crecimiento humano (Diario04_2018)</li> </ul>

*Nota:* Razones por las cuales los colaboradores del CEFSI sí, no o parcialmente cumplen sus objetivos (Elaborada por autora, 2018).

Debido a que dos de los miembros de la CoP no estuvieron presentes en la lluvia de ideas, en la siguiente sesión se presentó lo anteriormente realizado dando espacio a la negociación de significados el cual “es un proceso por el que experimentamos el mundo y nuestro compromiso con el como algo significativo, independientemente de lo que hablemos, actuemos, resolvemos problemas o soñemos despiertos, en la negociación de significados se externalizan y producen nuevos significados” (Wenger, 2001)

**G03:** *para mí la respuesta de parcialmente ya no se cumple el objetivo, porque para cumplir un objetivo hay que terminar ciertas tareas y si quedó alguna inconclusa entonces ya no se logró, entonces yo lo dejaría sólo con el sí y con el no.*

**M01:** *yo lo decía, en el sentido de que si se llega a la consolidación de terminar algo pero no se cumplió, no quiere decir que tus objetivos específicos no se hayan cumplido para que se cumpliera un objetivo general, por ejemplo en objetivos deportivos te pones como objetivo ganar un torneo pero tenías objetivos intermedios específicos que te llevaban a ese lugar y que por X o Y quedaste en cuarto lugar, posiblemente el objetivo general no se haya cumplido pero no por eso se llegaron a cumplir objetivos específicos o individuales.*

**G02:** *yo pienso que, si valdría la pena dejar el parcialmente, aunque tiene razón al verlo como el ideal, pero esto es algo real que, si sucede, no sé si la palabra parcialmente sea la correcta, pero yo creo que si llega a suceder. (Diario05\_2018)*

Al finalizar la retroalimentación de la primera lluvia de ideas, se propuso la realización de una tabla de razones por las cuales se cumplen o no los objetivos, buscando una información más detallada en los involucrados

**G02:** *yo creo que falta definir qué pasa con los que gestionamos, porque aquí el colaborador nos está involucrando con la reflexión, pero yo como gestor no lo estoy involucrando en la filosofía porque posiblemente yo mismo no me estoy involucrando en la filosofía. Siento que está muy enfocado a señalar que el colaborador no cumple el objetivo y no echar un vistazo dentro del tú como jefe que estás haciendo, yo diría que podríamos poner dos dimensiones, porque no se cumplen los objetivos del colaborador y otra del jefe y otra de*



*la institución, pues creo que no se cumpla un objetivo entrelazan muchas cosas no es nada más la responsabilidad del colaborador. (Diario05\_2018)*

De tal manera que la CoP logró explicitar su conocimiento a través de la exteriorización, el cual según Nonaka & Takeuchi (1999) es un proceso en donde los conocimientos tácitos se vuelven explícitos al momento de realizar conceptos, hipótesis o modelos. En este caso, la propuesta quedó de la siguiente manera:

## Causas de por qué los colaboradores NO cumplen sus objetivos

### Colaborador deportivo



(Diario05\_2018)

- No saben redactar objetivos.
- Por no comunicar o no saber comunicar los objetivos
- Crea objetivos irreales (por abajo o muy alto)
- No hay análisis de su realidad (de su equipo)
- No existen espacios de reflexión
- Falta de recuperación de experiencias pasadas personales y grupales
- No permite retroalimentación de un externo al equipo nuclear
- No se involucran en la filosofía de la institución
- Falta de conciencia o conocimiento de los objetivos

### Gestor deportivo



(Diario05\_2018)

- No establecen los objetivos
- Objetivos irreales (por abajo o muy alto)
- No hay análisis de su realidad (de su equipo)
- No existen espacios de reflexión personal y con su colaborador
- No propicia espacios de retroalimentación a su colaborador por un externo
- No existen habilidades de escucha
- No permea la filosofía de la institución
- No llega a ser ejemplo
- No existe un proceso de inducción e integración completo
- No da el seguimiento (leer la psicología del mexicano), falta de evaluaciones y retroalimentaciones parciales
- No da el reconocimiento al colaborador
- No tiene conocimientos sobre manejo de personal y gestión de equipos de trabajo
- No tiene conocimientos sobre liderazgo

Figura 5: Causas del porque los colaboradores del CEFSI no cumplen sus objetivos (Elaborada por autora, 2019)

## Causas de por qué los colaboradores SI cumplen sus objetivos

### Colaborador deportivo



(Diario05\_2018)

- El colaborador conoce sus objetivos
- El colaborador coloca por escrito sus objetivos
- Porque tienen capacitación por parte del psicólogo sobre objetivos
- Por qué se ponen objetivos difíciles pero alcanzables
- Porque existe motivación
- Porque hay una satisfacción en el colaborador
- Porque existe una medición de indicadores de cumplimiento de objetivos
- Se crean objetivos generales (por equipo) e individuales (por persona)
- Que se crean proyectos y se crean estrategias
- Existe un aprendizaje en equipo y colaboración
- La participación en dinámicas institucionales de autoconocimiento, reflexión, y Espiritualidad
- Se brinda confianza
- Existe una visión compartida

### Gestor deportivo



(Diario05\_2018)

- Porque existe un liderazgo situacional por parte del encargado
- Porque el gestor debe tener un análisis de la realidad
- Porque es importante identificar las necesidades de los colaboradores en las que puede ayudar el colaborador, puede basarse a la pirámide de Maslow
- Porque existe trabajo en equipo
- El gestor distribuye las responsabilidades
- Porque tuvimos capacitación por parte del psicólogo sobre objetivos
- Por qué se ponen objetivos difíciles pero alcanzables
- Porque existe motivación
- Porque hay una satisfacción en el colaborador
- Porque existe una medición de indicadores de cumplimiento de objetivos
- Porque existe un acompañamiento y seguimiento
- Se ha implementado institucionalmente la elaboración de la planeación una metodología y un seguimiento
- Porque existe una medición de indicadores de cumplimiento de objetivos
- Se crean objetivos generales (por equipo) E individuales (por persona)
- Que se crean proyectos y se crean estrategias
- Utilizamos formatos de ayuda a las estrategias
- La elección del perfil de entrenadores cuenta mucho (que tengan los conocimientos sobre cómo planear Y enseñar un deporte)
- Existen espacios de convivencia en equipo que han creado afiliación
- Porque existen espacios de capacitación continua y actualización
- Nos han dado a conocer los objetivos y filosofía de la institución
- Existen espacios de evaluación, que propician espacios de retroalimentación Y reconocimiento /E
- Se intencionan procesos de autoevaluación
- Existe un aprendizaje en equipo y colaboración
- Se brinda confianza

Figura 6: Causas del porque los colaboradores del CEFSI si cumplen sus objetivos (Elaborada por autora, 2019)

Con base en lo anterior, se propuso en la CoP, bajar la información y realizar una breve investigación donde se pueda identificar el conocimiento visible dentro de la organización sobre este tema:

**G02:** *sería interesante sondear con más gente del centro, aunque sé que aquí hay varios de los encargados del centro, pero sondear con más coordinadoras e incluso nuestra jefa, entrevistarlos, así como a otros colaboradores por ejemplo preguntarles a ellos y sus coordinadores si manejan objetivos y que tanto ellos no cumplen. Podríamos darnos a la tarea entre todos investigar qué cosas existen en el centro sobre objetivos y cumplimiento de ellos podríamos empezar con los colaboradores.*

**G03** *si y buscar fuera del centro como en un inicio lo mencionaste*

**G01:** *además también te ayude identificar tu qué es lo que haces, que te ayuda lograrlo y que no estás haciendo que te puede ayudar a lograrlo, yo creo que eso de ir a empresas es muy bueno porque ellos trabajan mucho todos estos temas ellos son capacitadores empresas y trabajan estos temas y con base en información de los colaboradores creo que también estaremos rescatando información más o menos de lo que teníamos que decir y con colaboradores e ir con gestores, para determinar con estos últimos a ellos quieres ayudado para conseguir que sus objetivos, nosotros podemos tener una idea pero ellos también nos pueden abonar más. (Diario06\_2018)*

Después de esta sesión, se decide como comunidad, realizar un mapeo para identificar lo que las personas perciben sobre el cumplimiento de objetivos y que tanta relación tiene con la lluvia de ideas, que los gestores anteriormente habían elaborado. En este momento se da la opción de realizar el mapeo con personas que integran el centro y algunas otras personas externas.

### 3.1.2 Mapeo del conocimiento

El mapeo ayudó a identificar las buenas prácticas, identificar qué se desea saber, cuál es el conocimiento externo que no se tiene en la organización y con qué repositorios cuenta ese conocimiento.

La oportunidad de hablar con más personas, escucharlos para conocer lo que perciben, refleja que la comunidad está de acuerdo en que se genera mayor conocimiento a través de la interacción social, dando pie para retomar las palabras de Nonaka & Takeuchi (1999) en donde mencionan que el modelo de creación del

conocimiento se fundamenta en que el conocimiento en las personas se crea y expande a través de la interacción social, dando inicio con la conversión del conocimiento.

Posteriormente, se procedió a identificar las preguntas claves que ayudaron a conocer lo que realmente se deseaba saber del problema:

1. ¿Cómo se logra el cumplimiento de objetivos?
2. ¿El acompañamiento es una pieza clave para el cumplimiento de objetivos?
3. ¿Qué se entiende por acompañamiento?
4. ¿Cómo se realiza el acompañamiento por los entrenadores y colaboradores?
5. ¿Cuáles son sus componentes??
6. ¿Cómo se vinculan el acompañamiento con el logro de objetivos?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y las problemáticas identificadas en el acompañamiento?

*(Diario03\_2018)*

Cabe mencionar, que los miembros de la comunidad con frecuencia abordaban la frase “la discusión y el dialogo son potencialmente complementarios” (Senge P. , 2010, pág. 298) pues en cada sesión el diálogo fue la base angular, cualquier palabra era motivo de discusión en donde existía una negociación de significados sobre lo que cada uno entiende, defendiendo así las diferentes perspectivas, buscando al final la mejor definición entre todas.

Para obtener este conocimiento se realizaron un total de 14 entrevistas distribuidas entre colaboradores del CEFSI, gestores deportivos del CEFSI y gestores o directores de otras instancias de ITESO, en donde todos, a consideración de los integrantes de la CoP, se perciben como personas que han logrado sus objetivos y/o han ayudado al cumplimiento de objetivos de sus equipos de trabajo. El método a utilizar serían las entrevistas.

Todas las respuestas fueron transcritas depositándolas en un formulario de google, permitiendo que todos los integrantes de la comunidad tuvieran acceso a la información. Durante las tres sesiones siguientes, se analizaron las respuestas de las preguntas más relevantes de la entrevista, cabe destacar, que durante las

sesiones se percibió un ambiente de confianza mutua, la cual ayudó para compartir experiencias personales y profesionales, permitiendo que cada reunión se integre nuevo conocimiento como lo comenta Ortiz & Ruiz (2009). La confianza también es encontrada en las comunidades como instrumento que ayuda a enfrentar fuerzas externas según lo menciona Plaskoff (2011), además de propiciar un ambiente seguro para innovar y compartir conocimiento, la confianza se fomenta a través de interacción personal y un proceso de probar y comprender. Para el análisis de las entrevistas, se tomó la decisión de leer cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas, se percibía una negociación de significados, debido a que cada miembro de la comunidad mencionaba lo que entendía en una sola palabra o concepto convirtiéndola en clave, también este proceso permitió la cristalización el cual es un concepto utilizado por Nonaka y Takeuchi (1995) para explicar cómo los modelos mentales tácitos compartidos (en este caso las respuestas de las personas entrevistadas) son verbalizados en palabras y frases y, finalmente son cristalizados en conceptos explícitos. La cristalización tiene lugar en la fase de la exteriorización, en la que los conceptos son creados. Posteriormente se tomaron las palabras claves de mayor frecuencia y discutieron para convertirlas en competencias, es decir, decidir si debería de ser un conocimiento, habilidad o actitud que un gestor debe de tener para ayudar a sus colaboradores a cumplir sus objetivos obteniendo el siguiente resultado:



Figura 7 Competencias de un Gestor Deportivo que promueve el cumplimiento de objetivos (Elaborada por autora, 2018)

De la misma manera que la ilustración anterior, se elaboró otra en donde se menciona los conocimientos, habilidades y actitudes que un colaborador del CEFSI debe de tener para lograr el cumplimiento de sus objetivos:

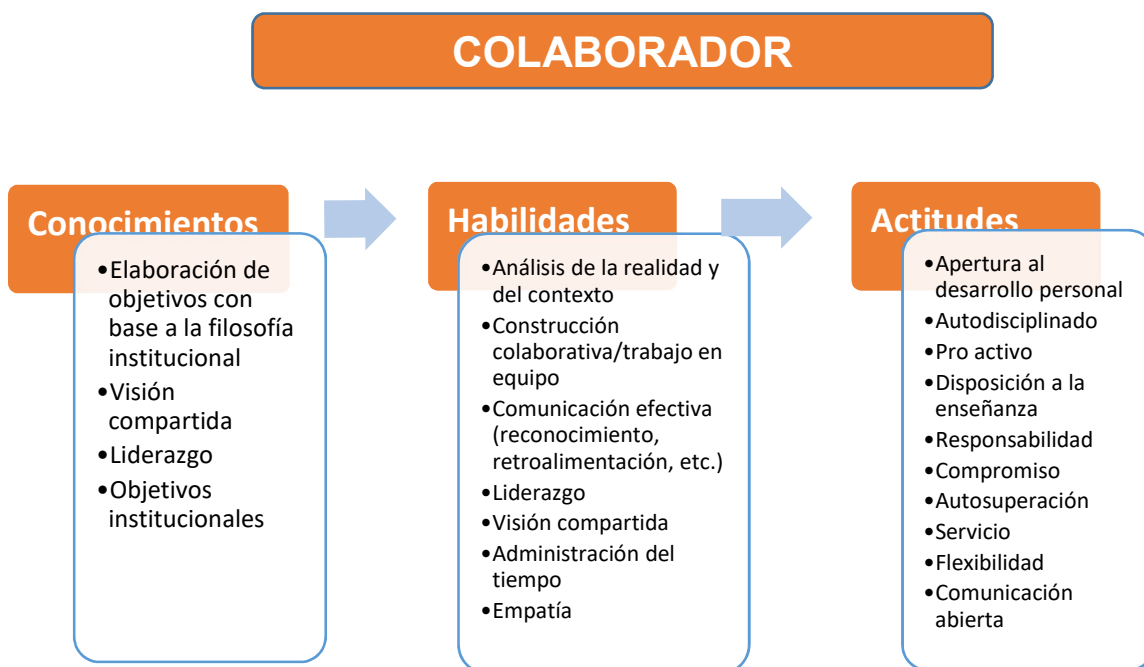


Figura 8 : Competencias de un Colaborador Deportivo que presenta cumplimiento de objetivos en su práctica profesional (Elaborada por autora, 2018)

Cabe destacar que, en ambos casos, las actitudes fueron determinadas con dos resultados, los obtenidos por las entrevistas y las elaboradas en el perfil que identifican a un colaborador del CEFSI, realizadas en un proyecto previo (Ruiz, 2019).

Por último, con toda esta información se creó el mapa del conocimiento que, de acuerdo con Pérez, D. & Dressler, M. (2007), son directorios que facilitan la localización del conocimiento existente y no existente de la organización mediante áreas de actividad o materias de dominio. El mapa de conocimiento creado es el siguiente:

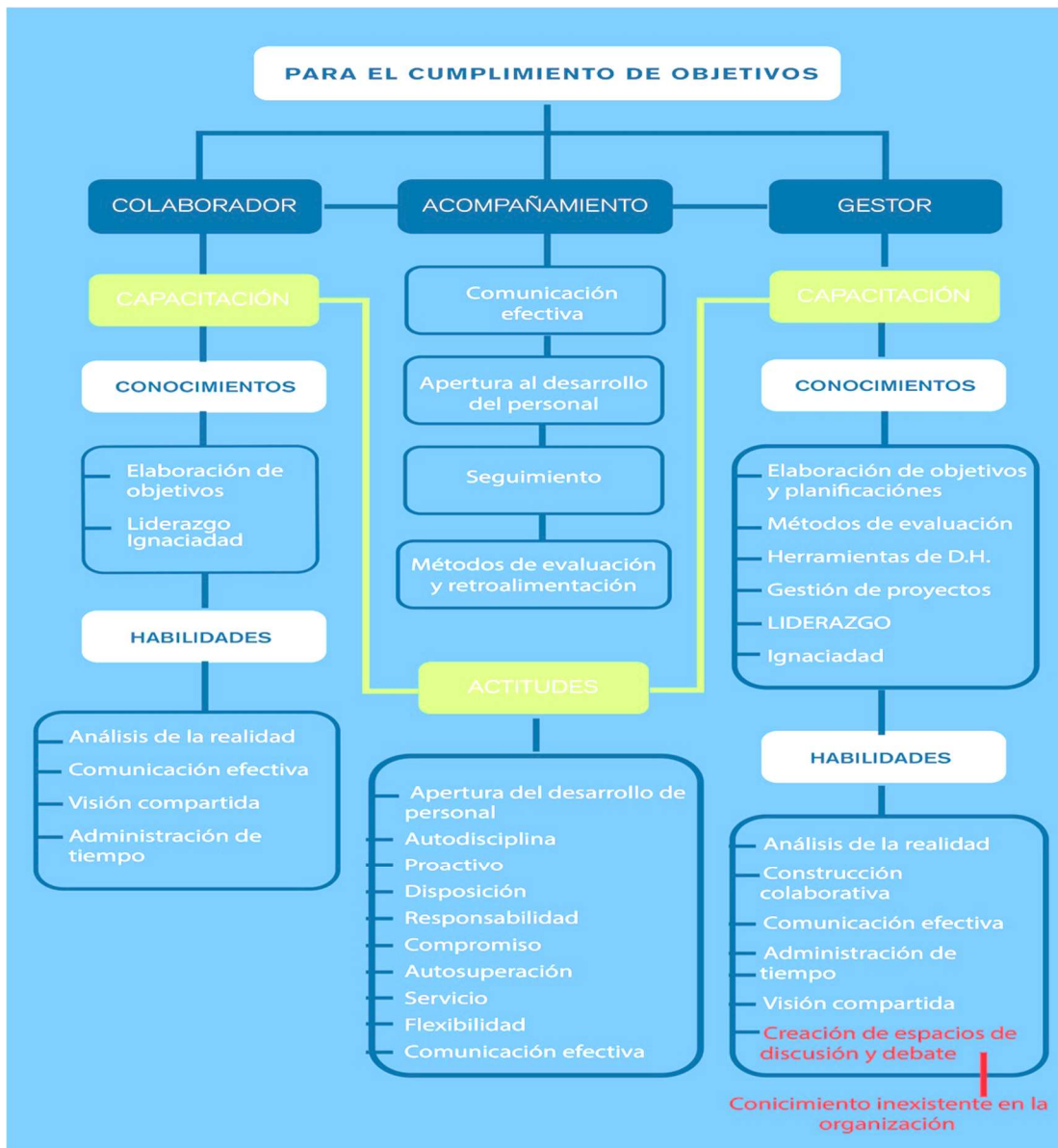


Figura 9: Mapa de conocimiento (Elaborada por autora, 2019)

Este mapa da a entender que para el cumplimiento de objetivos es necesario una relación de acompañamiento entre gestor deportivo y colaborador deportivo, el cual presenta características básicas e importantes tales como la comunicación efectiva, apertura al desarrollo personal, seguimiento y la utilización de métodos de evaluación y retroalimentación.

Además, el gestor deportivo y el colaborador han sido capacitados en conocimiento y habilidades específicos para el cumplimiento de objetivos. Este mapa de conocimiento también muestra que 6 de las 7 habilidades requeridas en un gestor

deportivo se encuentran dentro de la organización, la única que por lo pronto no se encuentra se sobresale de color rojo.

### 3.1.3 Combinación de conocimiento

Con base a los resultados del mapeo, la Comunidad de Práctica identificó que, para incorporar los conocimientos, habilidades y actitudes del gestor deportivo y colaborador deportivo, que ayudan al cumplimiento de objetivos, será importante crear tres comunidades de aprendizaje, una estará conformada por todos los encargados deportivos, es decir, que cumplen a su cargo actividades de gestión y tienen a su cargo un equipo de colaboradores, se propuso que esté integrada por diez miembros. La segunda comunidad, estará integrada por todos los colaboradores del CEFSI. Por último, la tercera comunidad de aprendizaje, integrada por los gestores deportivos encargados de los colaboradores. Las temáticas se dividieron con base al cargo que se presente dentro del Centro, para especificar aún más los aprendizajes. A continuación, se presentan las tres intervenciones:

A) La creación de un programa de talleres “APRENDIENDO JUNTOS PARA UNA MEJOR GESTIÓN” su propósito es: compartir conocimientos y buenas prácticas de los gestores deportivos de todo el centro, para utilizarlas como administrativos y líderes de equipos de trabajo en el Centro de Educación física y Salud Integral ITESO propiciando el cumplimiento de objetivos de los colaboradores. El producto esperado es un cuadernillo de anotaciones con la información, apuntes y documentos compartidos, para su revisión cotidiana.

Aprendizajes esperados:

- Incorporar las experiencias de éxito de los encargados deportivos
- Utilizar herramientas de gestión deportiva
- Integrar nuevas estrategias de gestión y de liderazgo en el quehacer diario.

Actividades específicas:

*Tabla 4*

*Plan de Talleres “aprendiendo para una mejora gestión”*

Sesión	Aprendizajes Esperados	Actividades	Subproductos
--------	------------------------	-------------	--------------



1	Conocer expectativas y conocimientos previos	Cada miembro de esta comunidad contestará un test de pre participación en donde se identificarán sus expectativas y conocimientos previos de cada uno de los temas a compartir.	Resultados de las encuestas
2	Elaboración de objetivos con base a la filosofía	Un gestor lleva a cabo el taller de cómo elaborar los objetivos con base a la filosofía	Objetivos propuestos
3	Elaboración de planificaciones estratégicas	Realizar con base a la teoría un plan estratégico con base en su planificación semestral	Planificación estratégica de un evento o programa a su cargo
4	Discernimiento	Compartir sus experiencias y técnicas personales que han utilizado para realizar discernimiento	Listado de pasos a seguir
5	Comunicación asertiva	El coordinador de gestión deportiva, al lado del psicólogo del deporte, nos brindarán un taller sobre herramientas de comunicación	Listado de pasos y técnicas a seguir
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder individualmente el instrumento de autoevaluación de liderazgo</li> <li>- Compartir información sobre nuevas tendencias</li> <li>- Realizar otro test de autoevaluación</li> </ul>	Estilo de liderazgo identificado por medio de un instrumento de autoevaluación
	Administración del tiempo	Todos los gestores compartirán sus experiencias y técnicas personales que han utilizado para la administración de su tiempo	Información y apuntes de la sesión
	Herramientas para generar espacios de reflexión, debate y discusión colaborativa	Expositor externo	Información y apuntes de la sesión

Nota: Talleres para gestores deportivos del CEFISI, que tiene el fin de mejorar las buenas prácticas profesionales de cada uno de ellos (Elaborado por autora, 2019).

B) La comunidad de aprendizaje de 40 colaboradores deportivos, experimenta el programa de capacitación: “APRENDIENDO JUNTOS SOMOS MEJORES”, su propósito es adquirir herramientas y conocimientos para el cumplimiento de objetivos mejorando el grado de satisfacción y de impacto educativo de los usuarios. El producto esperado es un cuadernillo de anotaciones con la información, apuntes y documentos compartidos, para su revisión cotidiana.

Los aprendizajes esperados son:

- Conocer expectativas del programa y conocimientos previos sobre los temas principales
- Conocer objetivos y filosofía institucional
- Elaborar objetivos personales
- Reconocer fortalezas y áreas de mejora personal
- Identificar el estilo de liderazgo con sus fortalezas y áreas de mejora
- Gestionar el sentido y significado personal con el institucional
- Elaborar objetivos reales y logrables
- Identificar y practicar herramientas de comunicación afectiva
- Elegir el trabajo colaborativo como método organizacional
- Identificar las características y necesidades de sus usuarios o alumnos
- Implementar estrategias de enseñanza y comunicación a sus usuarios o alumnos
- Identificar como lograr una mejor colaboración y gestión del tiempo.

*Tabla 5*

*Plan de Capacitación “aprendiendo somos mejores”*

<b>Sesión</b>	<b>Aprendizajes Esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Subproductos</b>
1	Conocer expectativas y conocimientos previos	Cada miembro de esta comunidad, contestará un test de pre participación en donde se identificarán sus expectativas y conocimientos previos de cada uno de los temas a compartir.	Resultados de las encuestas
2	Conocer objetivos y filosofía institucional	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema	Ciclo de talleres con sus nombres, fechas,

3	Elaborar objetivos personales	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema	facilitadores y aprendizajes esperados	
4	Reconocer fortalezas y áreas de mejora personal	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
5	Identificar el estilo de liderazgo con sus fortalezas y áreas de mejora	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
6	Gestionar el sentido y significado personal con el institucional	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
7	Elaborar objetivos reales y logrables	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
8	Identificar y practicar herramientas de comunicación afectiva	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
9	Elegir el trabajo colaborativo como método organizacional	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
10	Identificar las características y necesidades de sus usuarios o alumnos	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
11	Implementar estrategias de enseñanza y comunicación a sus usuarios o alumnos	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
12	Identificar ladrones del tiempo para una mejor colaboración y gestión	Taller con facilitadores profesionales sobre cada tema		
13	Evaluar su impacto en el proceso de aprendizaje	Elaborar una encuesta de recuperación de conocimiento.		Resultados de satisfacción e impactos educativos

Nota: Talleres para colaboradores del CEFSI, que tiene el fin de mejorar las buenas prácticas profesionales de cada uno de ellos (Elaborado por autora, 2019).

C) La comunidad de aprendizaje de Gestores deportivos, trabaja en el plan de acompañamiento a entrenadores de ITESO, el cual tiene el propósito de explicitar la metodología para acompañar a los entrenadores en su proceso de formación a deportistas infantiles, juveniles y universitarios para el cumplimiento de objetivos. También se espera que este plan de acompañamiento pueda integrarse con todos los colaboradores del CEFSI. En esta comunidad se plantea producir un manual

que ayude a plasmar una metodología de trabajo en donde los gestores puedan llevar a cabo un plan de acompañamiento para sus colaboradores.

Para esta elaboración del plan se proponen el siguiente programa:

*Tabla 6*

*Creación del Plan de Acompañamiento a entrenadores deportivos*

<b>Sesión</b>	<b>Aprendizajes Esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Subproductos</b>
1	Identificar expectativas y alcances del proyecto	El facilitador realiza actividad para conocer las expectativas de todos los gestores, se analizan los alcances y los posibles resultados a obtener.	Se elabora una introducción del manual
2	Compartir experiencias y buenas practicas	El facilitador organiza dinámica en la que los gestores identifiquen momentos de éxito y logro de objetivos con los entrenadores deportivos. Lluvia de ideas	Se redactan las buenas practicas de los gestores y de los entrenadores
3	Identificar los momentos y técnicas a implementar.	Leer la lluvia de momentos de éxito con entrenadores y organizarlos periódicamente	Se organizan los momentos y sus acciones a implementar.
4	Crear instrumentos didácticos para plasmar las estrategias	Con base a las acciones de cada momento, imaginar un instrumento didáctico (dibujo, diagrama, etc.) que ayude a plasmar y escribir las estrategias o acciones	Ejemplos de herramientas didácticas.
5	Practicar la metodología	Cada uno de los gestores, podrá utilizar la metodología y las herramientas didácticas en uno de sus entrenadores para evaluar su funcionalidad	Sensaciones, observaciones, actitudes del entrenador con la herramienta.
6	Retroalimentar	Todos los gestores, después de su uso, retroalimentan el proceso, las técnicas, las preguntas, etc.	Modificar el plan de acompañamiento

Nota: Espacio de trabajo colaborativo para la creación del Plan de Acompañamiento a Entrenadores Deportivos del CEFI (Elaborado por autora, 2019).

El interés por el aprendizaje colectivo y el dominio personal de los miembros, fueron factores importantes para que la visión llegara a ser compartida y de esa manera definir estos tres productos que proponen aportar experiencias y conocimientos explícitos a la organización, los cuales abonaran a propiciar aptitudes tal como las disciplinas que Senge (1994) comparte en su teoría, “una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias” (p 20).

### 3.1.4 Uso o integración del conocimiento

Para integrar los aprendizajes y el conocimiento combinado, y de esa manera crear un conocimiento colectivo, este último reconocido por Firestone y McElroy (Ortiz & Ruiz, 2009) como una parte fundamental, que se convierte en conocimiento compartido por la organización, destaca que es esencial presentarlo ante la organización para recibir su validación, iniciando con las autoridades. En esta línea, se solicitó una reunión con la directora del CEFSI y la encargada del área de deporte educativo, quien es responsable de diseñar, evaluar y proponer los procesos educativos que se viven en las actividades recreativas, deportivas y de actividad física, dentro de estas responsabilidades tiene la propuesta de crear un programa de capacitaciones para todo el año 2020.

Se les expuso a ambas, todo el proceso que nació desde la problematización, el mapeo y la propuesta de intervención por medio de la CoP. Después de resolver algunas preguntas, definir algunos conceptos y discutir las formas de llevar a cabo el proceso para resolver la pregunta del problema, se definió que la propuesta es pertinente para el momento que está viviendo el Centro, en temas de una capacitación constante. La directora solicitó a la encargada de Deporte Educativo, el análisis de la propuesta para ver la posibilidad de integrarlo en el Plan de Capacitaciones CEFSI.

***DIR\_01:** Las invito a que estas propuestas de capacitación las revise la encargada de deporte educativo para su análisis de pertinencia y de esa manera integrarla con la propuesta de capacitación anual del centro. Sobre los talleres entre gestores no lo veo nada descabellado, ustedes recordaran que esa propuesta ya la teníamos tiempo atrás después del diplomado de habilidades directivas, en donde nosotros mismos estaríamos capacitando al equipo de trabajo. Si no me equivoco recuerdo que solo el encargado de*

*comunicación y el encargado de JR fueron los únicos que si llevaron a cabo un par de sesiones. Así que no lo veo mal que podamos retomarlo y aprender en conjunto.*

**EDE\_01:** *Envíame el documento y con todo gusto lo revisamos para integrarlo al plan de capacitaciones, pero igual te comento que revisando tu presentación noto que varios de los temas que ya tenemos propuestos también los tienen ustedes, así que pienso que encaja muy bien. (diario13\_2019).*

De tal manera, que el Plan de capacitación “Aprendiendo juntos somos mejores” y Plan de talleres “Aprendiendo para una mejor gestión”, se integraron en el documento Plan Anual de Capacitaciones CEFSI. El cual se implementará en el 2020 con la metodología que está por definirse (reunión una vez al mes, una vez cada 15 días o la posibilidad de tomar intensivos en verano escolar).

Otro conocimiento compartido que quedó en la Institución es el manual del Plan de Acompañamiento a Entrenadores Deportivos, el cuál fue el resultado del trabajo colaborativo de la comunidad de aprendizaje de gestores deportivos. Es un documento de 10 páginas que unifica las buenas prácticas de los gestores deportivos del área de desarrollo deportivo y el psicólogo del deporte.

La CoP definió el Plan de Acompañamiento a Entrenadores con 4 objetivos principalmente: 1. Generar en el entrenador una conciencia y reflexión sobre el presente de su equipo, 2. Ayudar al entrenador a cumplir sus objetivos encontrando recursos de cambio para mejorar su presente, así como buscar un futuro ideal 3. Crear y dar seguimiento a estrategias creadas por el entrenador en compañía del gestor deportivo como instrumento para el cumplimiento de objetivos y 4. Brindar herramientas al entrenador de habilidades de liderazgo para propiciar en sus equipos mejor y mayor comunicación, motivación y competitividad.

### 3.1.5 Decisiones sobre la difusión, almacenamiento y acceso

En el caso del manual del Plan de Acompañamiento a Entrenadores Deportivos, se propuso realizar una presentación a todos los miembros del Consejo del CEFSI, para su aprobación como método de acompañamiento del Centro y posterior a eso, colocarlo en el Blog CEFSI <https://blogs.iteso.mx/efsi/> al cual el 100% de colaboradores puede ingresar para consultar bibliografía o información sobre el quehacer constante del Centro. De esta misma manera, el Plan Anual de Capacitaciones CEFSI 2020, se encuentra estructurado y almacenado como el Programa de Capacitaciones CEFSI, en el mismo Blog, con la siguiente referencia <https://blogs.iteso.mx/efsi/2020/02/25/boleta-de-capacitacion-cefsi/>

### 3.2 Conocimiento estructural producido

A continuación, se presenta el conocimiento estructural, el cual son los productos concretos que se han logrado de la intervención realizada, elaborado por la Comunidad de aprendizaje de los encargados deportivos del ITESO, el cual está integrado en el Plan de Capacitación Anual CEFSI 2020 y el Manual de Acompañamiento a Entrenadores Deportivos.

#### 3.2.1 Plan de Capacitación Anual CEFSI

Como se mencionó en el apartado sobre la integración del conocimiento, la propuesta de planes de capacitación y talleres que realizó la CoP de encargados deportivos, fue revisada y analizada por la encargada de deporte educativo del Centro, quien integro las temáticas en el Plan de Capacitación Anual CEFSI 2020 como se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 7

Proyección de capacitación anual CEFSI 2020

Tema	Coordinador / Jefe	UAB	Encargado(a) administrativo	Atención a usuarios	Almacenista	Área Médica	Enseñanza y entrenamiento
Inducción al centro	X	X	X	X	X	X	X
Modelo Educativo EFSI	X	X					X
Discernimiento	X	X	X	X	X	X	X

Análisis de la realidad y contexto	X		X				X
Liderazgo Ignaciano	X	X	X	X	X	X	X
Diplomado en Gestión Ignaciana	X						
Ruta de formación docente: Sitio para profesores - DGA.	X	X					
Excel básico			X	X	X		
Excel intermedio			X	X			
Excel avanzado			X				
Herramientas de trabajo colaborativo: PowerApps, Flow, SharePoint, Teams.	X	X	X	(	X		
Herramientas para la creación de indicadores y análisis de información.	X						
Herramientas metodológicas con enfoque cualitativo para la evaluación de proyectos y procesos de promoción, formación y gestión cultural (CPC).	X						
Calidad en el servicio			X	X	X		
Ortografía y redacción			X	X			
Comunicación oral y escrita			X	X	X		
Comunicación asertiva y efectiva	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X
Oracle iProcurement			X	X			
Imagen institucional	X		X	X	X		
Normas de seguridad e higiene					X		
Administración de almacén e inventarios					X		
Programa de 5's					X		
Documentación de procesos y procedimientos	X						



Formación y actualización de brigadas de Protección Civil	X	X	X	X	X	X	X
Manejo de Estrés y manejo de conflictos	X	X	X	X	X	X	X
Ingles básico	X	X	X	X		X	X
Operación de Microsoft Office (Word, Excel , ...)	X	X	X	X			
Integración y trabajo en equipo	X						X
Liderazgo	X						X
Actualización técnica o especializante						X	X
Metodologías de enseñanza en la actividad física y deporte		X					X
Inteligencia emocional	X	X	X	X	X	X	X
Inteligencia social	X	X	X	X	X	X	X
Administración del tiempo	X	X	X	X	X	X	X
Formación y acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana.	X	X	X	X	X	X	X
Imagen personal	X	X	X	X	X	X	X
Estilos de vida saludables	X	X	X	X	X	X	X
Sensibilización en igualdad laboral, no discriminación y perspectiva de género	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Proyección de Capacitación anual CEFSI (elaborado por Partida, Andrea, 2019).

En la tabla anterior, se resalta de color verde las temáticas que provienen del Plan de Capacitación Aprendiendo Juntos Somos Mejores y Plan de talleres Aprendiendo para una mejor gestión. De tal manera que lo que se propone con la capacitación ha sido tomado en cuenta para impulsarlo desde la dirección y desde una línea transversal que busca permear el conocimiento y las habilidades para todo el Centro según el cargo y responsabilidades que el coordinador presente.

### 3.2.2 Manual de acompañamiento a entrenadores deportivos

Dentro del manual se encuentra el Plan de Acompañamiento a Entrenadores Deportivos de ITESO, el cual tiene el propósito de explicitar la metodología para

acompañar a los entrenadores en su proceso de formación a deportistas infantiles, juveniles y universitarios, para el cumplimiento de objetivos.

La estructura del manual contiene los siguientes apartados:

1. Fundamentación
2. Justificación
3. Descripción breve del proyecto
4. A quien va dirigido
5. Objetivo general
6. Objetivos específicos
7. Periodicidad
8. Metodología
9. Evaluación

Este plan va dirigido de forma directa a los entrenadores e impactando con estas sesiones a los deportistas de los equipos representativos. Las personas que participan en la realización del proyecto son normalmente algunos miembros del equipo multidisciplinar, principalmente el psicólogo del deporte, la coordinadora de los equipos representativos, coordinadora de Fuerzas Básicas y coordinador de Talleres deportivos, y como se mencionó anteriormente los entrenadores. La implementación de este manual ayudará a los gestores deportivos a acompañar a los entrenadores en el cumplimiento de sus objetivos, de manera personal y empática propiciando la relación colaborativa y una mejor comunicación entre ambos.

## Conclusiones

El proyecto presentado utilizó procesos de Gestión del Conocimiento en una organización deportiva, con el propósito de atender el problema del bajo cumplimiento de objetivos en el ámbito deportivo de la organización. A través de las estrategias manejadas por la GC, se logró abordar la problemática de forma colaborativa aprovechando el talento humano que permitió una cohesión en los miembros del CEFSI, trabajar por un bien común con la finalidad de aprender juntos y que la organización aprenda y crezca a la par, conformando una CoP y como lo menciona Senge (1994) “aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente para que la organización cobre relevancia y se adapte a un futuro incierto” (p.12).

Esto propició en primer lugar que los integrantes de la CoP desarrollaran el dominio personal, el cual ha sido en este proyecto una herramienta clave para el desarrollo humano, desde la mirada organizacional, que consistió en mejorar sus habilidades personales, las cuales han influido en las relaciones interpersonales y en los resultados del Centro. De acuerdo con Senge esto fortalece a las organizaciones (Senge, 2010). Asimismo, facilitó una mejor comunicación entre las personas y tener claridad del para qué hacer las cosas dentro de la organización, estableciendo una estrategia clara y colaborativa para abordar el problema inicial. Implementar una CoP en una organización deportiva, abonó a darles voz y voto a los miembros, dar opiniones sobre lo que ocurre en su disciplina, compartir procesos o conceptos teóricos, metodologías y buenas prácticas analizadas desde una mirada multidisciplinar, además de la creación de espacios de discusión en el ámbito deportivo desde una visión teórica, escenarios que propician o nutren un diálogo más sustancial que empírico.

Fueron fundamentales para este proyecto, el apoyo y el liderazgo ejercido, por un lado por la directora del CEFSI pues su apertura fue esencial, debido que para la GC son necesarios espacios de diálogo entre los colaboradores, aspectos que en otras organizaciones se miran con temor, por miedo a ser criticados y juzgados por los altos mandos, situación que en esta intervención no sucedió, pues la directora fue flexible y accesible para todo, desde utilizar los espacios del mismo Centro para las reuniones, como tomar horas laborales. El apoyo brindado favoreció la libre participación de todos los miembros de la comunidad.

Por otro lado, el facilitador o gestor del conocimiento que coordinó los procesos ejerció un liderazgo participativo, mostrando su empatía con todos los miembros del grupo, con el objetivo de escuchar a todos los actores sociales, intervenir, dinamizar el grupo y para eso, el facilitador fue capaz de entender al otro, identificar las necesidades del grupo y ayudar a convertir el conocimiento tácito en explícito.

También se reconoce que la experiencia previa en el Centro de otros proyectos basados en GC, como fue la CoP *Los Insertados* (Ruiz, 2018) sentó las bases para trabajar colaborativamente y favoreció que este proceso se realizara con escucha, acompañamiento y retroalimentación constantes en todas las etapas que se viven dentro de una CoP, así como la agilización de los procesos de recopilación y análisis de la información.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, dentro de las CoP o las CoA, se presentan barreras del conocimiento y como menciona Senge (1994), ser conscientes de estas barreras, permiten la posibilidad de entender lo que sucede con algunos miembros de la comunidad sin juzgar, simplemente entender y buscar la manera de cómo abordarlos. En el caso de esta experiencia, se identificaron claramente en dos miembros la barrera de “yo soy mi puesto”, lo cual obstaculizó que pudieran integrarse como todos los demás, pues siempre había asuntos más relevantes que atender y no se integraban a las reuniones de la CoP; a pesar de ello la motivación y compromiso en los miembros restantes, permitió seguir trabajando colaborativamente a favor de la creación de una Plan de Acompañamiento para entrenadores deportivos.

Por último, es importante compartir los logros obtenidos durante este proyecto de GC resumidos en cuatro grandes puntos:

- Se aprendió a aprender de manera diferente, es decir, los miembros de la CoP aprendieron a escucharse en espacios de diálogo, de creación en equipo y de colaboración, en una visión compartida por diferentes personas del Centro, sin importar el nivel estatutario, permitiendo el crecimiento del Centro.
- Actualmente resulta más sencillo realizar propuestas dialogadas y creadas por los diferentes actores del Centro.
- Los coordinadores deportivos actualmente ofrecen a sus entrenadores un seguimiento, un acompañamiento constante que ha ayudado a mejorar los resultados comparados con el 2013, en donde los Equipos Representativos

lograron en 2018 quince pódiums de diecisiete posibles, de los cuales fueron nueve en primer lugar. En fuerzas Básicas, durante el 2018, el 100% de las categorías de edad competitiva, ya participan en ligas locales.

- En este mismo apartado, como se ha mencionado en diversos momentos, no solo se habla de los resultados competitivos, sino también de la formación de los entrenadores y los deportistas, como resultados, tenemos un 95% de satisfacción de los entrenadores con el seguimiento del Plan de Acompañamiento y, además, el 90% de los Equipos Representativos confirman que ser parte de los Equipos Representativos abona a su formación integral. Por último, en Fuerzas Básicas, existe una diferencia estadísticamente significativa de mejora en la percepción de responsabilidad en la población.

Por otro lado, cabe mencionar que el Plan de Acompañamiento no se logró permearlo más allá de la Coordinación de Desarrollo Deportivo como se esperaba, debido a que no se logró convencer y motivar a los líderes de las otras coordinaciones sobre la importancia de su participación, así como las barreras de las cuales ya se había mencionado anteriormente.

Si bien el proyecto no pudo llevarse a cabo en todas las fases planeadas, se espera dar un seguimiento sobre las temáticas propuestas en la CoA que estarán reflejadas en el Plan Anual de Capacitación, elaborando encuestas de apropiación del conocimiento, y su viabilidad en la práctica del Centro. También será indispensable, realizar entrevistas a los colaboradores para identificar beneficios y áreas de mejora.

Finalmente cabe destacar que, para lograr una empresa inteligente, interesada y motivada por el aprendizaje constante, es necesario iniciar con las visiones individuales; es decir, la práctica del domino personal, propiciar espacios de crecimiento y desarrollo humano dentro de la organización, además del entendimiento y modificación de los modelos mentales de cada uno de los miembros, implicando una reflexión constante y apertura a la influencia y experiencia de los demás. Esto permite que exista la puerta al yo para convertirse en nosotros y de esa manera se pueda crear una visión compartida, dejando atrás los prejuicios, compartiendo los temores y trabajando bajo una empresa conjunta. Una visión en donde todos caminen hacia un mismo objetivo, tal como lo menciona Senge (1994) “cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus

diferencias, suelen producir resultados similares”, dado que se examinan las estructura que modelan los actos individuales (p.57).

## Referencias

- Brito, J. (2015). *Modelo Deportivo ITESO*. Tlaquepaque.
- CONDDE: Misión, v. y. (2018). *Misión y visión*. Obtenido de CONDDE: [www.condde.org.mx](http://www.condde.org.mx)
- Cueva Brito, E., Acosta Andino, B., Idrobo, P., & Rueva, I. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las Organizaciones Deportivas: un análisis crítico. *ESPACIOS*.
- Davenport, & Prusak. (1998). *Conocimiento en acción : cómo las organizaciones manejan lo que saben*.
- Díaz, L. (2011). La observación. *Textos de apoyo didáctico*.
- Escalante. (2012). *Análisis de datos cualitativos*. Obtenido de YouTube: [http://www.youtube.com/watch?v=\\_7tXEXwPGJY](http://www.youtube.com/watch?v=_7tXEXwPGJY)
- Galvis, J. (2009). Mapas de conocimiento como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. *Interactiva*.
- García, C., & García, C. (2005). *La problematización*. Toluca: ISCEEM.
- García. (s.f.). *La investigación acción como estrategia para desarrollar planes de formación en los centros educativos*.
- Grinberg, S. (2008). *Gubernamentalidad en la era del gerenciamiento*. Buenos Aires.
- Guillén Valdez, J. (2017). CONOCIMIENTO PROFESIONAL DE ENTRENADORES DE HANDBALL Y FUTBOL EN LA OLIMPIADA JUVENIL. *rEVISTA mexicana de Investigación en Cultura Física y Deporte*.
- Londoño, O., Maldonado, L., & Calderon, L. (2014). *Guía para contruir estados del arte. Colombia aprende*.
- López J, & A. (2009). *Peter Senge: Las organizaciones que aprenden y la dinámica de sistemas*. Valparaíso.
- Martin, G. (2014 de 2014). *Guía Comunidades de práctica*. Obtenido de Regional Centrelac UNDP.ORG: <http://www.regionalcentre-lac-undp.org/es/gestion-de-conocimientos>
- Martin, G. (s.f.). *Guía Comunidades de práctica*. Obtenido de Regional Centrelac UNDP.ORG: <http://www.regionalcentre-lac-undp.org/es/gestion-de-conocimientos>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Neiva.
- Nieves, Y., & León, M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. ACIMED.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. En *La organización creadora de conocimiento* (págs. 57-103). Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford.
- Ortiz Cantú, S., & Ruiz Sahagún, A. (2009). *Gestión Del Conocimiento De Segunda Generación: Modelo De Firestone Y McElroy*.
- Plaskoff, J. in Easterby-Smith, M. and Lyles, M.A. (2011). *Intersubjectivity and community building: learning to learn organization*. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.
- Rivera, B. (2020). *Organigrama del Centro de Educación Física y Salud Integral ITESO*. Tlaquepaque, Jalisco.

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento : una aproximación teórica . *Educar* 37.
- Rodríguez, M. (2017). *Planeación CEFSI 2017*. Tlaquepaque.
- Ruiz, Y. (2018). Gestionar la colaboración y el aprendizaje organizacional: . Tlaquepaque , Jalisco, México: ITESO.
- SEGOB. (2014). *Programa Nacional de Cultura Física y Deporte*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación:  
[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5342830&fecha=30/04/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342830&fecha=30/04/2014)
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica, como construir una organizacion inteligente*.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica .
- SUJ. (abril de 2013). Filosofía deportiva del Sistema Universitario Jesuita . México.
- Taylor, S. y. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: : Paidos.
- Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. Barcelona: PAIDOS IBERICA.
- Woods, P. (1989). La etnografía y el maestro. En P. Woods, *La escuela por dentro* (págs. 77-104). Barcelona: Paidos.