

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN FRENTE A LA DESERCIÓN**  
**DE SOCIOS EN UNA INSTITUCIÓN DEPORTIVA**

Trabajo Final de Grado presentado Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, como parte de los requisitos para la obtención del Diploma de Graduación en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

Tutora: Eliana Díaz

GASTON GOMEZ

JOAQUIN PERAZA

**MONTEVIDEO**

**2018**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“La abajo firmante Gastón Gómez y Joaquín Peraza, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes”.

---

Gastón Gómez

---

Joaquín Peraza

## RESUMEN

Este trabajo es realizado en una institución deportiva de carácter privado de contexto socio-económico medio-alto. Se encuentra ubicada en la zona metropolitana de la ciudad de Montevideo y cuenta con una única sede a la cual asisten aproximadamente una cantidad de 350 socios de las diversas franjas etarias. El centro deportivo, ofrece actividades de artes marciales y deportes de combate, y de preparación física para quienes practican el deporte.

Para el desarrollo del trabajo se llevan a cabo dos fases, la primera corresponde a la elaboración de una Aproximación Diagnóstica en la cual, se contacta a la institución de práctica, se contacta a la institución correspondiente a través de una entrevista de carácter exploratoria con uno de los referentes, en las que se pudieron identificar las fortalezas y debilidades. Dentro de esta primera instancia se elabora un Anteproyecto, donde se constata el tema central de estudio, siendo éste la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas y posteriormente, mediante la aplicación de diferentes técnicas de recolección de datos se establece la dimensión más comprometida y se realiza un análisis más profundo sobre los posibles factores que influyen en la problemática a abordar.

La segunda fase es la elaboración de un Plan de Mejora enfocado en la creación de un programa con base en estrategias para la retención y captación de socios, mediante la realización de una Planilla Operativa elaborada en conjunto con la institución de práctica, con objetivos, metas, actividades, detalles de participantes, materiales, fechas, un presupuesto y un cronograma de avances.

Finalmente, se elabora el análisis del proceso completo del trabajo final de grado, realizando triangulaciones entre los aportes teóricos y los datos obtenidos para la obtención de los resultados finales.

El desarrollo de ésta investigación refiere a una metodología con enfoque cualitativo en la que a través de un estudio de caso se analiza la realidad y se establecen conclusiones para el desarrollo de estrategias que colaboren con la retención de socios.

Palabras claves: Abandono deportivo, deportes, motivación, estrategias deportivas.

## INDICE

1	INTRODUCCION.....	7
2	ENCUADRE TEORICO .....	9
2.1	Entrenamiento y Deporte .....	9
2.1.1	Deporte en Uruguay.....	10
2.2	Clasificación del Deporte.....	11
2.2.1	Deporte de combate y arte marciales.....	12
2.2.2	Boxeo.....	13
2.2.3	Kickboxing .....	14
2.2.4	Karate.....	14
2.2.5	Crossfit.....	15
2.3	Deporte en el ámbito social.....	16
2.4	Abandono deportivo.....	18
2.4.1	Causas del abandono deportivo .....	18
2.5	Motivación deportiva .....	19
2.6	Estrategias del programa deportivo. ....	20
2.6.1	Planificación .....	20
2.6.2	Propuestas Innovadoras .....	21
2.7	Marketing Institucional .....	21
3	ESTUDIO DE CASO .....	23
4	PROPUESTA METODOLOGICA .....	25
4.1	Paradigma de Investigación .....	25
4.2	Modelo de investigación .....	26
4.3	Universo y Muestra.....	27
4.4	Técnicas de recolección de datos.....	28
4.4.1	Entrevistas .....	29

4.4.2	Observación .....	30
4.5	Fase del estudio.....	31
5	ANALISIS DE DATOS .....	32
5.1	Aproximación Diagnóstica. ....	32
5.2	Plan de mejora.....	39
6	RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	43
6.1	Conclusiones de Aproximación Diagnóstica y Propuesta de Mejora.....	43
6.2	Conclusiones del proceso de investigación.....	44
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	46
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>i</b>
	ANEXO I.....	ii
	ANEXO 6 .....	lxiii
	ANEXO II.....	lxiv
	ANEXO III .....	lxxx
	ANEXO IV .....	lxxxii

**Índice de Tablas**

Tabla 1. Resumen de Planilla .....	40
------------------------------------	----

## 1 INTRODUCCION

El siguiente estudio, tiene como tema central el análisis de las estrategias para retener socios en una institución deportiva. El mismo se enmarca en el trayecto entrenamiento y deporte, elaborado y desarrollado a través de la asignatura Proyecto Final II, correspondiente a la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

El análisis se desarrolla en un gimnasio que alberga la institución de carácter deportivo, la cual se encuentra ubicado en un barrio de contexto socio económico medio-alto, cuenta con socios de diversas edades, niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores, no obstante, la población predominante es de edad adulta. Dentro de las actividades que se ofrece, podemos encontrar dos grandes áreas, la enseñanza de diversas disciplinas de combate y el entrenamiento físico. El objetivo de la institución deportiva es la enseñanza de artes marciales y Crossfit satisfaciendo las diferentes necesidades de los socios, competitivas y/o recreativas, a través de profesionales capacitados en sus respectivas áreas. Se promueve el sentido de pertenecía y la unión entre los socios.

La elaboración del trabajo se realizó a través de un proceso, en el que se contó con el interés y apoyo de la institución en general, en tres fases: aproximación diagnóstica, elaboración de plan de mejora y análisis de resultados

La primera instancia fue la aproximación diagnóstica, la cual comenzó con una entrevista exploratoria. Los datos obtenidos se utilizaron para elaborar la Matriz Exploratoria y posteriormente el Anteproyecto (ver anexo 1, Aproximación Diagnóstica). Seguidamente, se realizaron una primera y segunda colecta de datos, en la primera se pactaron entrevistas con los actores institucionales. En la segunda colecta de datos se utilizó la observación, al llevarse a cabo otras cuatro visitas a la institución. Estas observaciones fueron hechas a los profesores y a los socios en las clases de todas las disciplinas, siendo estas las herramientas fundamentales para la recolección de información. Así se completa el Modelo de Análisis final (ver anexo 1, Aproximación Diagnóstica) donde se destaca la escasa motivación de los usuarios en el entrenamiento de las distintas disciplinas y la falta de coordinación entre docentes y planificaciones diarias.

Al culminar el análisis de los datos recabados, se identifica como tema central para el estudio la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultos. La posibilidad de indagar a través de las entrevistas exploratorias y las matrices de valoración, permitieron diseñar un plan de mejora para poder atender a la problemática mencionada

La segunda instancia fue el desarrolló un Plan de Mejora a través de la implementación de una Planilla Operativa, en conjunto con la institución de práctica a través de reuniones, donde

el objetivo consistió en la presentación de propuestas de mejoras para la institución, identificando objetivos, creando metas de logros y elaborando actividades. Al mismo tiempo fue diseñado un presupuesto, donde se registraron los recursos que se deben adquirir, los gastos de inversión y los gastos de operación. Sin embargo, la institución se reserva la aplicación o no del plan de mejora, pero en el mismo se mencionan todas las actividades que se realizarían para poder concretar las metas planteadas.

Como tercera instancia, se realiza un recorrido del proceso que permita realizar un análisis de la organización y la revisión de la modalidad de trabajo en dicha institución, a la vez que habilita la posibilidad de dar cierre al Trabajo Final de Grado para la licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte. Como parte del perfil de egreso se pretende a través de la elaboración de proyectos el desarrollo competencias relacionadas a la tarea académica, profesional y docente como ser la toma de decisiones, el análisis crítico

Entre las utilizadas en el proceso del Trabajo Final de Grado se destacan las asociadas a la toma de decisiones en el trabajo en equipo de la pareja de práctica y con los docentes, dado que en todo el proceso de la investigación se realizan entregas y correcciones para una correcta elaboración, también la reflexión mediante un análisis crítico de la información obtenida, debido a que es de relevancia ser crítico con la elaboración de la investigación, a su vez evaluar la dedicación que hubo, tanto al trabajo como los materiales buscados y obtenidos

Otra de las competencias aplicada, es la empatía que permitió el principal acercamiento a la institución, la generación de acuerdos, así como el consecuente trabajo en conjunto, teniendo en cuenta que ésta, incluye la comprensión, entendimiento, responsabilidad, también una correcta comunicación permitiendo así obtener mejores resultados.

Asimismo, el proceso fue una instancia que permitió también favorecer la competencia de desarrollo personal dentro de la pareja de estudio, considerando que favorece la construcción de un perfil docente crítico y reflexivo.

## 2 ENCUADRE TEORICO

El siguiente trabajo se desarrolla en el marco del trayecto entrenamiento y deporte, con el fin de presentar los principales fundamentos teóricos relacionados al tema de estudio, en primer lugar, se sitúan los fundamentos para esta práctica deportiva en el territorio nacional, así como la clasificación de los diferentes deportes que integran las artes marciales. Asimismo, se discrimina las cuatro disciplinas que se involucran en la investigación como ser boxeo, karate, kickboxing y crossfit.

Por otra parte, se plantea la influencia de este tipo de práctica en el ámbito social, acotando la franja etaria del estudio. A continuación, analizan los factores relacionados con el abandono deportivo, sus razones, características del mismo y la relación con la motivación, identificando así el tema central de estudio.

### 2.1 Entrenamiento y Deporte

Dentro del contexto en el cual se desarrolla el estudio, y tomando lo dicho por Cejuela, Crtell, Chinchilla y Peres-Turpín (2013), existen dos aspectos claves en el entrenamiento—como la acción de preparar al sujeto y que esta acción este organizada teniendo en cuenta las características del mismo, por lo cual la acción de entrenar debe estar minuciosamente organizada cronológicamente para un logro efectivo del rendimiento.

El entrenamiento no es solo involucra a la actividad física, sino que es una activación psíquica, intelectual y moral. De acuerdo con Weineck (2005) es un proceso activo por el cual está destinado a desarrollar y estimular aspectos y características del individuo. Las estrategias que se proponga para desarrollar el entrenamiento resultaran de la planificación de las sesiones y la importancia de la individualización del plan (Cejuela et al., 2013)

Otra manera de potenciar el entrenamiento es por intermedio de la actividad deportiva, García (1990) sostiene que el deporte es una actividad física e intelectual humana, de naturaleza competitiva y gobernada por reglas institucionalizadas, así como también es definido como “una situación motriz, lúdica, de competición reglada e institucionalizada” (Hernández, 1994, p. 15).

En las delimitaciones conceptuales ofrecidas para el término deporte, se puede observar que ambas presentan como punto en común la práctica de actividad física con alto grado de involucramiento de toda la persona. En este sentido, Macarro, Romero y Torres (2010) explican que una práctica controlada mejora considerablemente el estado de salud, otorgando beneficios a quién la práctica. Sin embargo, existen numerosos casos de abandono deportivo y de actividad física. Los autores, con respecto a esto hacen referencia que a partir de los quince años de edad

hay un descenso importante en el porcentaje de personas activas, en los que se identifica como causa de abandono la falta de tiempo, falta de interés y temas relacionados a la salud.

En el caso de la institución involucrada en el estudio, brinda como oferta deportiva disciplinas para el desarrollo integral del ser humano, acompañado de una preparación física, en el que se busca atender el interés del socio. En el desarrollo del deportista, es determinante el dominio de las diversas tareas y exigencias que delimitan la complejidad de la práctica deportiva. Por este motivo, existe un aumento de la preparación física a medida que el deportista mejora su nivel deportivo, el cual tendrá que ser acorde a los objetivos propuestos. La búsqueda de resultados depende de la calidad, estabilidad y seguridad de un alto nivel del acondicionamiento. Por otro lado, crecen los volúmenes de carga del entrenamiento o se generan muchas veces dificultades en la distribución de las mismas, por lo tanto las soluciones consisten en encontrar las correlaciones más eficaces tanto en las diferentes orientaciones como nuevas formas de organización (Verkhoshansky, 2002).

### 2.1.1 Deporte en Uruguay.

En la siguiente sección, se buscarán las primeras evidencias documentales de la actividad deportiva en Uruguay, que comienzan en el período denominado inicial, dentro de los años 1840 a 1900, luego los siguientes períodos se nombran, funcional, de desarrollo y de estancamiento, hasta finalizar en el período contemporáneo desde el año 2000 hasta la actualidad (Demasi, 2016). En sus inicios, precisamente en el siglo XIX los deportes eran realizados en fechas de conmemoración patria dentro de la Ciudad Vieja, desde deportes “criollos” como riña de gallos, corridas de toros y deportes de tiros, hasta actividades recreativas circenses del exterior, donde eran inducidos por los inmigrantes (Esperón, 2014). Estos datos se consideran relevantes, dado que, en el estudio se tomarán disciplinas de origen japonés y norte americano que se desarrollan en el Uruguay.

Retomando las palabras de Demasi (2016), se presente en la actualidad nacional, que existe la Dirección Nacional de Deportes con el deporte patentizado por la implementación gracias al gobierno y el Comité Olímpico. La institución en la cual se desarrolla el estudio ofrece los servicios en calidad de institución deportiva, en relación a las patentes que debe tener cada centro para ser parte de la nueva política de estado con respecto a la práctica deportiva, en este caso de artes marciales. El mismo autor, menciona que hoy en día subsiste en el Uruguay un programa de intervención en formativas (fútbol) llamada “Gol al Futuro”, vinculando con el trabajo la institución que tiene como misión el desarrollo de estas disciplinas a todo grupo etario.

## 2.2 Clasificación del Deporte

La clasificación de deportes resulta un tema fundamental relacionado dentro del trayecto educativo ya mencionado. Para comenzar este apartado se toma lo establecido por García (2000) donde declara que el deporte ha sido clasificado por diversos autores y de variadas formas. Como expresa Latiesa, Martos y Paniza (2001) no existe una sola definición ni clasificación en lo que refiere al deporte a nivel mundial. Por este motivo tomaremos los autores que definen el deporte con una mayor relación a las disciplinas que presenta la institución abordada.

Parlebas (2001) argumenta que existen dos clasificaciones de deportes, en primer lugar, socio motores, donde hay una interacción con otros individuos que incide de forma directa sobre las conductas que desarrollan sus compañeros y/o adversarios, y en segundo lugar, de acciones psicomotoras que no requieren ningún tipo de interacción con otras personas en los que el sujeto participa de forma individual. Con la misma idea planteada anteriormente, Ortega (1992) establece que el jugador no necesita de otros para emplear la actividad de carácter lúdico. Sin embargo, en los deportes socios motrices actúan varios jugadores en simultáneo donde sí se genera una dependencia entre unos y otros para la realización de un fin común.

De este modo, Parlebas (2001) profundiza sobre la clasificación de deportes socio motores dentro de deportes de cooperación, oposición y de oposición-cooperación, donde el jugador está envuelto en varios sistemas de comunicación, por lo tal constantemente se ve en situaciones motrices con sus compañeros y o rivales para lograr el objetivo, donde la toma de decisión y la lectura de juego son puntos fundamentales para el correcto desarrollo. En relación a la delimitación conceptual que se ofrece, se puede decir que la institución involucrada, ofrece la enseñanza de las diferentes disciplinas desde una perspectiva de deporte socio motor en relación a los deportes de combate y artes marciales, así como un mirada psicomotora en relación al crossfit como actividad deportiva, teniendo en cuanto las característica de las sub disciplinas que la integran.

Por otro lado, Weineck (2005) afirma que el individuo puede practicar el deporte con diferentes finalidades, siendo el deporte de competición, el que otorga mucha importancia al rendimiento dejando otros factores de lado como ser el deporte para la salud, donde se busca mantener una buena condición de la misma y una prevención de enfermedades. El mismo autor rectifica que estas dos grandes categorías pueden ser desarrolladas dentro del ocio y el tiempo libre. En referencia a esto, la institución ofrece la posibilidad de que cada socio pueda establecer si realiza la práctica con el objetivo en la competición, la salud o la actividad como forma de recreación, a través de la elección de disciplinas como Boxeo, Karate, Kickboxing y Crossfit, debido a que proporcionan en sus entrenamientos un mejoramiento en la calidad vida humana.

La institución deportiva, practica estas disciplinas, respetando su formación en cuanto a la filosofía del mismo y sus intereses deportivos, buscando la manera de poder brindar un deporte que mejore el desarrollo integral del socio, con respecto al entrenamiento del Crossfit, la institución se basa en el sustento físico como acompañamiento a las disciplinas, considerando una herramienta fundamental en la preparación.

### 2.2.1 Deporte de combate y arte marciales

De acuerdo con lo que se ha venido realizando, es importante detallar las disciplinas que fueron tomadas en cuenta para la realización de la investigación, Méndez y Fernández (2015) sostienen que el deporte y las artes marciales han “crecido significativamente en los últimos años. Han llevado un creciente interés por acercarse al campo de estudio de estas modalidades deportivas por parte de investigadores de todo el mundo” (p. 75). Teniendo en cuenta lo que plantean estos autores, Theeboom, y De Knop (2015) sostienen que más allá que las artes marciales y los deportes de combate sean practicados desde hace miles de años constituyen un fenómeno deportivo de gran interés en la actualidad debido al aumento significativo de su práctica en los últimos años.

Los deportes de combate son aquellas disciplinas donde los oponentes luchan unos contra otros, a través de técnicas, y cumpliendo un reglamento establecido los que son clasificados por golpes, agarre y uso de armas, todo según el deporte específico (ECU RED, 2018). Igualmente, Woodward (2009) da a conocer dos tipos de caracteres, el primero ofensivo y el segundo defensivo, por lo que se pueden practicar desarmado o con posesión de arma. Mientras tanto, Tadesse (2016) sostiene que las artes marciales y los deportes de combate, son denominados combates de autodefensa, que suelen combinar aspectos físicos, estratégicos filosóficos o tradicionales.

De este modo, se considera que, la práctica de estas modalidades deportivas, consisten en aumentar el desarrollo de un repertorio amplio de movimientos y de generar habilidades globales que sirva de base para después obtener habilidades específicas, incluyendo asimismo el desarrollo de los aspectos perceptivos, decisionales de la acción, control de la agresividad y aumento de la autoestima (Avelar y Figueiredo, 2009).

Por otra parte, este tipo de actividades, tanto las artes marciales como los deportes de combate, sufren mayor desprestigio social, en gran medida debido a la realidad deportiva profesional que viven y en la que se apoyan los medios de comunicación para proporcionar una información estereotipada (Méndez y Fernández, 2014)

En concordancia a esto Castarlenas (1990) plantea que dichos deportes, han sido vinculados con poseer características violentas, produciendo rechazo en algunas esferas sociales. Sin embargo, Rasero (s.f) establece que las artes marciales y los deportes de combate promueven y transmiten grandes valores sociales siendo un método de relación interpersonal, un método de trabajo filosófico, de educación de actividades vitales y sociales, un método de crecimiento personal y de respeto, todos estos factores son aceptados por gran parte de la sociedad por sus propios valores.

Estas disciplinas, como el Boxeo, Kickboxing, Karate y Crossfit, surgen debido al interés y formación profesional del referente y dueño de la institución. Siendo que la misma ya en sus comienzos brindaba servicios de preparación física tradicionales, trabajo en sala, artes marciales y deportes de combate, buscando una mixtura entre éstas dos corrientes.

### 2.2.2 Boxeo

El deporte de combate específico de la investigación, es el boxeo, el cual para la Ecu Red (2018) detalla que junto a la “lucha” es uno de los deportes más antiguo del mundo. Para prácticas este deporte de contacto, dos personas utilizando solamente los puños harán un enfrentamiento por puntos, buscando así lograr golpear la mayor cantidad de veces al contrincante por encima de la cintura y dentro del cuadrilátero.

Es relevante indicar que este deporte brinda desarrollo a nivel físico y mental, haciendo uso de las palabras de Moreno (2011) indica que el boxeo despliega una extremada destreza física y un importante desarrollo de habilidades corporales, así como permite el desarrollar méritos individuales como el coraje, autoconstrucción y resistencia.

En Uruguay se fundó la “Unión de Sociedades de Box” el 8 de abril de 1915, siendo el 15 de junio de 1925 aprobada por el poder ejecutivo y denominada “Federación de Boxeo del Uruguay” mientras que el 19 de diciembre de 1932 el Ministerio de Instrucción Pública y Previsión Social establece como se conoce en la actualidad la llamada Federación Uruguaya de Boxeo, la misma rigió al boxeo en nuestro país desde sus inicios tanto a nivel amateur como profesional. Dentro de los principales logros a nivel deportivo los boxeadores uruguayos amateurs conquistaron 71 títulos de campeones latinoamericanos, 14 sudamericanos, dos de ellos en los Juegos ODESUR, y cuatro panamericanos; mientras que los profesionales ganaron 17 coronas continentales, un campeón europeo de peso pesado y una medalla olímpica de bronce (Diario El País, 2014). En la actualidad la Secretaria Nacional de Deportes (SND, 2018) estableció, dada la trascendencia e importancia de este deporte el desarrollo el programa “Knock

Out a las Drogas” en el año 2006, el cual busca intervenir positivamente a través de éste deporte y sus valores a personas socialmente vulnerables.

### 2.2.3 Kickboxing

Esta disciplina, con aproximadamente la participación un millón de personas en todo el mundo, es unas de las artes marciales más populares. (Tanriverdi, Unluhizarci, Coksevim, Selcuklu, Casanueva y Kelestimur, 2007). No se encontró cifras en el ámbito uruguayo, si se pudo comprobar que, a pesar de ser una disciplina Japonesa, tiene sus vocablos en Inglés debido a que fue creada con la intención de buscar su desarrollo en Estados Unidos (Perciante, 2009). Esta disciplina es practicada como propulsora del desarrollo físico, así como de alto proceso cognitivo que este deporte conlleva. Tomando las ideas de un estudio realizado por Devonport (2006) esta modalidad mejora el efectivo diálogo interno, la relajación, concentración, control individual, asimilación de golpes y el establecimiento de objetivos. También el autor afirma que es necesario un entrenamiento de habilidades mentales.

Se toma en cuenta a Méndez y Fernández (2014) en vista del argumento que el Kickboxing es implementado como innovación en el ámbito curricular, buscando como objetivos competencias motrices y morales, desarrollo físico, social y ético. Aunque en otro sentido se trata de derribar lo desconocido y los falsos estereotipos, dado que “no ha sido integrado en las clase de educación física, por miedo” (Méndez y Fernández, 2014, p. 33).

Esto parece estar vinculado a la supuesta violencia que éstos conllevan. Por ende, en muchas ocasiones han sido reprimidos y rechazados por profesionales del ámbito de la pedagogía y educadores físicos, que a veces por desconocimiento, no se han atrevido a integrar estas actividades dentro de sus programas (Castarlenas, 1990).

Cabe destacar que Méndez y Fernández (2015) en contrapartida a la creencia social, argumentan que actualmente ésta disciplina podría ayudar a romper con prejuicios que afectan a deportes tradicionales que estén relacionados con la agresividad, la violencia y el género masculino.

### 2.2.4 Karate

Otra de las disciplinas desarrolladas por la institución es el Karate, según la definición aportada por Japan Karate Association (JKA, s.f) expresa que es un arte marcial, que busca el aprendizaje de movimientos corporales defensivos y de contraataque así como trabajar y mejorar los aspectos físicos en general. La lucha y la autodefensa, son consideradas como los entrenamientos específicos de esta especialidad. No obstante, la misma apunta a mejorar en igual medida los aspectos físicos y los mentales del individuo. Carmona (2009) explica que el Karate

proporciona valores como la cortesía, tolerancia, constancia, respeto, humildad y desarrollo personal.

En Uruguay la Confederación Uruguaya de Karate (CUK, 2018) promueve desde sus inicios en el año 1985, que ésta disciplina sea difundida y desarrollada en todo el territorio uruguayo.

Dentro de los distintos tipos de karate que existen, la institución se especializó en la enseñanza del Karate Seidokaikan, este se diferencia de otros tipos de Karate porque es *full contact*, es decir, se permite contacto total en los golpes, además, de que combina técnicas de combate y entrenamiento moderno con la tradicionales de las artes marciales japonesas. La institución, fue la única representante en el territorio uruguayo avalada por la Federación Internacional de Karate Seidokaikan, obteniendo la representación del mismo en el año 2002 hasta el año 2018. En la actualidad, pertenece a una nueva rama del Karate que se desprendió del Seidokaikan, llamada Karate Shinseikai siendo hoy en día, los únicos representantes de esta disciplina en el territorio nacional.

#### 2.2.5 Crossfit

Esta modalidad como entrenamiento físico, es otras de las disciplinas que brinda el gimnasio a sus socios, por lo que fue necesario adquirir conocimientos respecto al mismo para el desarrollo de este estudio. Smith, Sommer, Starkof y Devor (2013) aluden que el entrenamiento del Crossfit ha sido utilizado en reemplazo al entrenamiento tradicional, explican que el compromiso del tiempo en esta disciplina es menor. La práctica de esta disciplina reúne resistencia de alta intensidad, amplio movimientos articulares, mejora en la aptitud aeróbica y presenta beneficios en la composición corporal. Hak, Hodzovic y Hickey (2013) hacen referencia, a que el programa del crossfit tiene que ser constantemente variado y que busca su crecimiento a nivel popular en todo el mundo. Se puede agregar, desde la posición de CrossFit Training (2018) tiende ser practicada tanto de forma recreativa como competitiva, dado que se realizan eventos deportivos, así como, se efectúan los llamados para los Crossfit Games en los que participan atletas de todo el mundo.

La institución deportiva tiene como propuestas el Crossfit para trabajar y mejorar las condiciones físicas de los socios, brindando la posibilidad de que los usuarios puedan realizar el entrenamiento a diferentes niveles y a distintas intensidades, para los que se enfocan en la competición y para los que lo hacen de manera recreativa. La institución a través de esta disciplina se ha visto representada a través de sus competidores en campeonatos nacionales.

Si bien esta disciplina es uno de los pilares del entrenamiento deportivo en la institución, existen muchas críticas en cuanto a las lesiones asociadas al Crossfit. Para ejemplificar tal consideración, Weisenthal, Beck, Maloney, De Haven y Giordano (2014) indican que la tasa de lesiones es de un 20% aproximadamente. En el estudio realizado por los autores, explican también que los hombres tienen una mayor probabilidad de sufrir alguna lesión comparado a la probabilidad de lesiones en las mujeres. En relación a los riesgos es que en el gimnasio existe una exigencia sobre la titulación de los docentes de la institución.

La incorporación de esta disciplina en la institución fue en el año 2014, con la finalidad de la implementación de un sistema de entrenamiento funcional para la complementación del entrenamiento de los artistas marciales, así como también para las personas que opten por una actividad basada en un sistema de entrenamiento más completo.

### 2.3 Deporte en el ámbito social

Como lo hace notar Gutiérrez (2004), el ser humano está desarrollado por dimensiones biológicas, psicológicas y sociales, así como también con el ambiente en el que se desenvuelven, utilizando como conexión de muchas de las operaciones humanas entre sí. Siguiendo con la idea del autor, una de las manifestaciones, es la motricidad, la cual Ruiz Pérez (1995) hace referencia al conjunto de procedimientos, actitudes, conocimientos y sentimientos que intervienen en las múltiples interacciones que realiza el individuo en su medio y con los demás, dando como resultado la integración en la formación del ser humano.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el autor destaca que la práctica deportiva es uno de los pilares en la formación integral del ser humano, no solamente responde a las acciones físicas, sino que tiene una gran influencia sobre las funciones psicológicas y sociales. En relación con este último, otra perspectiva que presenta el deporte es el arraigo social, teniendo una capacidad de convocatoria muy elevada, esto hace a un elemento esencial del sistema educativo que contribuye al mantenimiento de la salud, la cual según OMS (2018) entiende como el estado completo de bienestar físico, mental y social. Se explicita que no solo aplica a la ausencia de afecciones o enfermedades, sino que también es el mantenimiento de corrección de los desequilibrios sociales y se encuentra asociada a mejorar la inserción social y fomentar la solidaridad. Este punto de vista, actúa como un determinante en la calidad de vida de los ciudadanos en la sociedad (Quiroga, 2000), en concordancia con lo que este autor plantea, el deporte es utilizado como herramienta educativa, estableciendo normas y valores en los niños así como en los jóvenes, los cuales son una preparación para la vida en sociedad y para la adultez.

En el abordaje acerca del ámbito social, los autores Llamas y Suárez (2004) afirman que el deporte tiene gran influencia en el desarrollo social, enfatizan que brinda valores como el afán de superación, integración, tolerancia, perseverancia, trabajo en equipo, cooperación y honestidad. En relación al estudio realizado, estos valores, son pilares fundamentales de la institución, en la cual se lleva adelante éste estudio. Al mismo tiempo, es relevante considerar la franja etaria de este estudio y lo relacionado al referente institucional. La mayor cantidad de socios de la institución son adultos entre 20 y 35 años de edad. Es oportuno considerar algunas definiciones sobre la población específica, aludiendo a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2018), expresa que “la adultez se entiende como la etapa comprendida entre los 27 y los 59 años. Esta categoría es de vital importancia en la comprensión del enfoque poblacional, dado que son quienes toman decisiones relevantes en los diferentes círculos de la acción pública y privada” (p.1).

Con el mismo orden de ideas, Kohler (1960) explica que el adulto es todo ser en desarrollo histórico, el cual lleva algunas particularidades como ser el heredero de su infancia, el cual va saliendo de la adolescencia y sigue su camino hacia la vejez, continuando el proceso de la individualización de su ser y de su personalidad

De acuerdo con los estudios, planteos y consideraciones anteriores, Gutiérrez (2004) se considera relevante para la investigación, define al desarrollo humano como integral, donde el deporte motiva la vida social y mejora el bienestar físico, realizando una breve reseña, OMS (2018) define a la actividad física como todo movimiento corporal, el cual es provocado por músculos y huesos, provocando un consumo de energía. Hechas las consideraciones anteriores y unificando criterios la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) expone que para ese grupo etario la actividad física, tanto, recreativas, de ocio, actividades ocupacionales, tareas domésticas, juegos, deportes son imprescindibles a la hora de mejorar las funciones cardiorrespiratorias, musculares y el sistema óseo.

En el mismo orden de ideas, la OMS (2018) brinda algunas características, como el tiempo estipulado a la actividad física ya sea, carga horaria semanal como diaria, variación en intensidades y aplicación de ejercicios aeróbicos y anaeróbicos. Sin embargo, Cavill, Kahlmeier y Racioppi (2006) afirman que aproximadamente dos tercios de la población adulta no alcanza el nivel óptimo de actividad física de 1 hora de intensidad moderada, durante al menos 5 días a la semana.

## 2.4 Abandono deportivo

Es necesario el abordaje de este factor, para identificar las principales razones por las cuales los deportistas deciden abandonar la actividad y como puede influir esto en el tema principal de estudio.

El abandono deportivo, forma parte de un proceso global que los deportistas vivencian a lo largo de su carrera, denominado itinerario deportivo. Dicho itinerario, consiste en la iniciación deportiva, la vida deportiva y el éxito deportivo (Puig y Masnou, 2010). Siendo éste, un macro de proceso donde el deportista se encuentra y engloba todo lo referido al detalle de la vida deportiva del sujeto, desde el inicio hasta la culminación de su vida deportiva (Cecchini, Méndez y Contreras, 2005).

### 2.4.1 Causas del abandono deportivo

Barange (2004) describe que existen tres situaciones específicas dentro del abandono deportivo, la primera situación hace referencia al retiro de toda práctica deportiva, abandonando totalmente la actividad deportiva. La segunda, implica el retiro de una disciplina de elite, pero sigue realizando una actividad de carácter recreativo, en tanto, la tercera, consiste en un cambio de un deporte, donde el nuevo deporte se adapte mejor al biotipo, habilidades y necesidades de la persona. Además, Cruz (1987) clasifica algunas razones del abandono deportivo, las cuales pueden ser pérdida de motivación, problemas de estudio, desadaptaciones, problemas económicos.

En el mismo orden de ideas, Cecchini, Méndez y Contreras (2005) exponen dos tipos de abandono, uno que se relacionan con el abandono voluntario causado por factores negativos relacionados a la actividad deportiva, como es el estrés producido por los entrenamientos o por la competición, la carencia o pérdida del éxito, por problemas relacionados con los entrenadores, al no lograr mantener un clima adecuado de trabajo o por propuestas realizadas que no satisfacen las necesidades de los deportistas. Por otra parte, el otro tipo de abandono es el involuntario, el cual ésta relacionado habitualmente a lesiones deportivas o edad excesiva, teniendo como consecuencia la no continuidad de la actividad deportiva. De Diego y Sagrado (1992) sin embargo, explican que el abandono de la actividad deportiva es la ausencia de factores como el disfrute, la inadecuación en la estimulación energética personal, las que son provocadas por propuestas con objetivos incorrectos y ausencia de contención familiar.

Otra de las causas del abandono deportivo, son factores como el agotamiento emocional, causando estrés, el cual es denominado como síndrome Burnout, o vaciado emocional, el mismo puede ser producido en el deporte como en otros ámbitos. Los factores que producen estrés son diversos, y su acumulación genera sentimiento de falta de propia vida, conduciendo a una

situación de indefensión. Se establece un conjunto de relaciones hipotéticas que muestran la posibilidad de que los deportistas no estén exentos de padecer el Burnout, por los que se tomar en cuenta el agotamiento emocional, debido a que es importante que confluyan factores emocionales y motivacionales (Smith, 1986).

Según Ruiz, Chirivella, Seligman y Maier (1967), el estrés puede producir distintos estados, como la depresión y el agotamiento emocional, el cual puede producir un mecanismo de síndrome de adaptación general como respuesta de alarma, esta alteración produce a su vez cambios psicológicos y biológicos, ya sea estrechamiento de foco atencional, angustia o irritación y/o baja tolerancia a la frustración.

## 2.5 Motivación deportiva

La motivación es una variable psicológica que hace que el individuo realice acciones las mantenga o las abandone (Dasil, 2004). A su vez, se destacan dos categorías, por un lado, internas donde el deportista no necesita que otros lo motiven, sino que depende de sí mismo, por lo tanto, se produce el disfrute llevándolo a una situación de mejora del aprendizaje a través de la auto superación que va acompañado por avances físicos y psicológicos intrínsecamente. Por otra parte, la vinculada a la necesidad de refuerzos externos tangibles como por ejemplo, lo son el dinero, reconocimiento social, prestigio que refuerzan su actuación deportiva. El autor afirma que es importante recalcar que ambas suelen convivir con el deportista. Estos autores, consideran fundamental no dejar de lado ningún tipo de motivación relacionada al deportista, dada la importancia y existencia de una interna y otra externa. A su vez manifiestan que el entrenador podrá fomentar la motivación interna de sus deportistas a través de la externa.

Desde el punto de vista de, De Diego y Sagrado (1992) sostienen que, en los deportistas más jóvenes, dos de las necesidades más relevantes que forman parte de la motivación son, divertirse a través de la experiencia de situaciones excitantes y sentirse importantes mediante el desempeño en el deporte, uniendo así los aspectos energéticos y de necesidades. Los docentes de la institución están abocados a poder contrarrestar y buscar las diferentes estrategias para no disminuirla.

Es evidente entonces, que este aspecto se encuentra en relación a la energía que lleva en el comportamiento un sujeto, siendo la explicación psicológica de las acciones humanas. Por ende, los profesores asumen la responsabilidad de planificar los ejercicios en relación a promover la motivación para realizar las tareas con satisfacción y placer (Guillen, 2007).

Los autores Garcés y Cantón (2003), argumentan que la motivación como proceso psicológico, presenta variables cognitivas, destacándose entre ellas las expectativas, las cuales

están relacionadas a la anticipación de la conducta y sus consecuencias, permitiendo realizar a la persona una profecía sobre el comportamiento en sus distintas dimensiones, expectativa de éxito o autoeficacia, valor de los resultados o metas y el auto concepto o autovaloración en relación con la tarea enfrentada (Garcés y Cantón, 2003).

## 2.6 Estrategias del programa deportivo.

En el siguiente apartado, se especificará la importancia de las estrategias en una institución, dado que, es fundamental establecer diferentes estrategias con el fin retener a los socios o captar nuevos adeptos. Teniendo en cuenta a Riera (1995) la estrategia está presente en todo orden de actividad humana, debido a que es un plan para abordar problemas de la vida diaria.

Toda estrategia posee un objetivo principal y una planificación, así como, otros aspectos relacionados, por ejemplo, quien elabora y para qué situaciones. Riera (1995), relata que la elaboración, corresponde a los máximos responsables de la entidad, ya sea a largo, mediano o corto plazo. La estrategia puede estar presente en cualquier situación con el propósito de vencer las dificultades y poder obtener el objetivo, tiene que tener la organización de todos los recursos disponibles. En el mismo orden de ideas, es un plan de acción, es la adaptación de la empresa a sus oportunidades de negocios. (Ruiz y López, 2002). Debido a esto, se abordará temas relevantes para el estudio, los cuales son planteados como objetivos específicos del trabajo, estos son el establecer instancias de planificación entre actores institucionales e implementar propuestas innovadoras.

### 2.6.1 Planificación

Uno de los puntos fundamentales que se abordó en el estudio, es la implementación de planificación y comunicación. De este modo, vinculado con el estudio realizado, en la entrevista exploratoria se identificó una de las mayores dificultades de la institución, que es la falta de planificaciones estratégicas. Por lo tanto, se investigaron mecanismos para subsanar esta falencia, la planificación deportiva consiste en adelantarse en el futuro, con un orden establecido de forma teórica y anticipadamente (Mestre, 2004).

En otras palabras “es el conjunto de actividades coordinadas y sucesivas, unitariamente encaminadas a la consecución de un logro y no exentas de continuos controles y reajustes” (Martínez, 2003, p. 206). A su vez, el autor plantea los objetivos de una correcta planificación, donde la misma pueda ser, productiva, eficaz, estable, continua, que acelere un desarrollo y crecimiento, adaptable y flexible.

Mestre (2004), “la planificación, trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos medios disponibles al servicio de una causa, evaluando simultáneamente y finalmente los resultados, logros o no, y la eficacia del proceso” (p. 25).

### 2.6.2 Propuestas Innovadoras

Otro de los factores que abordará el estudio, con el propósito de afrontar la problemática de la institución, será implementar propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios. Como señala Harper (2013) la innovación es el poder de elaborar y desarrollar nuevos servicios o ideas, buscando la solución de problemas. El autor manifiesta que dicho desarrollo “puede ser costoso, y el éxito está lejos de ser garantizado; tanto como el 75 por ciento de los nuevos productos introducidos en el mercado fallan. Sin embargo, el costo de no ser innovador puede ser igual de alto” (p. 1).

En contraposición menciona, que las empresas pueden fracasar por ser superadas por la competencia, por servicios o productos de mayor innovación. Entender la importancia de la innovación es relevante para asegurar el éxito del negocio, expone el autor. En otro orden de ideas, Flores (2018) refiere a la innovación como un factor educativo dado que contempla varios aspectos, tecnológicos, pedagógicos y didácticos.

Sostiene que implica un cambio en el proceso de enseñanza y aprendizaje y que se destacan tres tipos de innovación, que son de afectividad, tecnológico y didáctico. Mencionando que en primer lugar la innovación afectiva, es una estrategia que atiende a los estados emocionales de los usuarios los cuales son detectados y seguidos para mejorar su nivel académico y evitar la deserción estudiantil. En segundo lugar, es la utilización de sistemas electrónicos con el fin de solucionar el aprendizaje y facilitar el desarrollo, según el autor, es utilizado como herramienta para detectar emociones. Finalmente, innovaciones didácticas, la cuales participan para lograr un desarrollo y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizajes diferenciados según componentes cognitivos y afectivos.

En concordancia con lo expresado anteriormente, este apartado tiene una vinculación estrecha con el estudio en curso, ya que éste factor es fundamental para confrontar la deserción, buscando la retención de socios.

## 2.7 Marketing Institucional

Hechas las consideraciones anteriores, se abordará el factor del marketing institucional como herramienta necesaria para afrontar la problemática de esta institución, de acuerdo con lo expresado por los autores Desbordes, Ohl y Tribou (2001) que mencionan que en el marketing

no solamente hace referencia al análisis en las necesidades para suplir, sino que también frente a la competencia y poder defender su mercado o poder aumentarla, estos autores indican que hay tres situaciones diferentes. Primeramente, el mercado se encuentra en expansión y hay que mantener su parte alcanzando para incrementar su volumen. Otra de las situaciones, es que el mercado está estancado, por lo que se debe incrementar su parte, respectivo a la competencia y por último el mercado está en déficit, por lo cual hay que aumentar en producción o retirarse del mercado.

Igualmente, Kotler y Amstrong (2003) mencionan que el marketing no solamente es una función aislada de los negocios, sino que es una filosofía que guía a toda una organización, teniendo como objetivo crear de forma rentable una satisfacción de los socios. Son relevantes estos aspectos debido a que la institución está abocada a enfrentar la deserción y el abandono deportivo, investigando formas para combatir dicha dificultad.

En el marco de las observaciones anteriores, teniendo en cuenta a Salinas (2004) quien explica que, para adaptarse a las características de hoy en día, las instituciones deberán poseer flexibilidad y desarrollarse en las vías de comunicación tecnológica y comunicación en los procesos de formación. El autor argumenta, que también deberán existir, nuevas concepciones del alumno, como a su vez, el cambio en docentes y funcionarios administrativos destinados a brindar la enseñanza, en otras palabras, sostiene que todo esto implica cambios en los cánones de la enseñanza – aprendizaje.

De este modo la clave para alcanzar las metas de la organización se basa en averiguar las necesidades, deseos, satisfacciones e ideas por parte del mercado. Debido, a que la institución no se basa en un marketing muy desarrollado y que en las instituciones deportivas que por lo general no aplican esta herramienta, no obtienen los resultados esperados.

Por lo tanto, Nogales (2006) considera dos dimensiones de calidad y describe que la primera es considerada como interna, que incluye la experiencia de los usuarios, comunicación a través de comentarios o críticas y la necesidad de utilizar los sistemas de forma rápida y efectiva. La segunda dimensión es externa, la cual trata de la comunicación, promoción, publicidad por intermedio de relaciones pública y redes sociales. Por lo tanto, la correcta utilización de estas dimensiones tiende a poseer una buena organización y un correcto funcionamiento de las instalaciones.

### 3 ESTUDIO DE CASO

El estudio fue realizado en una institución deportiva, ubicada en las inmediaciones de la zona sureste en el departamento de Montevideo, la cual cuenta con una densidad de población elevada, dado que 24.181 personas viven en dicha zona, según censo realizado en el año 2011 elaborado por Instituto Nacional de Estadística (INE). Además de ser un gimnasio, ofrece servicios a sus clientes contando con calidad de institución deportiva de igual forma que la puede tener una federación o una asociación deportiva.

Esta institución se centra en el mejoramiento de la condición física, la enseñanza y formación de disciplinas mediante dos grandes áreas, en primer lugar, brinda la academia de Artes Marciales y Deportes de combates, como así, también brinda Box Crossfit como área de entrenamiento.

En base de las consideraciones anteriores, estas áreas están supervisadas por profesionales, cuenta con un referente institucional el cual es técnico en entrenamiento, guardavidas e instructor de boxeo y karate, del mismo modo cuentan con otros tres profesores del ámbito del Crossfit, además, con profesores especializados en cada disciplina, dos de boxeo y karate, además, de un profesor de kickboxing. La cantidad de funcionarios asciende a 14 personas, completándolos tres personas de mantenimiento y limpieza, aparte de dos recepcionistas.

En cuanto al tipo de población que concurre, los mismos pertenecen a un contexto socioeconómico medio-alto, habiendo muchos socios residentes del barrio. Es una institución que está abocada a la trasmisión y formación de valores mediante el deporte, así también en promover un sentido de pertenencia en los socios, apuntando al compromiso y responsabilidad para con la misma.

Actualmente, la institución cuenta con una cantidad de 350 socios inscriptos, teniendo un gran abanico etario comprendiendo socios desde los 7 a los 90 años de edad y con concurrencia mixta en todas sus disciplinas y área física. Además, tiene la particularidad de poder acceder a diferentes niveles de preparación desde principiantes, intermedios y avanzados, todo regido por un cronograma de organización, con diferentes horarios y docentes específicos para cada nivel. Cuentan también como mecanismo de marketing, la asistencia la cual es por distintas “promociones” teniendo en cuenta que existe pase libre, dos o tres días a la semana.

La institución presenta una única sede y cuenta con una infraestructura en óptimas condiciones de calidad, tomando como ejemplo, el piso posee un muy buen estado, debido que está cubierto por “Tatamis” que son colchonetas de goma Eva, para una mejor realización de sus actividades, paredes pintadas en su totalidad. Asimismo, cuenta con gran proporción de

ventanales que proporcionan luz natural, la cual permiten una buena iluminación de todo el gimnasio a causa de que posee espejos en la mayoría de sus paredes. Siguiendo con el mismo orden de ideas, también sus materiales, las cuales están ordenadas para su utilización diaria, pero en un lugar específico ya que no cuenta con sala de materiales, estas son desde bolsas de boxeo, pelotas medicinales, bandas elásticas, ruedas, barras, pesas y discos olímpicos, cajones, jaula de Crossfit, mancuernas, martillos, bastones, conos, tapitas, cubiertas, colchonetas, cuerdas, guantes de las diferentes disciplinas, TRX, manijas y accesorios de coordinación como aros, escaleras.

Cuenta con dos salas grandes multiuso para las distintas disciplinas, tiene dos ring de boxeo y vestuarios masculinos y femeninos. El local cuenta con una oficina personal del referente institucional, la cual está ubicada en un punto estratégico donde puede visualizar todo el complejo, una recepción donde hay un molinete que sirve para el ingreso a las salas y el conteo de usuarios, también con un espacio de uso común. Brinda comodidades tales como, sala de espera con sillas y sillones, televisores, heladeras con refrescos y agua. Cuenta con sistema calefactorio para invierno y verano.

A su vez, tiene un difícil acceso puesto que era un garaje de un edificio y en la entrada existe una rampa con cierta inclinación, no contempla características de accesibilidad para usuarios con discapacidad y no permite el acceso de vehículos motorizados, por lo que existe un biciclero para ocho unidades, donde muchas veces se dejan rodados enganchados fuera de él.

Dentro del gimnasio, existen algunos espacios dedicados a la socialización y a la gestión, como son oficina, la sala de docentes y el área administrativa. De igual forma, cuenta con dos baños diferenciales, patio interno y comedor.

El orden jerárquico de esta institución está establecida por un director - docente, profesores de educación física, recepcionista, área de mantenimiento.

Cabe agregar, que la institución cuenta redes sociales, las cuales proporcionan horarios de las clases, reservas, contactos. Así mismo como Facebook, Instagram y pagina Web.

#### 4 PROPUESTA METODOLOGICA

En el siguiente apartado, se establece el tipo y el de diseño utilizado en el presente estudio, así como la descripción del universo y la muestra, instrumentos de la recolección de datos y las fases del proceso de investigación.

Para el desarrollo de un estudio de investigación “la metodología se trata de la construcción del investigador, o sea de un conjunto de procedimientos para la producción de la evidencia empírica. La cual debe estar articulada teóricamente con los objetivos de investigación” (Sautú, Boniolo, Dalle, Elbert 2005, p. 152). Mencionan que la metodología es precisamente un conjunto de métodos que se encargan de entrelazar los conceptos teóricos de la producción de datos. Dadas las condiciones que anteceden, situamos el estudio dentro de una investigación cualitativa. Desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Batista (2006) los investigadores tienen que estar abocados totalmente en el estudio que llevan adelante y conocer en profundidad lo que están investigando, mencionan planteamientos que se reflejan en ésta investigación, debido a que, es expansiva y que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes, el entendimiento del fenómeno es en todas dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes, se orienta a aprender de experiencias y punto de vista de los individuos.

Asimismo, desde el punto de vista de Salgado (2007), la metodología cualitativa se caracteriza por su condición abierta y de flexibilidad, y que la elaboración de las acciones depende del campo de estudio. Por otra parte, Batthyány y Cabrera (2011) agregan que los investigadores que persiguen esta metodología, recopilan datos por sí mismos, cuando entrevistan participantes, examinan documentos y realizan observaciones de comportamientos.

##### 4.1 Paradigma de Investigación

Es necesario definir el término paradigma para poder dar marco al desarrollo de la investigación desde una mirada cualitativa. Por lo tanto, Vasilachis (1997) define al paradigma como marcos teóricos y metodológicos, utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada población. Puede considerarse como unas creencias básicas, y que definen para los investigadores el rumbo que están tomando (Guba y Lincoln, 2002).

El paradigma es la orientación general de una disciplina, el modo de ubicar y mirar aquello que la propia disciplina ha definido como su contenido temático sustantivo. En las ciencias sociales conviven varios paradigmas; esto lleva inclusive a discutir el contenido temático de cada disciplina y sus respectivas competencias (Sautú, 2005, p. 24).

Seguidamente, se esbozarán los tres grandes paradigmas, los cuales son positivista, interpretativo y socio crítico. Tomando las palabras de González (2003) el paradigma positivista,

parte de la teoría de que el mundo tiene una existencia sola, se la denomina como paradigma de una sola realidad, independiente de quien lo estudia y que está regido por leyes, las cuales permiten explicar, predecir y controlar los fenómenos. Está dirigida a descubrir estas leyes y unificar teorías, con el fin de un enriquecimiento de un conocimiento universal. Sin embargo, es considerada una limitante debido a que se aleja de los problemas reales, de las situaciones concretas, evitando brindar soluciones.

Por otro lado, el autor hace referencia al paradigma crítico, el cual menciona a diferencia de los demás, que introduce la ideología de forma explícita, trata de desenmascarar la ideología y la experiencia del presente, y en consecuencia tiende a lograr una conciencia emancipadora, para lo cual sustentan que el conocimiento es una vía de liberación del hombre. Entienden a la investigación no como descripción e interpretación, sino en su carácter emancipativo y transformador. La investigación socio crítica parte de una concepción social y científica holística, pluralista e igualitaria. Los seres humanos son creadores de su propia realidad, en la que participan a través de su experiencia, su imaginación e intuición, sus pensamientos y acción; ella constituye el resultado del significado individual y colectivo. (González; 2003, p. 155)

Finalmente, el paradigma interpretativo, bajo el cual se desarrolla la investigación, en base a las palabras de González (2003) incluye los fenómenos sociales, debido, a que busca comprender una realidad circunstante. Mediante este paradigma, se busca focalizar en lo individual, lo distinto, pues, trata de descubrir porque un fenómeno ha llegado a ser de esa manera y no de otra. El autor también indaga sobre la existencia de realidades múltiples, lo particular del hecho que se estudia.

En referencia a la clasificación anterior, éste estudio es de carácter interpretativo, a consecuencia de que comprende una realidad múltiple y variada en el cual se pretende comprender las relaciones internas. En otras palabras, se hace hincapié en ésta clasificación, debido a que, se realizaron entrevistas y observaciones, prestando atención a los aspectos subjetivos, asimismo a sus actitudes y emociones. Integra enfoques teóricos a través del cual se analizan la realidad (Morales y Moreno, 1993).

#### 4.2 Modelo de investigación

Para el desarrollo de la investigación, se empleará una metodología de estudio de caso en el entendido de que “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p. 11). Desde el punto de vista de Feagin, Orum y Sjoberg (1991) plantean que, es un estudio a fondo de un simple fenómeno social, por intermedio de métodos cualitativos, lo que se estudia puede ser una organización, un rol, una ciudad hasta un grupo de personas. Los autores

explican que el estudio de caso puede ser la instancia de un fenómeno dentro de un conjunto de instancias paralelas. En este orden de ideas, “es una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de estos” (Yin, 1994, p. 13).

En relación a la idea anterior, el trabajo realizado es un estudio de caso, debido que, la realización de entrevistas y observaciones fueron elaborados con el propósito de identificar el enfoque y del objetivo de la institución frente a la retención de socios, el estudio de caso se llevó a cabo al referente institucional, a docentes con grupos a cargo y a socios de la institución. Teniendo en cuenta lo planteado por Yacuzzi (2005) es un estudio de un fenómeno dentro de su entorno en la vida real, y se hace más elocuente cuando sus límites no son claramente evidentes. En efecto, manifiesta que para que exista un estudio de caso exitoso, tiene que existir situaciones donde hay más variables de interés que datos observables, los cuales deberán triangularse, beneficiándose del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis.

#### 4.3 Universo y Muestra

En la siguiente sección se identifican el universo y el muestreo del estudio. El universo, es definido como el conjunto de objetos de estudio que tiene en común algunas características, que son útiles para la investigación (Gómez, 2006). A su vez, existen dos categorías de universo, los que son pequeños donde la aplicación de los instrumentos es accesible de emplear, o universos muy grandes, los cuales serían muy costosos o requieren mucho tiempo al investigador, por lo que se procede a la elección de una muestra que sea representativa y se puedan aplicar los instrumentos (Saavedra, 2001).

Con referencia a lo anterior, Hernández, Fernández y Batista (2006) describen a la muestra como grupo de personas o eventos, sucesos o comunidades, en los cuales se les efectuara una recolección de datos sea o no representativa del universo. A su vez, tiene características a seguir como por ejemplo, se trata de un tipo de método en el que la elección de la misma depende exclusivamente de las condiciones que las permiten realizar como su acceso o su disponibilidad, con un mecanismo de selección no formal. (Scharager, 2001).

Después de lo anteriormente expuesto, Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean dos grandes categorías de muestra, las probabilísticas en las cuales todos los elementos tienen las mismas posibilidades de ser seleccionadas y las no probabilísticas, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no depende de las características de la investigación. Además, Marradi, Archeni y Piovani (2007) destacan que toda muestra es cualquier subconjunto, ya sea amplio o limitado de miembros de una población la cual tiene como objetivo de que los

resultados de la investigación se extiendan a toda la población. Del mismo modo, los autores diferencian en dos categorías de muestras, aleatoria y no aleatorias, las primeras son, cuando todos los participantes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados como parte de la muestra, y la segunda categorización, alude a cuando no todos los participantes tienen la posibilidad de ser extraídos.

En este caso, el universo está compuesta por toda la institución como, referente institucional, profesores, área de mantenimiento y el total de socios de ésta institución. Por otro lado, la muestra, fue basada en las condiciones establecidas para poder participar de la recolección de datos, los docentes entrevistados fueron seleccionados por disponibilidad horaria, los criterios utilizados fueron los desarrollados por Hernández, Fernández y Batista, (2006) los cuales son “Capacidad operativa de recolección y análisis”; “El entendimiento del fenómeno” y “La naturaleza del fenómeno bajo análisis”.

En referencia a la clasificación anterior, otros de los criterios a tener en cuenta son las muestras probabilísticas y no probabilísticas, las primeras, refieren a que cada elemento del universo tiene probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada, en otras palabras, todos los elementos forman parte de la muestra (López, 2010). Por otra parte, Cuesta (2009) manifiesta que el muestreo no probabilístico es una técnica donde se recoge la muestra y en el proceso no brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. Generalmente la selección es en función a la accesibilidad o criterio del investigador. En tal sentido López (2010), define un tipo de muestreo no probabilístico el cual se basa por tener un esfuerzo de obtener muestras representativas.

Con respecto a la investigación ésta tiene características no probabilísticas, intencionada, debido a que, se seleccionó a aquellos que más convengan al equipo investigador, dado a que la población es muy variable y la muestra es muy pequeña (Otzen y Manterola, 2017). Se realizó una entrevista semi estructurada al referente institucional, y a tres docentes de disciplinas diferentes y ocho observaciones de clases.

#### 4.4 Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas son un punto importante en la elaboración de la investigación, considerando que con una correcta elección facilita la recolección de datos. Por esta razón, Sabino (1992), expresa que los instrumentos son el medio material que hace posible la recolección de datos y almacenar información, clasificando alguna de ellas como cuestionario, fichas, guías de entrevistas, escala de actitudes y de opiniones. Por otro lado, Bisquerra (2009), sostiene que, mediante las técnicas de recolección se podrá alcanzar los fines establecidos en la investigación.

De este modo se utilizaron diferentes técnicas con el propósito de recolección de datos, se hace necesario resaltar que según Ruiz (2012) existen en investigaciones cualitativas, técnicas como entrevistas semi estructuradas, observaciones y lectura de textos. Sin embargo, en el estudio fueron utilizadas las primeras dos técnicas mencionadas.

Por lo tanto, estas técnicas seleccionadas fueron aplicadas, en primera instancia al referente institucional, mediante una entrevista exploratoria como disparador de la investigación, además, se utilizó otras tres entrevistas semi estructuradas a tres docentes de diferentes disciplinas, finalmente se efectuaron ocho observaciones, buscando una mayor cantidad de evidencias.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las dos técnicas utilizadas, fueron previamente ajustadas y modificadas, con una población similar.

#### 4.4.1 Entrevistas

En principio, se recurrió a la entrevista, la cual es una reunión de intercambio entre dos o más personas, con cualidades de gran flexibilidad, íntima y abierta. Existiendo diferentes tipos de entrevistas, estructuradas, abiertas y semi estructuradas. En la primera, el autor establece una guía específica de preguntas sin modificación, por otro lado, las entrevistas abiertas, tienen mayor flexibilidad y el autor se respalda en una guía general para la realización (Hernández, Fernández y Batista, 2006). En ese mismo sentido Taylor y Bodgan (1992) afirman que este tipo de entrevistas se la denomina cualitativas en profundidad, dado que se encuentran cara a cara en un encuentro pactado con anterioridad, con características informales, por lo que se menciona como conversación entre iguales.

Por esta razón, se realiza una entrevista exploratoria, con el fin de identificar los principales objetivos como conocer la institución y lograr obtener un primer acercamiento al objeto de estudio. Se procura adelantarse y familiarizarse con lo que se va a estudiar, que le permita al investigador tener una aproximación acertada, afacas y conveniente frente a la realidad que quiere abordar (Quintana y Montgomery, 2006). Esta técnica es utilizada como elemento para poder efectuar otras técnicas, dado que el material producido por ellas es de gran valor. En relación a la investigación, esta técnica utilizada fue de gran utilidad debido a que, la misma arrojó insumos muy valiosos a la hora de emplear las demás entrevistas y las observaciones.

De este modo y retomando con las palabras de Hernández, Fernández y Batista (2006) las entrevistas semi estructuradas, que son aquellas donde se podrán incorporar preguntas adicionales con el fin de obtener un mayor volumen de información. Empleando las palabras de Bravo, Torruco, Martínez y Varela (2013) donde se destaca que esta técnica es de gran utilidad, porque mediante una conversación con una intención definida, se puede recabar información

relevante para una investigación. La elección se debe a la búsqueda de un diálogo, donde los actores institucionales pudieran responder a las preguntas formuladas de forma agradable, ágil y entendible. Con propósito de que los investigadores pudieran retomar ideas y conceptos, agregar preguntas oportunas.

Al mismo tiempo, se establecieron criterios a la hora de realizar las entrevistas. Retomando la idea de Bravo, Torruco, Martínez y Varela (2013), donde mencionan que, en la entrevista semi estructurada se requiere tomar ciertas decisiones, en primer lugar, repetir o anular una pregunta si la respuesta es considerada reiterativa, seguidamente, otro aspecto es el tiempo limitado de hacer todas las preguntas de la guía y por último la atención de su propia reacción ante algunas respuestas para no interferir en el diálogo.

#### 4.4.2 Observación

Posteriormente, otra de las técnicas aplicadas fue la observación, con el objetivo de recabar más información relevante para la investigación, por tal efecto Ruiz (2012) manifiesta que, es el proceso de contemplar la vida social detenidamente y sistemáticamente, no realizándole modificaciones y reflexionando sobre la vida misma. No solamente se entiende por mirar, sino que participan los cinco sentidos como receptores de información, pudiendo así, recabar información relevante y así poder realizar un mejor análisis. Este instrumento se llevó a cabo de forma pasiva, sin participación de los investigadores en los trabajos, como sostiene Abad (1997) que se observará a los involucrados dentro del contexto en que habitualmente estos realizan sus actividades.

En otras palabras “la observación es una técnica de recogida de datos que nos permite registrar, de una forma metódica y sistemática, el comportamiento de una individuo o grupo de individuos” (García y Quintal, 2005, p. 14). Es por esta razón que las observaciones fueron realizadas a cuatro actores institucionales, en el dictado de sus clases, dos por cada uno de ellos dando como resultado ocho observaciones, con el propósito de recoger datos como la dinámica de la clase, vínculos entre profesores-alumnos y estrategias empleadas. Para tal efecto se utilizaron planillas de observación, tomando las palabras empleadas por los autores Medina y Delgado (1999) los cuales comentan que el método de observación es de gran importancia en los estudios de la actividad física y deporte, debido a que observa la conducta humana. Reafirmando el concepto, Thomas y Nelson (2007) refieren a la metodología observacional como un método de investigación, en la que se observa el comportamiento de los participantes en su entorno natural como puede ser en el ambiente de clase o de juego. Suelen codificarse las observaciones y analizarse la frecuencia y duración. Las observaciones estuvieron dirigidas a la identificación

de posibles dificultades o contrariamente estrategias metodológicas que enriquezcan a la recopilación de datos.

#### 4.5 Fase del estudio

La investigación contó con dos grandes pilares para su realización, las mismas fueron realizadas en diferentes semestres del año lectivo. La primera, corresponde a la aproximación diagnóstica, la cual tuvo como fin conocer a la institución, concretar visitas y reuniones, identificar sus fortalezas y debilidades. Además, se plasmó un cronograma de trabajo, donde se ordenó con fechas estipuladas por la institución, reuniones para poder obtener información relevante. En otras palabras, se dividió esta tarea en tres procedimientos, el primero comenzó con una entrevista exploratoria, que consistió en un acercamiento a la institución con un propósito informativo, la misma fue realizada al referente institucional y se tomó como punto de partida.

Posteriormente, se realizó un anteproyecto en el cual se definió el problema de la investigación, las preguntas que orientaron el estudio, basándose en un cronograma de trabajo. Como segunda fase del trabajo, se elaboraron y aplicaron tres entrevistas semi estructuradas, las que fueron ajustadas para su correcta y efectiva aplicación, como primera instancia de recolección de datos. Dando lugar al Modelo de Análisis (ver anexo 1, Aproximación Diagnóstica) donde se destaca la dimensión organizativa y los principales actores involucrados sobre el tema en concreto.

Finalmente, se realizaron ocho observaciones a las cuatro disciplinas concretas de éste estudio, dichas observaciones fueron llevadas a cabo dentro del contexto de la clase realizada, con un registro en planillas de observación (ver anexo 1. Aproximación Diagnóstica). Una vez recolectados los datos pertinentes, se realizaron una matriz de análisis y un modelo de análisis (ver anexo I. Aproximación Diagnóstica) llegando a la identificación de las dimensiones comprometidas de la institución.

Por otro lado, a partir del mes de agosto hasta octubre se redactó el Plan de Mejora, el mismo se basó en la elaboración de una “planilla operativa” de trabajo en conjunto con la institución de práctica, el punto de inicio fue la información recabada en la aproximación diagnóstica, el cual se tomó como el tema central de estudio, las preguntas de investigación, la observación de dimensiones y la identificación de la dimensión más comprometida en esta investigación, con el objetivo principal de darle una solución al problema encontrado.

Dicha planilla, está constituida por objetivos generales y metas, así como también por objetivos específicos y sus metas de logro, y a su vez, planificaciones de actividades. Al mismo tiempo, se elaboró, un presupuesto contemplando los recursos requeridos y un cronograma de planificación a lo largo del año.

## 5 ANALISIS DE DATOS

En la siguiente sección, se presenta el análisis de los datos recabados durante las dos etapas fundamentales del trabajo: al Aproximación Diagnóstica y la elaboración del Plan de Mejora.

### 5.1 Aproximación Diagnóstica.

Esta etapa, fue realizada en el primer semestre del año desde el mes de marzo a julio, la cual fue respaldada por un cronograma establecido con anterioridad. Cabe destacar que fue necesaria la implementación de instrumentos para la recolección de datos, con el fin de elaborar, analizar y obtener datos, los cuales se trataron de entrevistas, tanto exploratoria como semi estructurada, como así de observaciones de clases.

Al comienzo se llevó a cabo una entrevista exploratoria (EE) la cual fue realizada al referente institucional, (ver anexo 1, Aproximación Diagnóstica), seguido, una matriz exploratoria y luego un Anteproyecto, donde se identificó fortalezas y debilidades de la institución, como también así el problema principal, que es la falta de estrategias para la retención de socios, como lo destaca el referente institucional, "...Poca capacidad para mantener socios..." (EE1, p. 23); "...Falta de Planificación Estratégica..." (EE1, p.26); "...Lo que es un desafío... o sea... en términos de gestión, conversión en alumnos renovación y digamos... retención o rotación son como que distintas variables..." (EE1, p.28), se pudo identificar tal problema, el cual será analizado posteriormente.

En base a la información relevada en la entrevista exploratoria, se analiza y se propone las preguntas de investigación, en las que se pudiera plasmar la articulación entre el tema de estudio y la teoría que sustentan el estudio y análisis del mismo dichas preguntas identificaron problemas que resultan de gran relevancia para el trayecto de entrenamiento, específicamente de la carrera Educación, Física, Recreación y Deporte. Esta son, ¿Qué factores habría que considerar para enriquecer las prácticas deportivas?; ¿Cómo influye la pérdida de socios adultos en la institución?; ¿Qué factores inciden en el abandono deportivo en edades adultas?

A la hora de definir las técnicas de recolección de datos, las mismas se basaron en la entrevista exploratoria al referente institucional (EE1), tres entrevista semi estructuradas a docentes con grupos a cargo (E1; E2; E3) y ocho observaciones directas a cuatro disciplinas diferentes, todas en (ver anexo 1, Aproximación Diagnostica).

Ante las consideraciones anteriores, estos instrumentos son las herramientas para la manipulación de información, que mediante la elaboración de una Matriz y un Modelo de análisis (ver anexo I. Aproximación Diagnóstica), permitió sintetizar e identificar los factores más importantes.

En la matriz de análisis (ver anexo 1, Aproximación Diagnostica) se pueden observar cuatro dimensiones, que son definidas por Frigerio y Poggi (1992) como organizativa, administrativa, identitaria y comunitaria, los autores exponen que son:

- Dimensión organizacional, cual es el conjunto de aspectos estructurales que determinan el funcionamiento de la institución, como son su estructura formal e informal, múltiples objetivos, organigramas y tiempos de espacio.
- Dimensión identitaria o también nombrada por dichos autores como pedagógica-didáctica, se describe como la relación que la institución construye con el conocimiento y los modelos didácticos, la identidad y características propias de cada institución como son su historia, valores, principios y normas.
- Dimensión administrativa refiere a las toma de decisiones respecto a la organización de los recursos humanos, financieros y a la gestión global de la institución.
- Dimensión comunitaria, definida como la forma en que la institución considera las demandas, exigencias y problemas de su entorno en relación a otras entidades e instituciones.

Ante la situación planteada, mediante las dos colectas de datos (ver anexo 1, Aproximación Diagnostica) se identificó a la dimensión más comprometida, la cual es la Organizativa, ya que cuenta con puntos trascendentes de éste estudio y está en concordancia con las ideas de Frigerio y Poggi (1992) explicando dicha dimensión, dado que las evidencias identificadas son sobre el funcionamiento institucional, tiempos de espacio, organización en general y déficit en planificaciones de actividades y planificación anual. A su vez, cabe destacar que en ésta dimensión más allá de ser la más comprometida, también se visualiza un correcto funcionamiento en los aspectos relacionados, los roles directivos como ser la delegación, toma de decisión y conducción de equipos.

Desglosándose tres grandes factores, de uno de ellos se desprende el problema específico en el área administrativa, que es la falta de propuestas y actividades innovadoras. En segundo lugar, por parte de los docentes, donde el déficit se debe a la falta de instancias de coordinación y planificación diaria y por último el factor socios con la carencia en la escasa motivación de los usuarios en el entrenamiento.

Antes de analizar cada punto ya descrito, se abordó el tema central de estudio, que es la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas, lo cual, es el propósito más relevante para la investigación que se viene realizando, dado que, se buscó estrategias para contrarrestar ésta debilidad. Desde el punto de vista conceptual Puig y Masnou (2010) sostienen

que el abandono deportivo es un proceso que vivencia el deportista a lo largo de su carrera. Lo cual hace que esta problemática sea identificada como tema central "...Si, al club le preocupa porque año a año tenemos un recambien de socios muy grande, no sé si está bien que diga todo esto pero... la realidad es que el gimnasio tiene promedio anualmente un recambio del 50%. ...” (EP2, p.5). Lo que genera a la institución una preocupación y un desafío en poder solucionar dicha falencia. "...Lo que es un desafío... o sea... en términos de gestión, conversión en alumnos renovación y digamos... retención o rotación son como que distintas variables...” (EE1, p.28). La institución ha tomado medidas para contrarrestar el abandono buscando que docentes atiendan las necesidades "...actualmente como estoy trabajando en el área de gestión lo hago, les pregunto a las personas e... la gran mayoría de las personas no... o... no te dicen si hay algo que el gimnasio porque no es sincera o te dicen que no hay ningún inconveniente con el gimnasio, sino es porque no puede venir o porque le gustaría hacer otra actividad que acá no hay o porque no tiene tiempo o... o... o simplemente deja de venir...” (EP3, p.5); el mismo entrevistado expresa, "...actualmente como te digo trabajo en el área de gestión del gimnasio y hoy tratando de poder mejorar esto e... por lo general lo que hago actualmente es hacerle entrevista a la personas...” (EP2, p.5).

Posteriormente, a los efectos de esto, se analizaron dificultades ante la falta de propuestas y actividades innovadoras, debido que, es uno de los factores influyentes en el estudio, y es uno de los factores de la deserción y la baja de socios de la institución, teniendo en cuenta que Harper (2013) sostiene que la innovación es el poder de elaborar y desarrollar nuevos servicios o ideas, buscando la solución de problemas. Por lo que, en la institución, se ha propuesto realizar tareas para contrarrestar este déficit, "...Si existe si, e... de hecho, hemos formulado varias propuestas con los profes de Crossfit que han sido escuchadas y que de a poco han sido llevado a acabo...” (EP2, p.6), una de las estrategias a modo de ejemplificar tal consideración, es la creación de un registro, "...un librito... una libreta en la cual cada alumno pueda anotar sus tiempo, pueda anotar sus pesos de levantamiento y de esa manera ir viendo en el papel con sus propios ojos su mejora, eso sabemos que va a servir mucho a los alumnos...” (EP2, p.6); como también implementación de actividades competitivas, dado que la institución fomenta la competición profesional y éste sistema de competencias internas favorece al aumento de asistencia a la institución, debido a la necesidades de los socios al manifestar su interés por la participación. Además, la implementación de nuevas propuestas son en ocasiones, estrategias que responden a los estados emocionales de los usuarios los cuales son detectados y seguidos para mejorar su nivel académico y evitar la deserción estudiantil. (Flores, 2018). "...se trata de poder llegar a que los alumnos logren un evolución y se lleguen armar campeonatos internos además, en eso sí, y

en los profes de deporte de combates a veces tratamos de... de poder sacar competidores...” Lo que no se hace mucho que es algo que yo lo tengo en mente hace tiempo es tratar de hacer actividades, este... un poco más lúdicas digamos en cuanto... involucrando lo que es el entrenamiento, días más convencionales por ejemplo un sábado que ese tipo de cosas yo creo que motiva mucho a la población del gimnasio y que habitualmente no se hace mucho. Yo creo que, mínimo una vez al mes, yo creo que tendría que estar...” (EP3, p.6). Reafirmado este concepto en las observaciones (ver anexo 1 Aproximación Diagnostica) no se constataron ningunas actividades lúdicas recreativas. Tomando estos intereses por parte de la institución se tiene en cuenta que según Chavira y Teresa (2015) el juego es una actividad la cual es vital para la vida del ser humano, enseñando alegría cuando se practica dado que coloca al jugador en una situación de compartir y cooperar con otros brindando un buen clima de encuentro, además de ser una actividad imprescindible para el desarrollo cognitivo, comunicativo, afectivo y social del ser humano. De esta manera y en concordancia con lo anterior expresado, se considera relevante satisfacer las necesidades recreativas del socio.

Teniendo en cuenta que, “...hay un porcentaje muy chico de gente que es muy deportista y que le gusta entrenar y matarse, la mayoría de la gente lo hace por distracción, para sentirse mejor...” (EP1, p.3).

En relación de éste aspecto y vinculando con la investigación realizada, existe un número alto de socios que realizan las actividades de manera recreativa buscando sentirse cómodos en un ambiente agradable. Durante las observaciones se pudo constatar que los socios dan un buen uso de los espacios, un aprovechando la totalidad del espacio, con gran variedad de materiales en excelente estado y con una cantidad optima de alumnos por clase, por otro lado hay personas que efectúan las actividades físicas solamente por el hecho de aumentar su calidad de vida y estar a gusto con uno mismo, por lo tanto el deporte según las palabras de Macarro, Romero y Torres (2010) es una práctica controlada que tiene como objetivo mejora considerablemente los beneficios para la salud. Asimismo algunos socios buscan por intermedio del entrenamiento que se les proporcione más salud, menor estrés, aumentan el estado de ánimo, diferenciándolas de aquellas que no lo realicen. (Jiménez, Martínez, Miró y Sánchez, 2006).

El juego y las actividades lúdicas potenciaran las emociones de las personas siendo un factor importante que determina el potencial de desarrollo humano (Chavira y Teresa, 2015).

Teniendo presente el tipo de práctica que se desarrolla en la institución y la oportunidad de diseñar un plan de mejora, se debe considerar lo propuesto por Harper (2013) cuando sostiene que el desarrollo de la innovación puede ser muy costoso y el éxito no es una garantía, un alto porcentaje de los nuevos productos introducidos en el mercado fallan. Por el contrario, el costo

de no ser innovador puede ser igual de alto, las empresas pueden fracasar por ser superadas por la competencia, por servicios o productos de mayor innovación.

Por las consideraciones anteriores, se observa que muchas veces no solamente es por la mala gestión en el área administrativa la causa de la deserción o escasa retención de socios, como se venía hablando, sino que se interponen otros factores externos por ejemplo, "...hay un número de gente que de repente se muda, de repente otra gente, de repente opta por venir por una indicación médica y ta... lo hace más que nada por obligación y después termina dejando o de repente yo que se... de repente venía a algo y no era lo que buscaba. Hay de todo..." (EP1, p.3).

Otro de los puntos trascendentes de éste estudio, fue la falta de instancias de coordinación y planificación entre actores instituciones, la cual incide directamente en el tema central del estudio, y es probablemente una de las causas de la baja en la motivación de las clases, debido a que, como expresa, Cecchini, Méndez y Contreras (2005), una característica del abandono es voluntario, o sea que, el socio deja de asistir a las clases por problemas relacionados con los entrenadores, al no lograr mantener un clima adecuado de trabajo o por propuestas realizadas que no satisfacen las necesidades de los deportistas. Ejemplificando lo redactado encontramos palabras del referente institucional, "...Falta de Planificación Estratégica..." (EE1, p.26); "...Poco tiempo de trabajo entre los profesores y coordinador, falta organización y momentos destinados a esta tarea..."(EE1, p.27), justificando que la planificación estratégica es, un proceso de anticipación para agilizar y flexibilizar las propuestas en post de cumplir un objetivo, además, en las observación se pudo identificar en muchas clases, algunas propuestas que no estaban de todo claras, ejemplificando esto, se observó que en ocasiones existían objetivos claros y en otras no se identificaban los objetivos de la clase. (Martínez, 2003) de acuerdo con estas palabras, en la institución se hace mención a la escasa participación de los actores institucionales a la hora de realizar reuniones con el fin de planificar y llevar adelante las propuestas,

Cabe agregar, que la institución, si mantiene algunas coordinaciones, pero no son suficientes y se está tratando de compensar ésta carencia, como se ve en lo que el referente institucional respondía a una pregunta realizada sobre si los docentes cumplen con todas las características en elaboración de clases, "...no puedo decir que era una especie de planificación cien por ciento..." (EE1, p.7), "...si hay una planificación... pero está muy sujeta a la... a las situaciones reales. Entonces mi recomendación es lo más importante que vos te nutras de conocimientos porque cuando más conocimiento tenés, mayor capacidad de sortear esas..." (EE1, p.13).

Para ilustrar esto, se encuentran dos realidades diferentes del mismo docente, "...Hay cierta planificación más que nada en las clases ¡bueno! Divido 2, en las clases de Crossfit sin

dudas si esta todo planificado ya les cuento que nos juntamos 1 vez por semana los 3 profes de crossfit...” (EP2, p.2), también hay planificaciones seleccionadas “...Si, si existe si, en cuanto a eso si, los alumnos que tiene intenciones de competir en el gimnasio tiene que cumplir ciertos requisitos que le pedimos nosotros...” (EP2, p.3) y por otro lado, “...en kickboxing las clases a veces planifico a veces no...” (EP2, p.2). “...vamos viendo lo que se hizo y lo que no se hizo y vamos variando lo más posible...” (EP2, p.1), por lo visto, los docentes de la institución se rigen por a planificaciones personales, por lo tanto, muchas veces, no cuentan con ésta herramienta a la hora de seguir una progresión. Contrariamente a lo que se ha expresado, Mestre (2004), “la planificación, trata de estudiar y analizar, de prever y ordenar todos medios disponibles al servicio de una causa, evaluando simultáneamente y finalmente los resultados, logros o no, y la eficacia del proceso” (p. 25). En otras palabras, consiste en adelantarse en el futuro, con un orden establecido de forma teórica y anticipadamente. (Mestre, 2004). De igual forma, Martínez (2003) afirma que la planificación, son actividades coordinadas, que tienden a seguir un orden específico con un objetivo alcanzable. La cual no escapa de continuas modificaciones y reajustes.

Considerando la importancia de éste punto, la institución considera relevante la aplicación de reuniones entre actores institucionales, debido que, se hace referencia que dichas reuniones pueden servir para el beneficio personal, por ejemplo, gracias a estas reuniones “...Más tiempo de trabajo con los profesores. Para brindarles más conocimientos...” (EE1, p.27), y solución de problemas como “...Falta de personal en la clase y capacitación para llevar clases numerosas...” (EE1, p.19), de este modo y en acuerdo con la idea de Torres (1998) que explica, todo los saberes y las competencias adquiridas son el resultado de las formación profesional y del aprendizaje asumido a los largo de la vida. Ante la problemática establecida, esta institución mantiene como pilar fundamental el profesionalismo de sus docentes, mediante constantes capacitaciones y experiencias dentro y fuera de la institución

De la misma manera, se identificó la dificultad referida a los socios, dado que, existe una carencia en la motivación de los usuarios, “...Esa es la debilidad, la mayor debilidad que tenemos todas las instituciones deportivas, que el alumno se conecte...” (EE1, p.28), “...En general y es un tema de la educación, viste... la educación tiene que ir un poco más a fondo a la motivación humana, y esto es eso, vos ves este tipo esta re enganchado pero capas que dentro de cuatro meses no...”(EE1, p.28). Por lo tanto, al comparar las evidencias, es relevante la intervención del profesor a cargo e identificando que los socios que poseen una escasa motivación, éste punto se constata en las observaciones realizadas, por ellos tomando las palabras de Guillen (2007) los profesores asumen la responsabilidad de planificar los ejercicios y

también hacerlo en relación a promover la motivación para realizar las tareas con satisfacción y placer. A propósito de esto último y unificando criterios, los docentes de la institución responden a una orden por parte del área administrativa de planificar las clases pero muchas veces no se lleva esta constancia clase a clase, efectuando las mismas de forma más libre, atendiendo a las urgencias del momento y fomentando la baja en la motivación por parte de los socios.

Al respecto de las posibles causas, en la baja de la motivación, los actores institucionales mencionan que por "...Falta de artes marciales dedicadas al grappling..." (EE1, p.24), "...la clase de crossfit esta topeada en diez, nunca vienen más de diez..." (EE1, p22), "...a la personas que... que no encuentran una motivación o no pueden generar ese hábito de entrenamiento..." (EP3, p.7). Como también circunstancias exclusivamente de los socios, "...A veces es falta de motivación. A veces es muy relativo viste...a veces cuentan personas que dejan de venir porque se les complica el horario..." (EP1, p.3); otra de las causas es que "...hay un número de gente que de repente se muda, de repente otra gente de repente opta por venir por una indicación médica y ta... lo hace más que nada por obligación y después termina dejando o de repente yo que se... de repente venía a algo y no era lo que buscaba..." (EP1, p.3), en contraposición de esto, la permanencia de la motivación contrarresta el abandono de la institución, "...hemos observado que los socios que usan el gimnasio son los que no se dan de baja y los que viene 1 vez, 2 veces por semana menos de 8 veces o menos de 12 veces por mes tarde o temprano se va a dar de baja..." (EP2, p.5).

Todo lo expuesto anteriormente y de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el resultado de la escasas de motivación produce un abandono deportivo, por lo que, tomando las palabras de Dosil (2004), la motivación es una variable psicológica que hace que el individuo realice acciones y las mantenga o las abandone. Cuando surge esa pérdida de motivación se puede derivar en el abandono deportivo siendo una de las causas más influyentes. (Cruz, 1987).

Finalmente, dando respuestas a las preguntas de investigación planteadas en el Anteproyecto (ver anexo 1. Aproximación Diagnostica).

¿Qué factores habría que considerar para enriquecer las prácticas deportivas?

Los factores que habría que considerar para enriquecer las prácticas son actividades que incrementen la motivación de los socios, mayores instancias de planificación y coordinación entre los actores institucionales y generar o implantar propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios.

¿Cómo influye la perdida de socios adultos en la institución?

Al existir en la institución un elevado recambio anual y una baja retención de los socios, se vio obstaculizada la consolidación de un grupo que perdure en el tiempo lo que repercute negativamente en aquellas personas donde su centro de interés es la socialización, generar vínculos y pertenecer a un equipo.

¿Qué factores inciden en el abandono deportivo en edades adultas?

Los factores identificados a través de la investigación fueron la desmotivación de los socios, las actividades tradicionales, monótonas y las insuficientes instancias de planificación y coordinación del equipo de profesores.

## 5.2 Plan de mejora.

La Aproximación Diagnóstica fue el insumo para el desarrollo del Plan de Mejora, donde se elaboró una Planilla Operativa en conjunto con la institución de práctica, en la cual se detalla el objetivo general, desglosándose los objetivos específicos. En dicha Planilla Operativa, se establecieron una serie de metas para cada uno de los objetivos a los que se intenta llegar a través de la realización de actividades. Basándose en una planificación, efectuándose de marzo a diciembre, las cuales quedan establecidas a través de un cronograma.

La ejecución de las actividades, requirió del diseño de un presupuesto, que resultó del análisis de dos factores, los gastos de inversión y los gastos de operación.

La institución deportiva abordada carece de una adecuada estrategia de marketing para captar mayor cantidad de socios nuevos, como también de estrategias para mantenerlos a lo largo del tiempo. Es una debilidad institucional, en concordancia con lo que plantean los autores Desbordes, Ohl y Tribou (2001) donde mencionan que el marketing no solamente hace referencia al análisis de la propia institución, sino que también frente a la competencia en el mercado, y a sus cambios vertiginosos en la actualidad. La existencia de esta debilidad se confirma con su presencia en el discurso de uno de los actores institucional que expresaba "...es difícil captar socios nuevos o difícil que los socios que vienen acá se mantengan porque no les guste esta cultura o prefieren otra, este es un gimnasio que no es muy marketinero..." (E3, p.7). Este plan de mejora, tiene el propósito de desarrollar estrategias para enfrentar el problema identificado en el estudio.

Trabajando en conjunto con la institución, se realizaron dos reuniones donde se elaboraron las actas donde quedó establecido lo que se planeaba y se realizaron acuerdos para proseguir con la ejecución del plan.

A continuación se adjunta un resumen de la planilla operativa y su análisis.

Tabla 1. Resumen de Planilla

Tabla 1: Resumen de la Planilla Operativa

<b>Objetivo general:</b> Elaborar e implementar un programa que fomente estrategias para la retención de socios en esta institución.	<b>Metas:</b> Retener el 80% de los usuarios actuales y captar nuevos socios en el correr del año.
<b>Objetivos Específicos:</b> <b>1.</b> Generar actividades para incrementar la motivación de los socios. <b>2.</b> Establecer instancias de coordinación y planificación entre los actores institucionales. <b>3.</b> Implementar propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios.	<b>Metas:</b> <b>1.</b> Actividades bimestrales con socios del gimnasio. <b>2.</b> Instancias mensuales de coordinación y planificación. <b>3.</b> Generar 3 instancias innovadoras en el año basadas en los intereses de los socios.
<b>Actividades por Objetivo Específico:</b> 1.1 Establecer un cronograma de trabajo. 1.2 Concretar fecha, hora y espacio para encuentro entre actores institucionales 1.3 Abordaje de ejes temáticos y contenido para la planificación de actividades 1.4 Registro de actividades, elaboración de una carpeta. 2.1 Concretar fecha y espacio para las reuniones. 2.2 Proponer una guía sobre aspectos para abordar en esas instancias. 2.3 Elaborar un archivo de documentos para un seguimiento de las planificaciones y poder actualizarlas en cada encuentro. 3.1 Llevar un registro de las sugerencias que vayan surgiendo como son las necesidades y actividades por los socios. 3.2 Definir lugar y fecha de reunión de los actores institucionales para la elaboración de propuestas innovadoras teniendo en cuenta los intereses de los socios. 3.3 Informar a los socios de las actividades (publicidad, a través de redes sociales, cartelera en la institución) 3.4 hacer una planilla de inscripción a las propuestas innovadoras 3.5 Una vez que tienen la cantidad de participantes, definen espacio, fecha y horarios. <u>Presupuesto: \$15.950</u>	

Fuente: Elaboración propia, basada de la Planilla Operativa incluida en la Propuesta de Mejora (ver anexo 2, Propuesta de Mejora)

En relación a los encuentros en la institución, se establecieron dos instancias con el referente institucional, siendo ambas en el mes de setiembre, la primera con el objetivo de presentar el Cuadro de Síntesis de la Aproximación Diagnóstica, el cual establece el tema de investigación como cierre de la primera mitad del trabajo y también se brindó una primera devolución a la institución sobre el trabajo realizado. En ésta instancia se presentó el primer prototipo de la Planilla Operativa (ver anexo 2, Propuesta de Mejora), la misma establece el posible objetivo general, los específicos y las actividades correspondientes para el cumplimiento de éstos. Como resultado de este primer encuentro se logra llegar a un acuerdo con el referente institucional sobre los objetivos y las actividades planteadas.

En la segunda instancia, se entregó la Planilla Operativa con los objetivos y las actividades finales, así como el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

El objetivo general, trató sobre la elaboración de un programa que presente estrategias y promueva la elaboración de las mismas, para la retención de socios en la institución, a través de la organización, interacción y planificación entre el referente institucional y los profesores.

Tomando en cuenta, lo establecido por Naranjo (2009) es imprescindible que el personal trate de despertar el interés en los socios respecto a diferentes temáticas por esto el plan se utilizará en base a las necesidades y curiosidades de los socios.

Para que éste programa pueda ser realizado de manera eficaz se plantearon tres objetivos específicos y las actividades correspondientes a los mismos, que se desprenden del objetivo general.

El primer objetivo específico, fue el de generar diferentes actividades con los socios en donde estas produzcan disfrute y aumento de la motivación. De acuerdo a lo establecido por Ajello (2003), la motivación es la causa principal que sostiene la realización de las actividades que son importantes para la persona y en las que la misma toma parte. Las actividades para el cumplimiento de este objetivo son la creación de un cronograma de trabajo, las instancias de encuentro entre profesores y el referente institucional y la construcción de una carpeta con las actividades elaboradas en función de un eje temático con la planificación de su implementación.

El segundo objetivo específico, se basó en dos factores: la planificación y coordinación entre los diferentes actores institucionales, con la finalidad de organizar las clases y abordar una temática, basados en acuerdos y objetivos en común, a través de un trabajo coordinado. Y como segundo factor el establecer las actividades para el cumplimiento del objetivo, generando distintas instancias en el año, que permitan la elaboración de un archivo de documentos para el seguimiento de las planificaciones y una actualización de las mismas en cada encuentro a través de una guía sobre aspectos para abordar en estas instancias.

La planificación es una instancia que permite determinar donde se pretende llegar, que se debe hacer, como, cuando y en qué orden se realizará, por lo tanto, es la creación de un modelo teórico (Bernal, 2012).

En tanto, la frecuencia de reuniones con índole coordinativas, en muchas ocasiones muestran como consecuencia el establecimiento de relaciones positivas que producen resultados positivos, como ocurre por ejemplo respecto a los alumnos en pruebas de rendimiento donde se ve un aumento de los resultados positivos. (Maroto, 2006)

El último y tercer objetivo, buscó la implementación de propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios, fomentando un mayor dinamismo y variedad en las diferentes clases tomando al socio como fuente principal de información de sus propios intereses. En concordancia con lo planteado por Castillo, Balaguer y Duda (2000) donde mencionan que, existe una serie de motivos por los cuales una persona decide realizar deporte como por motivos de salud, de socialización, pertenecer a un grupo, hacer nuevas amistades,

aprender habilidades, divertirse, disfrutar la actividad y la competición donde el individuo se probará a sí mismo.

Las actividades para concretar éste objetivo, comienzan con la realización de un registro de las sugerencias, de necesidades y actividades realizadas por los socios. Posteriormente, se buscará definir lugar y fecha de reunión de los actores institucionales para la elaboración de propuestas innovadoras, teniendo en cuenta los intereses de los mismos, el siguiente paso es el de informar a los socios de las actividades a través de redes sociales y una cartelera en la institución. Finalmente se realizará una planilla de inscripción a las propuestas innovadoras y con la información recaudada se establecerán los espacios, las fechas y los horarios.

## 6 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A partir de los datos obtenidos durante la fase de la Aproximación Diagnóstica se identificó como el principal problema de la institución la falta de estrategia para la retención de socios. Aparece un elevado recambio anual de los mismos observándose como causa principal la escasa motivación de los usuarios lo cual conlleva en última instancia al abandono deportivo. La disminución de la motivación se debe a factores vinculados a la realización de clases tradicionales y monótonas, escasas instancias de coordinaciones, ausencia de planificaciones entre los actores institucionales y falta de actividades relacionadas con los intereses de los socios.

Como ya fue mencionado con anterioridad, no identificar y no resolver factores que inciden en la poca motivación y en la organización, pone en riesgo la asistencia del socio a la institución.

Se presentó como parte del trabajo una planificación específica para abordar la problemática, que contó con objetivos redactados en la planilla operativa, con el propósito de efectuar cambios que permitieran modificar la situación para la retención de los socios. Esta propuesta consistió en presentar la planificación de actividades que atiendan los niveles de motivación de los socios, realizar propuestas que contemplen sus intereses y establecer instancias de coordinación y planificación de los actores institucionales.

Se busca favorecer los aspectos organizativos y vinculares con la finalidad de beneficiar tanto a los socios como a los actores institucionales a través de la incorporación de estrategias organizacionales así como potenciar lo formativo y la creatividad en los profesionales y en los socios, desde los distintos ámbitos y roles.

Entender la comunicación como herramienta fundamental para cuidar los diferentes aspectos de las personas que interactúan en la institución, el físico, el psicológico y el social, permite realizar un trabajo que induce mayor adhesión al entrenamiento y la recreación.

Frente a la buena disposición de los actores institucionales se considera viable y con posibilidades de éxito la aplicación del Plan de Mejora.

### 6.1 Conclusiones de Aproximación Diagnóstica y Propuesta de Mejora

Se destaca la respuesta positiva y abierta de los diversos actores institucionales debido a que, desde el primer contacto con los mismos demostraron en todo momento interés y disposición por colaborar en la realización del presente trabajo, funcionarios administrativos, docentes, personal de mantenimiento y socios en general.

Durante la realización de éste proyecto se concurrió en reiteradas ocasiones a la institución, donde se trabajaron diferentes temáticas para poder indagar y así realizar el análisis de la misma. Se utilizaron diversas técnicas para obtener la mayor cantidad de información que

nos permitiera realizar el presente trabajo, siendo parte de las mismas las entrevistas exploratorias, entrevistas semi estructuradas y observaciones de clases.

En cuanto a la ubicación, la institución se encuentra en un barrio de nivel socio económico medio alto, en una zona muy transitada por peatones y vehículos, lo que resulta una ubicación estratégica para el gimnasio. Consta de una cartelera llamativa por lo que se logra identificar a distancia y con mucha claridad. Posee una gran infraestructura en excelentes condiciones con un mantenimiento constante, con amplios espacios delimitados, donde se pueden desarrollar las distintas actividades en forma organizada sin interferir unas con otras, contando además, con gran variedad de materiales en excelente estado.

Existe una buena relación entre los diferentes actores institucionales y gran parte de los mismos fueron socios por lo cual poseen un fuerte sentimiento de pertenencia respecto a la institución. En los docentes y personal se observa el compromiso y la actitud de superación lo que se manifestó en esta oportunidad por la receptividad ante las nuevas propuestas.

## 6.2 Conclusiones del proceso de investigación

Para la realización del presente Trabajo Final de Grado se seleccionó un tema asociado al trayecto entrenamiento y deporte, elaborado y desarrollado a través de la asignatura Proyecto Final II de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte. Este trabajo contiene elementos teóricos y prácticos, siendo así los primeros, el material académico extraído y analizado de los diferentes libros, tesis, artículos científicos, etc. que se vieron reflejados en la práctica, debido a que nos guiaron, por ejemplo, hacia la aplicación de técnicas para la recolección de datos en el proceso de elaboración.

A través del Trabajo Final de Grado se desarrollaron e incorporaron habilidades y estrategias, resultando ser una experiencia que potenció y fortaleció el rol docente, constituyendo una instancia enriquecedora en la formación académica que permitió la incorporación de nuevos aprendizajes.

Para la realización de éste trabajo fue fundamental la planificación y organización, así como también fue indispensable la tarea coordinada entre la pareja de estudiantes y la tutora quien siempre estuvo apoyando el proceso, aportando sus conocimientos y transmitiendo su experiencia a través de sugerencias y correcciones.

Fue parte de la tarea y del proceso de aprendizaje, establecer pautas y acuerdos para organizar las visitas, planificar las técnicas a utilizar y realizar las entregas establecidas. Un proceso que se enriqueció también a través de las herramientas académicas que permitieron establecer en la institución un vínculo profesional y humano en base a la confianza y cooperación lo que permitió que se estableciera un excelente clima de trabajo. Lo que a su vez

permitió la implementación del plan de mejora con la aprobación del referente institucional. Unificando así criterios entre la institución y los investigadores, donde los objetivos, tareas y decisiones fueron avalados en conjunto. Fue igualmente necesario y beneficioso el buen relacionamiento entre la pareja de estudio y la tutora, lo que generó una dinámica de trabajo en un clima ameno y motivante para la realización de la tarea.

Finalmente, al realizar éste proyecto, se indagó sobre temas, tales como funcionamiento en general, vínculos con los actores institucionales, su organización jerárquica y el propósito fundamental del proyecto de investigación; y, a partir de los resultados obtenidos, incidir en la conceptualización del profesional en educación especial sobre cómo llevar al docente a alcanzar los objetivos educativos de manera innovadora.

A través de este proceso fue necesario conocer con mayor profundidad las diferentes disciplinas teniendo en cuenta que en nuestro país son deportes de menor popularidad.

Todo esto contribuyó a expandir el conocimiento, siendo un aporte importante al propósito fundamental del proyecto de investigación; y, permitiendo a partir de los resultados obtenidos, incidir en la conceptualización del profesional en educación especial sobre cómo llevar al docente a alcanzar los objetivos educativos de manera innovadora. El juego constituye un verdadero ejercicio de preparación para la vida produciendo bienestar y alegría cuando se practica y para quienes lo practican; partiendo de la pasividad pasando a colocar al individuo en un rol activo siendo protagonista de situaciones donde es necesario compartir con otros. Generando de esta forma un buen clima de encuentro, una actitud distendida; asimismo, revela torpezas de una manera en que no duele descubrirlas y resultan ser oportunidades de aprendizaje. Es posible también experimentar el cambio de roles, muchas veces fijos en un grupo y es una experiencia que presenta un constante mensaje de vitalidad, que se graba en quienes lo realizan. Por otra parte, el juego es una actividad imprescindible para la evolución cognitiva, comunicativa, afectiva y social del ser humano, ya que permite el desarrollo de las funciones psíquicas. A través de él se potencian en forma positiva las emociones, siendo el estado emocional de la persona uno de los factores más importantes que determinan el desarrollo del potencial humano.

Todos estos aprendizajes han sido un gran aporte a nivel profesional en vista de que han extendido las áreas de conocimiento permitiendo una mayor comprensión de la realidad inmersa en la educación física haciendo posible un mayor nivel de profesionalización a través del Trabajo Final de Grado en base a la experiencia, las vivencias y el análisis en la tarea realizada.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, M. (1997). *Investigación evolutiva en documentación. Aplicación a la documentación médica*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En Pontecorvo, C. (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Avelar B. y Figueiredo, A, (2009). La iniciación a los deportes de combate: Interpretación de la estructura del fenómeno lúdico luctatorio. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 4(3), 44-57. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/artesmarciales/article/viewFile/177/143>.
- Barangé, J. (2004). Causas del abandono de la práctica deportiva. En E. Amigo, J. Barangé, J. Dura, J. Gallardet, M. Ibáñez, J. González, S. Albert, J. Puig y J. Casada (Eds.), *Adolescencia y Deporte* (pp.45-56). Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. Uruguay, Montevideo: Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la Republica (UCUR).
- Bernal, M. (2012). La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso. Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf>.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. España, Madrid: La Muralla.
- Bravo, L. Torruco, U. Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>.
- Carmona, C. (2009). Cinta negra primer dan (shodan). (Tesis de grado). Recuperado de <https://www.monografias.com/docs/Tesis-karate-FKJFR9YZMZ>.
- Castarlenas, J. (1990). Deportes de combate y lucha: aproximación conceptual y pedagógica. *Revista Apunts Educació Física i Esports*. 19(3), 21-28. Recuperado de <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1066>.
- Castillo, I., Blaguer, I. y Duda, J. (2000). Las orientaciones de meta y los motivos de práctica deportiva en los jóvenes deportistas Valencianos escolarizados. *Revista de Psicología del Deporte*. 9(1-2), 37-50. Recuperado de <http://www.rpd-online.com/article/view/65>.
- Cavill, N. Kahlmeier S. y Racioppi, F (2006). Physical Activity and Health in Europe: Evidence for Action. Recuperado de [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/87545/E89490.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/87545/E89490.pdf).

- Chavira y Teresa (2015). La lúdica: una estrategia pedagógica depreciada. *Colección Reportes Técnicos de Investigación*. 27, 1-24.
- Cecchini, J., Méndez, A., y Contreras, O. (2005). Motivos de abandono de la práctica del deporte juvenil. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Cejuela, R. Cortell, J. Chinchilla, J. y Pérez-Turpín, J. (2013). Nuevas tendencias en entrenamiento deportivo. España, San Vicente: Alicante.
- Confederación Uruguaya de Karate (2018). El Karate Enseña Valores El Deporte Une. Recuperado de <http://www.cuk.org.uy/>.
- CrossFit Training (2018). Guía de entrenamiento del Nivel 1. Recuperado de [http://library.crossfit.com/free/pdf/CFJ\\_Level1\\_Spanish\\_Latin\\_American.pdf](http://library.crossfit.com/free/pdf/CFJ_Level1_Spanish_Latin_American.pdf)
- Cruz, J. (1987). Aportaciones a la iniciación deportiva. Apunts de educación física.
- Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. España, Asturias: Universidad de Ovideo.
- De Diego, S. y Sagredo, C. (1992). *Jugar con Ventaja*. Madrid: Alianza Deportes.
- Demasi Herrera, C. (2016). Gomenoro, Arnaldo. Historia del deporte, la recreación y la educación física en Uruguay. *Revista Universitaria De La Educación Física Y El Deporte*, 8(8), 79-81. <https://doi.org/10.28997/ruefd.v8i8.83>.
- Desbordes, M., Ohl, F. y Tribou, G. (2001). Estrategias del marketing deportivo. Análisis del concurso deportivo.
- Devonport, T. (2005). Percepciones de la contribución de la psicología al éxito en el kickboxing de élite. *Revista Sport, Science& Medicine*. 5(2005), 99-107.
- Diario El País (2014). La federación de Box festeja los 100 años en Uruguay. Recuperado de [https://www.ovaciondigital.com.uy/multideportivo/federacion-boxeo-festeja-anos-uruguay.html?fbclid=IwAR3z7Ej\\_SL18XMDs1JEkT\\_EYYQNC6oTOXEH86csK3-OVduMfNucPj\\_o6vfl](https://www.ovaciondigital.com.uy/multideportivo/federacion-boxeo-festeja-anos-uruguay.html?fbclid=IwAR3z7Ej_SL18XMDs1JEkT_EYYQNC6oTOXEH86csK3-OVduMfNucPj_o6vfl).
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid: McGraw Hill.
- Ecu Red. Conocimientos con todos y para todos (2018). Deporte de Combates. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Deportes\\_de\\_combate#Deportes\\_de\\_combate\\_Ol.C3.ADmpicos](https://www.ecured.cu/Deportes_de_combate#Deportes_de_combate_Ol.C3.ADmpicos).
- Esperón, J. (2014). *Memorias, Asociación Cristina de Jóvenes y el desarrollo del Deporte en Uruguay*. Uruguay, Montevideo: IUACJ.
- Feagin, J. Orum, A. y Sjoberg, G. (1991). A Case for Case Study. Carolina North: Chapel Hill.
- Flores, W. (2018). Investigación e Innovación desde los Centros de Apoyo y Desarrollo Educativo Profesional una Perspectiva Intercultural. *Revista Electrónica de conocimientos, saberes y prácticas*. 1(2), 91-100. Recuperado de <https://doaj.org/article/f11bfc68f941416996c5ab362becf618?>.

- Frigerio, G., Póggi, M., Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (2016). *Las instituciones educativas Cara y Ceca*. Buenos Aires, Argentina: TROQVEL.
- Garcés, E. y Canton, E. (2003). El cese de la Motivación: El síndrome del Burnout en deportistas. *Revista de Psicología del Deporte*. 4(2), 151-160. Recuperado de <https://www.rpd-online.com/article/view/55/55>.
- García, B. y Quintal, J. (2005). *Métodos de investigación y Diagnósticos en la Educación*. España: Editorial CCS.
- García, F. (1990) *Aspectos Sociales del Deporte una Reflexión Sociológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- García, J. (2000). *Deportes de equipo*. España, Barcelona: INDE.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Revista Islas*, 45(138), 125-135.
- Guba, E. y Lincon, Y. (2002). Paradigmas en competencias en la investigación cualitativa. En Denman y Haro (comps) *Por los rincones, Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. (pp. 113-145). Hermosillo, Sonora.
- Guillen, F. (2007). *Psicología de la Educación Física y el Deporte*. Sevilla, España: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Gutiérrez, M. (2004). El Valor del Deporte en la Educación Integral del Ser Humano. *Revista de Educación*, 335(2004), 105-126.
- Hak, P. Hodzovic, E. y Hickey, B. (2013). La naturaleza y prevalencia de lesiones durante el entrenamiento CrossFit. *Revista de investigación de fuerza y acondicionamiento*. DOI: 10.1519/JSC.0000000000000318.
- Hernández, J. (1994). *Análisis de las estructuras del juego deportivo*. Barcelona, España: INDE.
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Harper, G. (2013). Innovation. Salem Press Encyclopedia. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=6021e48b-84f1-403e-88fe-28aa0be5c3c5%40sdc-v-sessmgr05&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=89677574&db=ers>.
- Japan Karate Association (s.f). Club de Karate Tulane. Recuperado de <http://www.tulane.edu/~karate/karate.htm>.

- Jiménez, M., Martínez, P., Miró, E., y Sánchez, A. (2008). Bienestar psicológico y hábitos saludables: ¿están asociados a la práctica de ejercicio físico? *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 8 (1), 185-202. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/337/33780113.pdf>.
- Kohler, C. (1960). Prólogo, ¿Qué es un adulto? Groupe Lyonnais. Madrid: Razón y Fe.
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2003). Fundamentos del Marketing. Recuperado de [https://books.google.com.uy/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&dq=marketing&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.uy/books?id=sLJXV_z8XC4C&dq=marketing&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s).
- Latiesa, M., Martos, P. y Paniza, J. (2001). *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. España, Madrid: Librería Deportivas Esteban Sanz.
- Llamas, G. y Suarez, D (2004). Revista de Educación. Los valores en el Deporte, 335(2004), 9-19. Recuperado de <http://clubdelentrenador.feb.es/articulos/272.pdf>.
- López, R. (2010). *Interpretación de datos estadísticos*. Nicaragua: Universidad de Managua.
- Macarro, J. Romero, C. y Torres, J. (2010). Motivos del abandono de la práctica de la actividad física-deportiva en los estudiantes del bachillerato de la provincia de granada. *Revista de Educación*, 353, 495-519. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re353/re353\\_18.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re353/re353_18.pdf).
- Maroto, J. (2006). Participación Educativa. *Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado*. 3(4). 1-117. Recuperado de [file:///C:/Users/Samsung%20Pentium/Downloads/14196\\_19.pdf](file:///C:/Users/Samsung%20Pentium/Downloads/14196_19.pdf).
- Martínez, D. (2003). Una propuesta teórica de planificación deportiva municipal: la base de los proyectos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 3(12), 205-222. Recuperado de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista12/artplanificacion.pdf>.
- Marradi, A. Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Argentina, Buenos Aires: EMECE.
- Medina, J., y Delgado, M. (1999). Metodología de entrenamiento de observadores para investigaciones sobre Educación Física y Deporte en las que se utilice como método la observación. *Revista Motricidad*, 5(1995), 69-86. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/ejhm/article/view/56145/33981>.
- Méndez, J. y Fernández, J. (2014). Innovación en educación física: el kickboxing como contenido educativo. *Revista Apunt Educación Física y Deportes*. 117(3), 33-42. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/280882/368546>

- Méndez, J. y Fernández, J. (2015). Niveles de ira en practicantes de boxeo y kickboxing: diferencias en función de la disciplina y el nivel deportivo. *Revista Psicología del Deporte*, 15(3), 75-86. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v15n3/07\\_psicologia6.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v15n3/07_psicologia6.pdf).
- Mestre, J. (2004) Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte. Recuperado de [https://books.google.com.uy/books?id=7SL6PC\\_YNdIC&pg=PA45&hl=es&source=gb\\_s\\_elected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.uy/books?id=7SL6PC_YNdIC&pg=PA45&hl=es&source=gb_s_elected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false).
- Morales, M. y Moreno, R. (1993) Problemas en el uso de los terminos cualitativos/cuantitativos en investigación educativa. *Revista Investigación en la Escuela* 21(1993), 39-49. Recuperado de [http://www.investigacionenlaescuela.es/articulos/21/R21\\_4.pdf](http://www.investigacionenlaescuela.es/articulos/21/R21_4.pdf).
- Moreno, H. (2011). El boxeo como tecnología de la masculinidad. *Revista de estudio de género*, 4(33), 152-196. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140594362011000100007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140594362011000100007&script=sci_arttext&tlng=en).
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>.
- Nogales, J. (2006). Estrategias de Marketing en Clubes Deportivos. *Revista De Ciencias del Deporte*, 2(3), 45-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86502301>.
- Organización Mundial de la Salud (2018). La Actividad Física en los Adultos. Recuperado de [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_adults/es/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_adults/es/).
- Ortega, S. (1992). *Medicina del ejercicio físico y del deporte para la atención a la salud*. España, Madrid: Díaz de Santos.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Parlebas, P. (2001). *Juego, deporte y sociedad. Léxico de Praxiología motriz*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Perciante, R. (2009). KickBoxing. [Entrada de blog]. Recuperado de <http://kickboxinguruguay.blogspot.com/>.
- Puig, N., y Masnou, M. (2010). *El acceso al deporte: los itinerarios deportivos*. En. D. Blázquez (Ed.), *La iniciación deportiva y el deporte escolar* (pp.371-393). Barcelona, España: INDE.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Perú, Lima: UNMSM.

- Quiroga, S. (2000). Democracia, comunicación deporte popular y cultura. Lecturas: educación física y deportes. *Revista digital*. Año 5, N° 18. Buenos Aires. <http://www.efdeportes.com/efd18a/democ.htm>.
- Rasero, M. (s.f). Las artes marciales como transmisora de valores sociales. (Trabajo de Grado). Madrid, España.
- Riera, J. (1995). Estrategia, táctica y técnica deportiva. *Revista Apunts: Educación física y deportes*. 1(39), 45-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296485>.
- Ruiz, E., Chirivella, E., Seligman, M. y Maier, S. (1967). EL CESE DE LA MOTIVACION: EL SINDROME DEL BURNOUT EN DEPORTISTAS. *Journal of Experimental Psychology*, 94, 1-9.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Barcelona, España: Deusto.
- Ruiz, L. (1995). *Competencia Motriz*. España, Madrid: GYMNOS.
- Ruiz, P. López, B. (2002). La esencia del Marketing. Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=cOWeCe4pYNgC&oi=fnd&pg=PA2&ots=aT8qKoLmz6&sig=owr0SUaKmZpbVwqDV7FkI6ROdIY#v=snippet&q=estrategia&f=false>.
- Saavedra, M. (2001). *Elaboración de tesis profesionales*. D.F, México: Paix.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78 Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es).
- Sabino, C, (1992). *El proceso de Investigación*. Venezuela, Caracas: Pidotribo.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 1-16. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/RUSC/article/viewFile/28810/28644>.
- Sautú, R. Boniolo, P. Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual del investigador*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Sautú, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos aires, Argentina: Lumiere.
- Scharager, J. (2001). *Muestreo no probabilístico*. Chile: Pontifica Universidad Católica de Chile.
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2018). Grupo Etarios. Recuperado de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/areas-de-trabajo/practicas-culturales/grupos-etarios>.

- Secretaria Nacional de Deportes (2018). Comisión Nacional de Boxeo Profesional. Recuperado de <http://www.deporte.gub.uy/>.
- Smith, M. Sommer, A. Starkof, B. y Devor, S. (2013). Crossfit-Based High-Intensity Power Training Improves Maximal Aerobic Fitness and Body Composition. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 27(11), 3159–3172.
- Smith, R. E. (1986). Toward a cognitive-affective model of athletic burnout. *Journal of Sport Psychology*, 8 (1), 36-50.
- Stake, E. (1999). *Investigación con estudio de caso*. España, Madrid: Morata S.L.
- Tadesse, M. (2016). Benefits and challenges of practicing taekwondo to adolescents in Addis Ababa City, Ethiopia. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 11(1), 1-17.
- Tanriverdi, Unluhizarci, Coksevim, Selcuklu, Casanueva y Kelestimur. (2007). El deporte del kickboxing como una nueva causa de lesión cerebral traumática: hipopituitarismo mediado. *Revista Clinical Endrology*. 66(3), 360-366. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2265.2006.02737.x>.
- Taylor, S. Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. La búsqueda de los significados. España: Paidós.
- Theeboom, M. y De Knop, P. (1999). Asian martial arts and approaches of instruction in physical education. *European Journal of Physical Education*, 4(2), 146-161.
- Thomas, J., y Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Vasilachis, I. (1997). El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría. *Revista Estudios Sociológicos*, 15(46), 80.
- Verkhoshansky, Y. (2002). *Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo*. España, Barcelona: Paidotribo.
- Weineck, J. (2005). *Entrenamiento total*. España, Barcelona: Paidotribo.
- Weisenthal, B. Beck, C. Maloney, M. De Haven, K. y Giordano, B. (2014). Tasa de lesiones y patrones entre atletas de Crossfit. *Diario ortopédico de medicina deportiva*, (2)4, 1-7. Doi: <https://doi.org/10.1177/2325967114531177>
- Woodward, T. (2009). A review of the effects of martial arts practice on health. *Wisconsin Medical Journal*, 108(1), 40-43.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos y validación*. Buenos Aires, Argentina: CEMA.
- Yin, K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. California: Sage Publications.

# **ANEXOS**

ANEXO I

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

## **APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

Proyecto de investigación presentado a  
asignatura Investigación I  
Tutor: Eliana Díaz

GASTON GÓMEZ  
JOAQUIN PERAZA

**MONTEVIDEO  
2018**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Los abajo firmantes Gastón Gómez y Joaquín Peraza, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes”.

**FIRMA****Gastón Gómez****FIRMA****Joaquín Peraza**

## RESUMEN

La institución de práctica seleccionada para llevar adelante el estudio de Aproximación Diagnóstica, es un club deportivo, especializado en el acondicionamiento físico, enseñanza y entrenamiento de diferentes disciplinas de arte marciales. Este estudio hace referencia a las problemáticas que existen y se manifiestan en la institución.

Dicha institución, se encuentra en la zona sureste de la ciudad de Montevideo, en un barrio de clase social media-alta y con una densidad elevada de población. Cuenta con una única sede con una asistencia de 350 socios aproximadamente.

Allí trabajan profesores de educación física, repartidos por las diferentes disciplinas aplicadas, personas de mantenimiento y área administrativa.

Con el fin de realizar este estudio, se lleva a cabo instancias de recolección de información y un posterior análisis.

A partir de la entrevista exploratoria (ver ANEXO 1), se constató que el problema principal de la institución es falta de estrategias para la retención de socios.

La investigación se realiza tomando la población de usuarios con edad adulta. La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo, siendo un estudio de caso. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos serán la entrevista y la observación. Para poder analizar, describir el problema y buscar respuestas, este trabajo se basó en una matriz (ver ANEXO 5) y modelo de análisis (ver ANEXO 6).

Palabras claves: Arte marciales, institución deportiva, abandono, adultos.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	vi
<b>2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO</b> .....	vii
<b>3. PREPARACIÓN DEL CONTEXTO</b> .....	viii
<b>4. ENCUADRE TEÓRICO</b> .....	ix
<b>5. PROPUESTA METODOLOGICA</b> .....	xii
5.1 Fase exploratoria.....	xiii
5.2 Fase de primera recolecta de datos .....	xiii
5.3 Fase de segunda recolecta de datos.....	xiii
<b>6. ANALISIS DE DATOS</b> .....	xv
6.1 El análisis.....	xv
6.2 Presentación del análisis .....	xv
6.2.1 Fase exploratoria.....	xv
6.2.2 Fase de primera colecta de datos .....	xvi
6.2.3 Fase de la segunda colecta de datos.....	xvi
6.2.4 Fase del modelo final.....	xvii
6.3 Se retoman las preguntas formuladas inicialmente.....	xvii
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	xx
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	xxi
<b>ANEXOS</b> .....	xxiii
ANEXO 1. ....	xxiv
ANEXO 2 .....	xxv
ANEXO 3. ....	xxvii
ANEXO 4. ....	xxviii
ANEXO 5. ....	xxxiii
ANEXO 6. ....	lxiii

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio diagnóstico se llevó a cabo en el marco de la asignatura Proyecto Final I,(PFI) dentro del trayecto entrenamiento y deporte (TED) comprendida en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte (LEFRD) del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes (IUACJ).

Este trayecto de entrenamiento y deporte al que se hace referencia, es un pilar fundamental de este proyecto, debido a que los conocimientos obtenidos, fundamentan y se manifiestan como herramientas imprescindibles a la hora de realizar este trabajo.

En este informe se visualizará el propósito del estudio, las distintas herramientas de recolección de datos y el posterior análisis para la formulación de este proyecto.

En primera instancia, se contactó con la institución de práctica y se coordinó un encuentro inicial donde se llevó a cabo una entrevista exploratoria (ver ANEXO 1). A partir de la información recabada, se logran identificar fortalezas y debilidades de la institución.

Como parte del proceso de elaboración,se llevó a cabo el Anteproyecto que permitió identificar la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas, como principal factor de déficit en la institución. Siendo que a partir del tema central de estudio, se identificaron tres preguntas que orientaron y guiaron el proceso.

Finalmente para la obtención de datos más relevantes y poder responder las preguntas de investigación, se llevó a cabo la segunda recolección de datos.

La mayor cantidad de información obtenida surgió de la recolección de datos, mediante la aplicación de entrevistas semi estructuradas a los docentes y referentes institucionales, siendo una fuente más de evidencias, lo que aumentó la posibilidad de profundizar aún más en el tema seleccionado.

Posteriormente mediante un modelo (ver ANEXO 6) y matriz (ver ANEXO 5) se analizar los primeros datos obtenidos.

## PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Este estudio está enfocado a una institución la cual brinda servicio de artes marciales y acondicionamiento físico en adultos.

El tema central de éste estudio consiste en la falta de estrategias para la retención de socios que existe en ésta institución, problema que será tomado como foco principal. Por lo que se cree relevante y de interés el análisis de ese factor, indagar las causas que llevan a esto, buscar información y evidencias que permita dar respuesta a las interrogantes planteadas inicialmente, esta dificultad no solo afecta a la institución que se lleva adelante este estudio también es una realidad social, por ende la consideración de enfrentar esta problemática es una de las prioridades de los Licenciados en Educación Física o estudiantes que en un futuro formarán parte de este ambiente laboral. Para ello es necesario buscar formas y estrategias para poder modificar esta realidad.

Para lograr y poder desarrollar esta investigación se formularon las siguientes preguntas con el propósito de poder dar respuesta a las mismas:

- ¿Qué factores habría que considerar para enriquecer las prácticas deportivas?
- ¿Cómo influye la pérdida de socios adultos en la institución?
- ¿Qué factores inciden en el abandono deportivo de en edades adultas?

## PREPARACIÓN DEL CONTEXTO

El presente estudio diagnóstico es realizado en una institución deportiva, ubicada en las inmediaciones de la zona sureste, en el departamento de Montevideo. Dicha institución, además de ser un gimnasio, ofrece servicios a sus clientes contando con calidad de institución deportiva de igual forma que la puede tener una federación o una asociación deportiva.

Esta institución se centra en el mejoramiento de la condición física, de la enseñanza y formación de disciplinas mediante dos grandes áreas, academia de Artes Marciales-Deportes de combates y Crossfit.

El tipo de población que concurre, pertenece al sector socioeconómico medio-alto, habiendo muchos socios residentes del barrio. Es una institución que está abocada a la trasmisión y formación de valores mediante el deporte, así también en promover un sentido de pertenencia en los socios, apuntando al compromiso y responsabilidad para con la misma.

Actualmente, la institución cuenta con una cantidad de 350 socios inscriptos, teniendo un gran abanico etario comprendiendo socios desde los 7 a los 90 años de edad y con concurrencia mixta en todas sus disciplinas y área física. Esta institución, tiene la particularidad de poder acceder a diferentes niveles de preparación desde principiantes, intermedios y avanzados, también la asistencia es por distintas “promociones” debido a que existe pase libre, dos o tres días a la semana.

La institución presenta una única sede y cuenta con una infraestructura en óptimas condiciones de calidad, como también los son sus materiales. Cuenta con dos salas grandes multiuso para las distintas disciplinas, tiene dos ring, y vestuarios masculinos y femeninos. El local cuenta con una oficina personal del referente institucional, una recepción donde hay un molinete que sirve para el ingreso a las salas y el conteo de usuarios, también con un espacio en común.

A su vez tiene un difícil acceso teniendo en cuenta que era un garaje de un edificio y en la entrada existe una rampa con cierta inclinación, no contempla características de accesibilidad para usuarios con discapacidad.

Dentro del club existen algunos espacios dedicados a la socialización y a la gestión, como son oficina, la sala de docentes y el área administrativa. La jerarquización de esta institución está establecida por un director - docente, profesores de educación física, recepcionista y área de mantenimiento.

## ENCUADRE TEÓRICO

Este proyecto de investigación se basa en la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas, como principal factor de déficit en la institución.

En el mismo, se pueden encontrar aspectos relevantes que tienen que ser definidos, como el abandono deportivo, la franja etaria a la cual se hace referencia, la motivación de los socios, formación docente. También para poder darle una estructura más formal a ésta investigación, definir conceptos como arte marciales y condición física.

En cuanto a la institución de práctica se trata de un gimnasio donde se practican diferentes disciplinas. Según Lugo (2014), las artes marciales hacen énfasis en la preparación física, recuperación física, salud, defensa personal, también es efectivo para un buen desarrollo mental, de carácter, de personalidad. Al mismo tiempo, apunta a la disminución de la agresividad. También el mismo autor, a su vez, explica que al deporte lo definen dos aspectos fundamentales. En primer lugar el espiritual, que consiste en la meditación, principios conductuales y alimenticios. Y en segundo lugar el técnico, que se basa en la ejecución de movimientos.

Otro pilar fundamental que sostiene a esta institución refiere a la actividad física el cual se toman diferentes autores para tener una referencia más concreta sobre el tema. Weineck(2005) recomienda detallar que el entrenamiento deportivo como un proceso de acciones complejas, cuyo propósito es incidir en forma planificada y objetiva sobre el estado de rendimiento deportivo y sobre la capacidad de presentar de forma óptima los rendimientos en situaciones de afirmación personal.

En el mismo orden de ideas, Sánchez y Martínez (2008) mencionan que la condición física, ha sido conceptualizada en tres componentes: la capacidad cardiorrespiratoria, la fuerza y la habilidad motriz. Este concepto ha pasado de estar dirigido a los componentes de fuerza y habilidades motrices a centrarse en los componentes más relacionados con la salud. También reflexionan, que la condición física es una medida de la capacidad de realizar actividad física y/o ejercicio físico que integra la mayoría de las funciones corporales.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, la búsqueda de la pasión por lo realizado, es uno de los objetivos primordiales en esta institución, siendo a través de la capacitación de profesionales que puedan asesorarte y brindarte herramientas; por lo que Torres (1998), la formación docente se encuentra dentro del aprendizaje

constante, atendiendo que no solo los resultados de la formación profesional, sino de aprendizajes, ya sea dentro o fuera del ámbito educativo y en la práctica misma de la docencia.

Estos docentes preparados deben asumir el rol, pudiendo acondicionar las planificaciones y los objetivos propuestos dependiendo de variantes tales como la gran diferencia en edades que asisten en éste lugar.

Según Núñez (s.f) el hombre alcanza la etapa plena de desarrollo humano, se enfrenta a la sociedad con un nivel de responsabilidad en la formación de las nuevas generaciones. Está en equilibrio con su medio ambiente, cuando hay autonomía, dignidad y responsabilidad en su familia y en la comunidad.

Cuando se hace un paralelismo y se habla concretamente de ésta investigación, se tiene que hablar de la edad adulta, la misma compone la mayor cantidad de socios en la institución, es fundamental que ésta población descubra el significado de la actividad física y de las disciplinas que se practican, así pueden llevar un estilo de vida saludable y activa constante.

Dado que la principal debilidad que sufre ésta institución es el abandono deportivo, siendo este un tema que ya se ha estudiado y abordarlo, se busca mediante investigaciones anteriores las causas y los motivos de ausencias de las actividades deportivas.

Guillén (2007) manifiesta que el deportista se siente con ganas de participar si los ejercicios, la actividad y el entrenamiento se conectan con los propios intereses, necesidades personales tales como el logro de la aceptación social, encontrando resultados. Explica que al practicar un deporte amateur el foco de responsabilidad se va corriendo hacia un lado es decir la dedicación disminuye por otros factores y compromisos más importantes ya sea trabajos, estudio.

En relación a lo anteriormente expresado, Salguero, Turo, y Márquez (2003) sostienen que el abandono deportivo se conceptualiza como aquella situación en la cual los sujetos han finalizado su compromiso explícito con una especialidad deportiva concreta.

La motivación es uno de los aspectos más importantes a la hora de enfrentar al abandono, muchas veces el individuo compite consigo mismo a la hora de superarse, esto puede tomarse como un beneficio, dado que hace que prosperen las ganas de seguir adelante, explica (Buseta, 2004).

En el mismo orden de ideas, Naranjo (2009) plantea que la motivación es un aspecto de gran relevancia en todas las áreas de la vida, por ejemplo la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así, en un elemento imprescindible que conduce lo que la persona lleva a cabo y hacia qué objetivos se dirige.

Continuando con las ideas del autor, éste expresa que la motivación son todos los aspectos por los que las personas se comportan de la manera en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

El abandono y la motivación son factores que están directamente relacionados ya que el primero es por la falta estrictamente del segundo. Es decir, que el abandono es el resultado a la situación de la poca motivación que tiene por la actividad. El abandono se encuentra en una línea muy delgada con la baja motivación. Un aspecto muy importante es el control de la decisión de abandonar.

## PROPUESTA METODOLOGICA

La investigación tendrá un enfoque cualitativo, la misma es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como un proceso inductivo el cual se enfoca en explorar, comprender los fenómenos en un ambiente natural profundizando y describiendo para luego generar perspectivas teóricas. Al investigar un caso en particular, dentro de un contexto específico, el cual no se puede generalizar utilizaremos como método de investigación cualitativa, el estudio de caso definido como una “situación o entidades sociales únicas que merecen interés en investigación” (Bisquerra, 2009, p.311), se busca de este modo la comprensión de todas las partes del mismo así como también la relación que existen entre estas.

El caso a investigar se enfoca en la institución deportiva, siendo la misma el universo de estudio de la investigación, el director, los profesores y los socios la muestra. Para Sabino (1996, p. 129), “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizan son las entrevistas y la observación. La entrevista se define como “una conversación que se propone un fin determinado, distinto al simple hecho de conversar” (Díaz, Torruco, Martínez, Varela, 2013, p.162.), es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial y tiene por finalidad la recolección de determinados tipos de información en el marco de una investigación.

En el presente estudio, se utiliza la entrevista semi estructurada, como explican Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) se diferencia a otros tipos de entrevistas por ser flexible, dinámica y no directiva. Esta herramienta se manipula de forma presencial por parte de los investigadores, utilizando una grabadora para la posterior desgravación escrita. Previamente a la realización de las mismas, estas entrevistas fueron probadas con docentes de otra institución de carácter muy similar, con la finalidad de corregir algunas preguntas para su mejor entendimiento.

A su vez, se utiliza la observación como instrumento de recolección de datos en las distintas clases de las diferentes disciplinas que ofrece la institución, la misma como señala Bassedas y Coll (1984), “es un instrumento indispensable para comprender el comportamiento del alumno en el transcurso de las tareas de aprendizaje”. Este instrumento para recolectar datos de los observados acerca de un tema a través de una

planilla de observación la cual fue diseñada por los investigadores exclusivamente para la observación de diferentes aspectos dentro de la clase. (p. 20.)

#### Fase exploratoria

En esta primera instancia, se elabora y explica una entrevista exploratoria (ver ANEXO 1) al referente institucional. Los principales objetivos son conocer la institución y lograr detectar los principales problemas de la institución, de este modo trabajar sobre los mismos. Posterior a esto, se estudia dicha entrevista mediante la realización de una Matriz Exploratoria (ver ANEXO 2) buscando detectar las fortalezas y debilidades de la institución para vincular los problemas relacionados al área del entrenamiento. Surgieron como principales debilidades problemas detectados la falta de motivación por parte de los usuarios, así como el elevado recambio anual de los usuarios. La entrevista fue realizada al referente institucional el día martes 3 de abril del 2018 pudiendo gravarlas para su posterior desgravación escrita.

#### Fase de primera recolecta de datos

En esta instancia, se seleccionan actores involucrados en el trato directo con los socios, como son los docentes a cargo de las distintas disciplinas de la institución. De este modo, se llevan a cabo entrevistas semi estructuradas con cada uno de los profesores involucrados que trabaja en la institución. Las entrevistas se realizan en la institución, las mismas fueron grabadas para su posterior desgravación escrita el día sábado 2 de junio del 2018.

#### Fase de segunda recolecta de datos

Para la segunda colecta de datos, se aplicó la observación como método de recolección de datos, estas observaciones fueron realizadas a los docentes y los alumnos de las clases en sus diferentes disciplinas, debido que estos son los principales involucrados en el tema transcendental del estudio. Se realiza la observación de cuatro clases diferentes. Se busca observar las clases en distintos días y horarios para ver diferentes niveles. Esta herramienta se lleva a cabo los días viernes 22 y lunes 25 de junio.

Luego de culminado el proceso de recolección de datos, se continua con el análisis de los mismos, a través de una Matriz de Análisis (ver ANEXO 5) con sus respectivas dimensiones, actores y vinculación problema. Posteriormente, a partir de las evidencias, se escogió a la dimensión más comprometida como base del Modelo de Análisis (ver ANEXO 6), donde se desprendían personas involucradas y factores causales. En esta instancia se pueden ver los problemas de la dimensión vinculados al problema inicial de la investigación.

La Matriz de Análisis es definida gracias al desarrollo de cuatro dimensiones, abordando el estudio de Frigerio y Poggi (1992), se puede observar que la dimensión organizacional la cual es el conjunto de aspectos estructurales que determinan el funcionamiento de la institución, como son su estructura formal e informal, múltiples objetivos, organigramas y tiempos de espacio. A su vez, la dimensión administrativa refiere a las toma de decisiones respecto a la organización de los recursos humanos, financieros y a la gestión global de la institución. La dimensión identitaria o también nombrada por dichos autores como pedagógica-didáctica, se describe como la relación que la institución construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, la identidad y características propias de cada institución como son su historia, valores, principios y normas. La última dimensión es la comunitaria, definida como la institución considera las demandas, exigencias y problemas de su entorno en relación a otras entidades e instituciones.

A su vez, Elías (1996) habla de la pertenencia de un grupo, incorporando un sentido de identidad así como también sentimientos positivos hacia la actividad deportiva y el grupiformando vínculos sociales directos o indirectos a través del deporte,

## ANALISIS DE DATOS

### El análisis

La realización del análisis es a través de la utilización de la Anteproyecto, la que Consiste en la identificación del tema central de estudio y la elaboración de las siguientes preguntas de investigación ¿Cómo influye la pérdida de socios adultos en la institución?; ¿Qué factores inciden en el abandono deportivo de los socios en edades adultas de la institución? Y ¿Qué causas pueden influir para una mejor retención de los socios? Las cuales se utilizan como eje para la primera y segunda colecta de datos, buscando darles respuestas a las mismas, lo que a su vez dio lugar a una Matriz de Análisis (ver ANEXO 5) y éste a un Modelo de Análisis (ver ANEXO 6).

### Presentación del análisis

La etapa inicial en este estudio se basa en la institución, en llevar a cabo mediante la aplicación de una entrevista exploratoria (ver ANEXO 1), con la finalidad de conocer la misma y detectar los puntos fuertes y débiles de la misma. Posterior a esto se desarrolla el Anteproyecto donde se obtiene el tema central del estudio, lo que marcó un hilo conductor para las siguientes etapas. El mismo trata sobre la falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas.

### Fase exploratoria

Así como lo expresa el entrevistado “Esa es la debilidad, la mayor debilidad que tenemos todas las instituciones deportivas, que el alumno se conecte.” (EE1, p.28) “Lo que es un desafío... o sea... en términos de gestión, conversión en alumnos, renovación y digamos... retención o rotación son como que distintas variables.” (EE1, p.28).

Para abordar este problema se toma en cuenta dos factores, los socios y la institución. Cuando se habla de los socios, se hace referencia a lo que establece Barange (2004) quien plantea que el abandono deportivo se utiliza para referirse a tres situaciones distintas, la primera, para hacer mención a un retiro de toda práctica deportiva, abandonando por completo la actividad en forma estricta. Otro uso, es

cuando el retiro es acompañado posteriormente por un cambio de disciplina deportiva, en muchas ocasiones este cambio deriva en cambiar el deporte de elite por índole recreacional. Mientras que en última instancia se utiliza de un cambio de deporte donde el mismo se adapte mejor a sus necesidades, talentos y posibilidades.

Respecto a la institución, es de suma importancia acotar lo que expresa Dunning (2013) cuando establece que el deporte es un fenómeno social de alta importancia. Se basa en la atención social sobre este, los medios de comunicación, el dinero público y privado invertido, la publicidad la implicación y preocupación por la actividad así como también la posibilidad de sociabilización con otros sujetos que la actividad ofrece.

En esta etapa se identifican otros problemas los cuales surgieron de la entrevista exploratoria (ver ANEXO 1) con el referente de la institución, entre ellos la “poca conexión con los alumnos” (EE1, p.28), “falta de planificación estratégica” (EE1, p.26), “Falta de personal en la clase y capacitación para llevar clases numerosas” (EE1, p.19) y “No se logró tener una buena organización para realizar eventos nacionales como peleas y campeonatos por parte de una federación o asociación”. (EE1, p.25).

#### Fase de primera colecta de datos

Luego de culminada esta etapa se procede a continuar con la primera colecta de datos a través de una entrevista (ver ANEXO 3) la cual es realizada a todos los profesores de la institución. Esta instancia favorece a la recolección datos con mayor profundidad buscando seguir el tema central de estudio.

De esta manera dio lugar al Modelo de Análisis (ver ANEXO 6) donde se destaca la dimensión organizativa y los principales actores involucrados sobre el tema en concreto. Si bien la institución trata de retener a los socios, ésta carece de estrategias para generar motivación y apego en las diferentes disciplinas del club. Se cree que la motivación es uno de los factores que puede generar la deserción de los socios, ya que como explica Chiavenato (2001) la motivación es aquello que impulsa una persona llevar a cabo algo o por lo menos una disposición a realizar un comportamiento específico, este impulso puede ser provocado por algo interno o externo como un factor del ambiente.

#### Fase de la segunda colecta de datos

Luego de pasar por estas entrevistas y la formulación de la Matriz (ver ANEXO 5) y Modelo de Análisis (ver ANEXO 6) se realiza la segunda recolección de datos. Para ésta se utiliza la observación de clases, de todas las disciplinas que posee la institución. A través de ésta segunda colecta de datos, se complementa el Modelo de Análisis final (ver ANEXO 6) donde se destaca la escasa motivación de los usuarios en el entrenamiento de las distintas disciplinas y la falta de coordinación entre docentes y planificaciones diarias.

#### Fase del modelo final

Finalmente, se presenta el Modelo de Análisis (ver ANEXO 6), el cual se opta por la dimensión organizativa, en vista que cuenta con los puntos más trascendentes para un posterior análisis de éste estudio. Luego se desglosan en tres grandes factores, estos son de la dimensión antes mencionada, el cual en uno de ellos se desprende el problema encontrado, que es la falta de actividades innovadoras. El otro factor son los docentes, que el déficit se basó en la falta de instancias de coordinación y planificación diaria y por último el factor socios con la carencia en la escasa motivación de los usuarios en el entrenamiento.

Estos puntos redactados, fueron el resultado de diferentes instancias de recolección de datos, entre ella las entrevistas (ver ANEXO 1 Y 3) y observaciones de clases (ver ANEXO 4).

#### Se retoman las preguntas formuladas inicialmente

Como respuestas a estas preguntas iniciales, la afirmación de los factores que inciden en el abandono deportivo por parte de socios se debe a la poca motivación de los mismos y a escasa planificación y coordinación diaria, esto hace que las clases sean mayoritariamente tradicionales, monótonas y no dejando margen a clases innovadoras, que puedan ser captadas de mejor forma por los socios.

Vázquez y Mingote (2013), afirman que los practicantes de una actividad deportiva en ocasiones suelen expresar disgustos a causa de entrenamientos intensos que generan presión y provocan aburrimiento. El deporte no debería ser tomado como un trabajo estresante para las personas que eligen ir a realizar una actividad deportiva de

manera amateur y recreacional. Resulta fundamental mantener el interés buscando generar el placer y el disfrute por la actividad.

Este déficit es de notoria importancia en esta institución, en las entrevistas los docentes explican que la falta de ciertas instancias de planificaciones muchas veces conspiraban con la realización de las clases, si bien no es el único punto por el cual existe un gran recambio anual de socios, los docentes expresaban su responsabilidad ante esa situación, comparándolo con la idea de Weineck(2005)este concepto es de suma importancia y es imprescindible contar con un sustento planificado para desarrollar las sesiones.

Ante la problemática establecida, como es el abandono deportivo, esta institución mantiene como pilar fundamental el profesionalismo de sus docentes, mediante constantes capacitaciones y experiencias dentro y fuera de la institución. Punto a valorar, en vista de que la idea de Torres (1998) la cual explica que todo los saberes y las competencias adquiridas son el resultado de las formación profesional y del aprendizaje asumido a los largo de la vida.

Como explica Lugo (2014) el deporte consta de dos grande aspectos fundamentales; lo técnico táctico pero también a un buen desarrollo mental, de carácter, de personalidad. Por lo que las clases tienen diferentes puntos de vista a la hora de realizar y llevar a cabo las sesiones, muchas veces se tornan monótonas y poco motivantes en las categorías más bajas o principiantes, pues, como explicaba un docente cuando decía que la práctica de técnica específica es importante pero aburrida. El docente está analizando propuestas para revertir esta situación, como son clases, actividades al aire libre o Campamentos Thay que son jornadas enteras con la mayor cantidad de socios y todos los docentes disponibles.

La consecuencia del abandono deportivo por parte de los usuarios repercute en la institución de diferentes formas, entre estas se encuentra la imposibilidad de que aumente el número de integrantes de los grupos de los distintos niveles.

Las clases de artes marciales generales se componen de socios de cualquier nivel y mayoritariamente asisten practicantes principiantes de nivel intermedio y avanzado. Esto repercute en el número de clases para el nivel de avanzados, siendo entonces dictadas solamente dos veces por semana, en tanto las clases de principiantes y generales son todos los días. También implica a nivel económico lo que se encuentra relacionado con la dificultad en cuanto al apoyo económico que se puede llegar a

brindar a los competidores más avanzados a la hora de competir frente a los gastos que deben afrontar en cuanto al traslado, la estadía y la inscripciones.

Un factor a tener en cuenta para enriquecer las prácticas deportivas es favorecer los encuentros y vínculos entre el docente y los alumnos, debido a que los encuentros son solo en momento de la clase, así como la falta de actividades lúdicas en las clases y una de las características de la práctica del deporte es el placer que provoca su realización en un ambiente de recreación y en beneficio para los practicantes (Vargas, 2007).

## CONCLUSIONES

En primera instancia se destaca la respuesta positiva y abierta de la institución, en sus diversas áreas. Han demostrado en todo momento los diversos actores una excelente disposición hacia la realización del proyecto de investigación, desde el área administrativa, los docentes y funcionarios en general.

En relación a la elaboración, la misma contó de reiteradas visitas a la institución con el propósito de conocer la idiosincrasia del mismo y poder recabar información para posteriores análisis. Agregándole las oportunas correcciones por parte de los docentes para el eficaz desarrollo de este proyecto.

Este trabajo permitió indagar y analizar los problemas que posee la institución en cuanto a la retención de sus socios, ya que existe un elevado recambio anual de los mismos; la investigación dio la posibilidad de identificar factores que impedían lograr el objetivo de mantener la permanencia de sus socios.

Dentro de un conjunto de problemas que aparecieron, el más relevante consiste en la falta de estrategias para la retención de socios.

Posteriormente a la recolección de datos y obtención de resultados, los mismos fueron analizados, destacándose la baja motivación como causa primordial en el abandono deportivo. Esto permitió identificar algunos puntos claves que surgieron para poder contrarrestar este déficit, siendo: la búsqueda de innovaciones, promover vínculos con los socios y favorecer mayor profesionalismo en los docentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barangé, J. (2004). Causas del abandono deportivo. En Amigó, E., Barangé, J., Durá, J., Gallardet, J., Ibañez, M., Gonzales, J., Albert, S. y Casasa, J. *Adolescencia y deporte*. (p.p 45-48) Barcelon, España: INDE.
- Bassedas, E.; Coll, S. (1984). *Evaluación y seguimiento en parvulario y ciclo inicial. Pautas de observación*. Madrid: Visor.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Buceta, J. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Madrid, España: Dykinson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humano*.5ª ed. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. y Varela, R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México D.F, México.
- Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo: Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización*. Barcelona, España: Paidotribo.
- Elías, N. y Dunning, E. (1996). *Deporte y Ocio en el Proceso de la Civilización*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Guillen, F. (2007). *Psicología de la Educación Física y el Deporte*. Sevilla, España: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México DF, México.
- Lugo, J. (2014). Origen y Concepto de las Artes Marciales [Entrada de blog]. Recuperado 2 julio, 2018, de <http://educandocuerpoymente.over-blog.es/article-origen-y-concepto-de-las-artes-marciales-122968327.html>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33 (2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Núñez, L. (s.f.). Prescolar, escolar, adolescente, adulto sano y trabajador [Entrada de blog]. Recuperado 2 julio, 2018, de <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/pdvedado/prescolar.pdf>

- Salguero, A., Tuero, C. y Márquez, S. (2003). Adaptación española del Cuestionario de Causas de Abandono en la Práctica Deportiva: validación y diferencias de género en jóvenes nadadores. *Http: //www.efdeportes.com/*, 8 (56), 1. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd56/aband.htm>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos aires, Argentina: Lumen / Hbmanitas.
- Sánchez, M. y Martínez, V. (2008). Relación entre actividad física y condición física en niños y adolescentes. *Revista Española de Cardiología*, 61(2), 61-108. Recuperado de <http://www.revespcardiol.org/es/relacion-entre-actividad-fisica-condicion/articulo/13116196/>
- Torres, R. (2008). Nuevo papel docente. ¿Qué modelo de formación y para qué modelo educativo? *Perfiles Educativos*, 1(82), 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/132/13208202.pdf>
- Vargas, R. (2007). [Diccionario de teoría del entrenamiento deportivo](#). México: Universidad Nacional Autónoma De México.
- Vázquez, S. y Mingote, B. (2013). *La actividad física en los adolescentes*. Madrid, España: Díaz De Los Santos.
- Weineck, J. (2005) *Entrenamiento total*. Barcelona, España. Editorial: Paidotribo

ANEXOS

## ANEXO1. ENTREVISTA EXPLORATORIA

1. ¿Nos podrías brindar una descripción de qué tipo de institución es?
2. Cuéntanos algo de la Visión y Misión de la misma.
3. ¿Qué rol cumple usted en esta institución?
4. ¿Con cuántos profesores trabaja?
5. ¿Cómo están divididas las áreas de trabajo?
6. ¿Cuántos socios tiene? ¿Y con qué tipo de población trabaja?
7. ¿Qué actividad o servicios brinda la institución?
8. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que existen? ¿Y las oportunidades?
9. ¿Cuáles son sus objetivos y metas a alcanzar?
10. ¿Existen relaciones interinstitucionales con otros centros deportivos? ¿Cómo son?
11. ¿Encuentra algún aspecto para cambiar con el fin de mejorarse como institución?

(Elaboración propia)

## ANEXO 2 MATRIZ EXPLORATORIA

Integrantes del equipo:

Institución de práctica:

Nombre, apellido y cargo de entrevistado:

Fecha de realizada la entrevista:

**Entrevista Exploratoria**

Fortalezas:

Dificultades:

Problemas

asociados al

trayecto:

Personas

implicadas:

Observaciones

generales:

## ANEXO 3. ENTREVISTA DOCENTES

1. ¿Qué rol desempeñas dentro de la institución? ¿Fuiste alumno de esta Institución antes de ser docente aquí?
2. ¿Cuál es su formación académica? ¿Y su formación Deportiva?
3. ¿Con que población trabaja? Y ¿Cuántos grupos a cargo tienes?
4. ¿Cómo es el clima de trabajo entre docentes y para con el socio en la institución?
5. ¿Sigues una planificación a la hora de brindar la clase?
6. ¿Existe una planificación deportiva apuntada hacia los socios por parte de la Institución?
7. ¿Conoces la misión / visión y objetivos Institucionales, brevemente podrías mencionarlos?
8. ¿Cómo ve usted el nivel motivacional de la/s clase/s, por parte de los alumnos?
9. ¿Cuáles son las expectativas de los socios y de la institución con respecto al desarrollo deportivo?
10. ¿El abandono deportivo es un tema conocido y que preocupa dentro del Club?
11. ¿Cuáles son los motivos principales por los cuales los socios dejan de asistir a la institución?
12. ¿Cuál es su postura sobre este tema? ¿Personalmente piensa alguna posible estrategia para llevar a cabo?
13. ¿Existen instancias de coordinación/comunicación entre el equipo de trabajo (docentes y director)? ¿Existen propuestas por parte de los docentes para con la Institución? ¿Existe una respuesta positiva? Si es así ¿qué piensa sobre esto?
14. Para finalizar, ¿Tiene algún comentario o sugerencia con respecto a este tema?
15. ¿Tiene algún comentario o sugerencia con respecto a la entrevista realizada?

(Elaboración propia)

## ANEXO 4. FICHA DE OBSERVACION

	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	COMENTARIOS
¿Comienza y termina en hora?					
¿Se permite entrar una vez comenzada la clase?					
¿Existe un buen relacionamiento docente alumno?					
¿Docentes participan de los trabajos?					
¿Hay atención a los socios?					
¿Aprovechan todo el espacio?					
¿Docentes trabajan cómodos?					
¿Alumnos entrenan cómodos?					
	1	2	3	4 o mas	COMETARIOS
Cantidad de docentes por clase					
Cantidad de socios por clase					
Hay un orden-hilo conductor en las propuestas					
Se constata una					

parte inicial, parte central y parte final.					
La clase tiene objetivos generales y específicos.					
Los usuarios están motivados.					
Los alumnos comprenden claramente las consignas.					
Hay una explicación previa a cada ejercicio.					
Existe un diálogo entre ambas partes					
Comunicación activa, que invita a reflexionar					
Hay un seguimiento del docente.					
Se tienen en cuenta las necesidades- sugerencias de los usuarios.					
Se tienen en cuenta conocimientos previos- capacidades de cada uno de los usuarios.					
Se constatan					

estrategias para atender a los usuarios					
Realizan actividades lúdico-recreativas.					
Las actividades tienen intencionalidad educativa.					
Las clases son innovadoras					
Las clases son tradicionales					
El alumno está atento a la propuesta-					
Se comprenden claramente las consignas					
El docente está motivado					
El docente lleva a cabo las clases con entusiasmo					
Se visualiza interés porque el alumno ejecute correctamente las posturas, ejercicios, entrenamientos					
Se constata la prevención de lesiones					
El docente explica en varias oportunidades las consignas					

	Tiene	No tiene	Cantidades	Estado
--	-------	----------	------------	--------




ANEXO 5. MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA EXPLORATORIA, PRIMERA Y SEGUNDA COLECTA DE DATOS

		MATRIZ Y		MODELOS DE	ANALISIS	
		ADM.	IDENTITARIA	COM.	Sectores/ Actores	Temas relacionados
E.E	<p>“...Fue ofrecer arte marciales y deportes de combate...” (EE,p.1)</p> <p>“además de ser un gimnasio que ofrece servicios a sus clientes tiene calidad de institución deportiva” (EE,p.1)</p> <p>“se hizo una inscripción primaria en la Dirección Nacional de Deportes y después se hizo a través de eso la personalidad jurídica” (EE,p.1)</p> <p>“el objetivo primario o sea la misión primaria fue esa ¿no? E...</p>	<p>“...además de ser un gimnasio o de haber tenido en algún momento un proyecto del gimnasio mi intención fue darle un marco legal dentro de las posibilidades que te brinda el estado uruguayo...”(EE,p.1)</p> <p>“...Knock-Out más que un gimnasio brinda servicios con calidad institucional deportiva, o sea como una federación o una asociación deportiva...” (EE,p.1)</p> <p>“la presentación de los materiales... de la higiene que es siempre es importante”. (EE,p.2)</p> <p>“cuidar el costado de gestión desde la calidad de las clases</p>	<p>““ofrecer arte marciales y deportes de combate, obviamente que eso siempre estuvo acompañado con preparación física” (EE,p.1)</p> <p>“darle al gimnasio una aceptación en el medio para que el gimnasio no fuera únicamente visto como un gimnasio de artes marciales y de deportes de combate” (EE,p.2)</p> <p>“misión tratar de que las personas elegirán este lugar como su lugar de esparcimiento” (EE,p.2)</p> <p>“ el entretenimiento y el tomar una decisión de utilizar mi tiempo libre en el</p>	<p>“ lograr que la gente eligiera esto como su lugar de esparcimiento aprendiendo y cambiando sus hábitos de vida con la actividad física” (EE,p.24)</p> <p>“...hay que sacar a la gente de la actividades de entretenimiento y tiempo libre que los llevan a comer mal, a vivir mal a dormir mal no hacer actividad física y el desafío nuestro está ahí...” (EE,p.30)</p>	<p>Dirección</p> <p>Docentes</p> <p>Socios (Adultos)</p>	<p>Poca motivación de los usuarios.</p> <p>Organización de las clases a nivel macro.</p> <p>Desafío que la gente realice actividad física.</p> <p>Lograr que los usuarios elijan esta institución para realizar actividad física y mejorar su calidad de vida.</p> <p>-</p> <p>Estigmas sociales acerca de los deportes de combate. No hay una planificación diaria.</p> <p>Es complicado</p>

<p>fue ofrecer este lugar que la gente eligiera este lugar como su lugar de esparcimiento como para hacer actividad física y cambiar algunos hábitos de vida sedentaria y estigmatizar los gimnasios o los Dojos de artes marciales y deportes e combates que estaban siempre visto como lugares de que la gente era muy recia, los profesores eran muy duros, la exigencia era de una compromiso de un cien por ciento eran recios lugares sucios” (EE,p.2)</p> <p>“el objetivos del gimnasio no era sacar competidores únicamente” (EE,p.4)</p>	<p>las forma de darlas hasta la gestión interna de la empresa con la institución deportiva que a ninguno de los que hacemos deportes nos gusta” (EE,p.5)</p> <p>“...este no es gimnasio barato...”(EE,p.18)</p> <p>“A veces estas muchas horas en la parte de gestión y cuando querés ver... y tu energía emocional se fue ahí” (EE,p.18)</p> <p>“...Porque esto es Uruguay, porque me gusta que las cosas sean profesionales y para que las cosas sean profesionales hay dos formas de hacerlo, o te involucras al cien por ciento o pagas y yo estoy en la etapa en la que me tengo que involucrar...(EE,p.18)</p> <p>“...El gimnasio en</p>	<p>hacer ejercicio este... tiene que ver un poco con eso de decir bueno... e... necesito un lugar donde yo me sienta que, que me pueda esparcir tranquilamente, que me puedo sentir a gusto, que me puedo sentir agradable, que el ambiente sea agradable que el entorno es bueno e... por eso siempre se hizo hincapié en bueno...de la formas de trabajar de los profes” (EE,p.2)</p> <p>“...en las oportunidades que tuve de salir al exterior vi que en realidad del concepto de un lugar de artes marciales y deportes de combates recio era solemne nuestro...” (EE,p.2)</p> <p>“es necesario ser más inclusivo y salir un poco de ese lugar</p>			<p>trabajar con muchos usuarios simultáneamente.</p> <p>Falta de conexión del usuario con la clase.</p> <p>Gimnasio para nivel socioeconómico medio-alto.</p> <p>Tiempo escaso entre las diferentes clases.</p> <p>Poco tiempo para profundizar en las clases, se trabaja sobre la media.</p>
---	--	--	--	--	---

	<p>“...Porque para mí si es importante que un profe de KickBoxing, primero que nada tiene que tener una línea de trabajo que tenga que ver con nuestra forma de enseñar” (EE,p.6)</p> <p>“...siempre había una especie de planificación porque no puedo decir que era una especie de planificación cien por ciento pero si había una suerte de planificación a la hora de decir bueno la clase tiene que tener esta, este orden y tiene que estar, tiene que ser de esta manera de principio a fin...” (EE,p.7)</p> <p>“el área de la fuerza es siempre una de las áreas más complejas</p>	<p>este momento tiene un promedio de trecientos cuarenta socios antiguos que fluctúan...” (EE,p.22)</p>	<p>personal de vivencias personales que uno tiene y hacer del lugar un lugar más agradable si la gente se va con una experiencia positiva después lo elige, porque hay que entender que la actividad física perdió su sentido en la humanidad” (EE,p.3)</p> <p>“La oportunidad hay que darla y para darla la experiencia tiene que ser buena. La persona se tiene que sentir e... que... en confianza (...) Pero tampoco que haya mucho contenido y que ese contenido te transforme en un ser soberbio que o que haga es hacer que las personas se alejen, y un gran error que a veces tenemos los que estamos muy e... relacionados al deporte...” (EE, p. 5)</p>			
--	--	---	--	--	--	--

porque es donde realmente puede haber lesiones de mejor importancia (...) de esos que hay en todo los gimnasios que no le gusta estar trabajando con nadie van y ponen solos y de repente se les tranca la barra y se terminan desgarrando como eh visto o partiendo el pecho o... lastimando a otro..." (EE, p. 7).

"...todos los profes que trabajan en el gimnasio están, o ya son profesores o técnico y el criterio de selección siempre tuvo que ver con las instituciones que provengan o que dediquen su tiempo o su dinero, que sean serias..." (EE,p.7)

"...siempre hubo de alguna manera una intención de invertir en conocimiento para después poder volcarlo, o sea que siempre hubo una profesionalización en todo sentido..."(EE,p.5)

"...fui formando alumnos que al mismo tiempo fueron descubriendo que lo que le gustan hacer también les podría gustar enseñar..."(EE,p.6)

"La clase trabaja sobre la media, vos me... uno me puede decir "¡pah! Que horrible esto..." bueno, pero haber este... todo sabemos que la profundización en el deporte necesita tiempo extra como si... vos podes ir a clase y si querés salvar con diez vas a tener que ir a demás

<p>“gimnasio tiene en algunas clases niveles, pero los niveles son muy macros ¿no? Básico, intermedio y avanzados” (EE,p.11)</p> <p>“...Evaluaciones constantes...”(EE, p.13)</p> <p>“...yo soy el dueño del gimnasio, hoy en día se estila, yo soy el director del gimnasio...” (EE,p.17)</p> <p>“...Entonces yo a cada vez más quiero ser Director por dos razones, primero porque cuanto más tiempo tengo para dirigir mejor funciona la empresa no porque yo sea el mejor sino porque es el rol que me toca cumplir a mí en este momento...” (EE,p.18)</p> <p>“...de la población</p>		<p>de ir clase, charlar un rato con el profe, juntarte con los compañeros que saben más, con los que estudian más, ir a más biblioteca” (EE,p.10)</p> <p>“los resultados después te van mostrando si vos vas haciendo las cosas bien o si las vas haciendo más o menos “ (EE,p.15)</p> <p>“aun un gimnasio que está en una franja socioeconómica media, media alta” (EE,p.18)</p> <p>“También vivimos en una época donde la gente es muy ansiosa y no tolerante entonces la realidad es. ¿Se necesita más gente trabajando por grupo de... por población? Si sin duda” (EE,p.20)</p>			
---	--	--	--	--	--

total del gimnasio cuanto vienen dos veces por semana, cuantos vienen menos de dos veces por semana cuantos vienen tres veces por semana...”(EE,p.19)

“...nuestro siguiente paso es monitorear un poco más a los alumnos desde el lado del profe...” (EE,p.19)

“...Todas las veces que vos entrenas tenés una instancia de por lo menos quince a veinte minutos de trabajo uno a uno, entonces obviamente el entrenamiento personalizado potencia el aprendizaje sobretodo técnico...” (EE,p.20)

“...no es lo mismo tener un profe que te está estimulando

“ se ha invertido mucho en salir a competir afuera y la competición afuera trae aparejada aprendizaje porque no digo vas únicamente a competir y te volvés vas competís y después te quedas o vas antes entonces todo eso hace que se enriquezca muchísimo no solo el competidor sino el resto, porque digo un competidor un profe siempre se ha dado esa mistura el profesor al mismo tiempo también compite pero que pasa un tipo que va y tiene ese tipo de vivencia viene con la cabeza completamente abierta y muchísimo más nutrido” (EE,p.23)

“...el gimnasio hoy en día invierte mucho en ir a las fuentes...(EE,p.23)

a vos solamente que este distribuyendo toda su energía entre treinta y veinte personas ...”(EE,p.21)

“...Profesor 1, Profesor 2, Profesor 3, Profesor 4, Profesor 5 y yo, somos 6...” (P.21)

“...El gimnasio como que tiene dos grandes áreas ¿no? el área de Crossfit y las artes marciales el área del combate” (P.21)

“... los que no pueden venir a las siete de la tarde para entrenar, que es la clase para principiantes, esta, los mandamos, ¡no! yo puedo venir a las ocho, bueno los mandamos martes y jueves. ¿Por qué? porque martes y jueves

“...El gimnasio trajo a entrenadores de Holanda, a entrenadores de Japón a competidores de Japón...” (EE,p.24)

“...Salimos afuera casi ganamos, quedamos vice campeones del mundo los entrenadores rusos no entendía nada, los búlgaros...” (EE,p.24)

“...Hoy en día creo que un objetivo sería llegar a una competición profesional de nivel. Ese sería un objetivo próximo, como yo te diga estar en un UFC...” (EE,p.25)

“ ahí intercambios sin duda, entonces como en todos lados vas generando amigos o gente con la que empatizas” (EE,p.26)

“Lo más importante es lo básico, lo básico es lo más aburrido, entonces

<p>hay cuatro profes...” (EE,p.22)</p> <p>“...es una clase muy multitudinaria, una clase que le gusta mucho a la gente...” (EE,p.22)</p> <p>“...es una institución deportiva pequeña tiene trecientos cuarenta socios...” (EE,p.23)</p> <p>“ el profe tiene que tener, más tiempo entre que arranca con una clase... entre que termina con una clase y arranca con otra... lamentablemente todavía no eh encontrado la forma...”(EE,p.26)</p> <p>)</p> <p>“la mayor debilidad que tenemos todas las instituciones deportivas, que el alumno se conecte” (EE,p.28)</p>		<p>hay que buscar una manera de que lo básico tenga... enganche. ¿Por qué lo básico es lo más importante? Porque lo básico... cuando lo básico está bien trabajado todo lo demás se incorpora naturalmente” (EE,p.27)</p> <p>“ En general y es un tema de la educación, viste... la educación tiene que ir un poco más a fondo a la motivación humana, y esto es eso, vos ves este tipo esta re enganchado pero capas que dentro de cuatro meses no , y bueno hay que saber porque”(EE,p.28)</p> <p>“Entonces el desafío es ese. Viste... el peor problema que tenemos es un cliché que es el sedentarismo y todo lo que hay para que la gente siga en eso”(EE,p.28)</p>			
---	--	--	--	--	--

E.P.1	<p>“ahora estoy desempeñando el grado de coach de Crossfit.” (EP1,p.1)</p> <p>“ahora nos manejamos por clase y las clases por lo general son topiadas a 10 personas yo en la mañana tengo maso menos cinco grupos” (EP1,p.1)</p> <p>“clases de Crossfit que hacemos las planificaciones semanales programamos todas las semanas vamos viendo lo que se hizo y lo que no se hizo y vamos variando lo más posible” (EP1,p.1)</p> <p>“En realidad lo que se hace es un monitoreo, para ver como la persona se va</p>	<p>“si , más que nada de repente en cuanto a la parte del material cuando vemos que de repente falta algo que estaría bueno tenerlo” (EP1,p.3)</p>	<p>“Hice un profesorado de instructor en musculación y después hice el curso de personal trainer eso lo hice en el instituto Drims” (EP1P.1)</p> <p>“un ambiente muy social, aparte de la parte docente hay mucha amistad con los socios... de hacer comidas me refiero, vistas...” (EP1,p.1)</p> <p>“hay un porcentaje muy chico de gente que es muy deportista y que le gusta entrenar y matarse, la mayoría de la gente lo hace por distracción, para sentirse mejor.” (EP1,p.2)</p> <p>“implantarle algunos juegos de calentamiento también, como para</p>	<p>“la adolescencia tipo de 14años por ahí y después no hay límite de edad y hay de todas las generaciones, adultas, adolescentes” (EP1,p.1)</p> <p>“Bárbaro, muy social, la mayoría son amigos, hace mucho que trabajamos juntos. Siempre ingresa gente nueva, es el grupo más firme” (EP1,p.1)</p>	<p>Dirección</p> <p>Docentes</p> <p>Socios (Adultos)</p>	<p>-Poca motivación de los usuarios.</p> <p>Organización de las clases a nivel macro.</p> <p>Desafío que la gente realice actividad física.</p> <p>Se realiza un seguimiento del socio.</p> <p>La mayoría de los usuarios utilizan al club como medio de distracción.</p> <p>Bajo Porcentaje de gente que tenga interés en entrenar y competir.</p>

sintiendo para ver cómo se va sintiendo la persona, para ver que tenía como objetivo , si está contento como le está yendo, por lo general de vez en cuando se hace un monitoreo individualmente.”

(EP1,p.2)

“Hay muy poco porcentaje de deportista que compiten y les gusta entrenar para competir. La mayoría lo hace como distracción y de repente para desesterarse y ta mayormente la asistencia es de ese tipo de personas vistas”

(EP1,p.2)

“Si , ósea siempre estamos teniendo reuniones, de repente a veces reuniones generales , a veces

generar integrarlos  
 “implantarle algunos juegos de calentamiento también, como para generar integrarlos...tratar de motivarlos, ver como se sienten, ver cómo están si hay algo que les falta no sé... ¿Qué te gustaría? Algo como para que sigan viniendo y tengan una frecuencia más alta de asistencia”  
 (EP1,p.2)

¿Cuál es tu postura respecto a este tema y personalmente piensas alguna posible estrategia, para llevar a cabo?  
 “Por ejemplo una fue el tema de los monitoreo otra es tratar de repente tratar de mantener el mismo ambiente social, que la gente se sienta a gusto ósea hemos

	<p>individualmente con el director a veces entre nosotros para programar las clases , a veces hemos tenido eventos y... de combate o por ejemplo de Crossfit que es la otra actividad que tenemos y nos reunimos para ese tipo de cosas” (EP1,p.3)</p> <p>“si, siempre ósea siempre dijimos de tirar todos para el mismo lado y en cuanto a las reuniones generales es algo que se plantea y se trata de mejorar.” (EP1,p.3)</p>		<p>cambiado el material ósea siempre estamos buscando cosas para que la gente se sienta a gusta con el local” (EP1,p.3)</p>			
E.P.2	<p>“...Acá trabajo más que nada con gente de todo tipo, más que nada entre 15 y 35 a los aunque tenemos alumnos también más grandes pero más que nada son</p>	<p>“...Si, al club le preocupa porque año a año tenemos un recambien de socios muy grande, no sé si está bien que diga todo esto pero... la realidad es que el gimnasio tiene</p>	<p>Yo hice un curso de tecnicatura en Fitness en la ACJ e... aunque no lo terminé me faltan un par de exámenes a mi juicio lo que más me avala es la práctica...”</p>	<p>“...El que quiere competir en Crossfit compite. Tenemos, existen competencias de Crossfit más seguidos de otras instituciones...” (EP2.P.4)</p>	<p>Dirección Docentes Socios (Adultos)</p>	<p>Relacionamiento con el socio Profesionalismo Baja de socios</p>

	<p>jóvenes, diversas edades y géneros...” (EP2,p.2)</p> <p>“...En realidad tengo los... voy a nombrar que se me hace más fácil, 7 de la mañana, el de las 10:30 de la mañana y después doy clase a las 5, 6, 7, 8, y 9 serian 7 grupos de todas formas varían la cantidad de gente que vienen...” (EP2,p.2)</p> <p>“...Hay cierta planificación más que nada en las clases ¡bueno! Divido 2, en las clases de Crossfit sin dudas si esta todo planificado ya les cuento que nos juntamos 1 vez por semana los 3 profes de Crossfit [...] las clases estas todas planificadas en kickboxing las</p>	<p>promedio anualmente un recambio del 50%...” (EP2, p.5).</p> <p>“...Si, lo que estamos haciendo el llamar no solo por teléfono sino últimamente hemos empezado a hacer entrevistas [...] mostrarle el papel y decirle “mira el mes de Abril viniste tanteas veces, mes de Mayo viniste tanto, ¿qué paso Junio que estas viniendo tan poco?” te podemos ayudar en algo...” (EP2,p.6)</p>	<p>(EP2,p.1)</p> <p>“...Si, comencé como alumno e... me gusto empecé a aprender fui muy abocado al entrenamiento y luego empecé a hacer el curso de entrenador...” (EP2,p.1)</p> <p>“...mi formación es desde... toda la vida practique deportes [...] a partir de los 14 empecé a jugar al rugby enseguida me puse a entrenar fuerte de los 15 a los 21 muchísimo, participe en la selección de rugby...” (EP2,p.1)</p> <p>...”Yo creo que es muy bueno de hecho para mí lo que... una de las dos características fundamentales que hay en el ambiente, la buena onda, la calidad humana, entre alumnos y</p>			<p>Iniciativas de retención</p> <p>No siempre se planifican las clases.</p> <p>Hay un promedio elevado de baja de usuarios por año.</p> <p>Diferente preparación para los competidores de elite.</p> <p>Control y seguimiento de inasistencias de socios.</p> <p>Buen clima de trabajo</p> <p>Compite un escaso porcentaje de usuarios.</p>
--	--	---	--	--	--	---

clases a veces  
 planifico a veces  
 no. (EP2,p.2)

“...Y hablando  
 entre profes  
 tenemos una buena  
 relación, tenemos  
 con la mayoría  
 tenemos un grado  
 de amistad porque  
 no solo fuimos  
 compañeros de  
 trabajo sino de  
 entrenamiento y  
 bueno fuera del  
 gimnasio somos  
 bueno  
 compañeros, no  
 con todos es igual  
 ¡obvio que! ¡ta!  
 Las personas  
 somos  
 personas...”  
 (EP2,p.2)

“...Si, si existe si,  
 en cuanto a eso si,  
 los alumnos que  
 tiene intenciones  
 de competir en el  
 gimnasio tiene que  
 cumplir ciertos  
 requisitos que le  
 pedimos nosotros  
 [...] Tenemos

profesores la  
 relación es buena...”  
 (EP2,p.2)

¿Conoces la misión /  
 visión y objetivos  
 Institucionales,  
 brevemente podrías  
 mencionarlos?  
 “...Sé porque lo  
 escuche al Sensei  
 hablarlo hace un  
 tiempo, creo que ha  
 variado la misio pero  
 bueno cuando el  
 gimnasio comenzó  
 e... la misión visión  
 bueno... a grandes  
 rasgos era introducir  
 un gimnasio de artes  
 marciales trabajando  
 con calidad con  
 respeto y  
 desmitificar las artes  
 marciales...”  
 (EP2,p.3)

“...mira el  
 porcentaje de socios  
 que vienen a  
 competir es en  
 realidad bastante  
 minoritario te diría  
 que la cantidad total  
 de socios del

<p>planificación de esos alumnos, entrenan separados del grupo, entrenan con el Sensei...” (EP2,p.3)</p> <p>“... Variado, variado, ahí es cuando empezamos hacer esto que les digo esto de la individualización de los objetivos, porque en el gimnasio muchas veces observamos a los que están más motivados son los que viene todos los días en los que bien siempre, después tenemos un grupo que vienen 2 o 3 veces por sema...” (EP2,p.3)</p> <p>“...a mediados plazo es que cada profe agarre cierta cantidad de alumnos y los monitoree</p>		<p>gimnasio los que tiene intenciones de competir en el ámbito del kickboxing será el 5% de la cantidad...” (EP2,p.4)</p> <p>“...Mi postura es que hay que buscar, estoy totalmente alineado con la forma de trabajo del gimnasio [...] lograr a lo que el viene que es a algo distinto, ya sea aprender ya sea pasar el tiempo libre ya sea entrenar ya sea bajar 2 kilos subir 2 kilos...” (EP2,p.5)</p>			
--	--	--	--	--	--

personalmente  
 cada profesor,  
 entonces de esa  
 manera generar un  
 vínculo más  
 cercano con el  
 alumnos...”  
 (EP2,p.6)

“...Si, si como le  
 contaba en  
 Crossfit tenemos  
 una vez a la  
 semana una  
 juntada,  
 planificamos,  
 evaluamos como  
 estuvo en la  
 semana según los  
 comentarios de los  
 alumnos [...]
 Luego el grupo  
 entero de trabajo  
 una vez por mes,  
 una vez cada 2  
 meses nos  
 juntamos  
 dialogamos, el  
 Sensei que es el  
 jefe, haber, nos  
 habla de cosas que  
 se tiene que  
 mejorar o no...”  
 (EP2,p.6)

“...Si existe si,

e... de hecho  
hemos varias  
propuestas con los  
profes de Crossfit  
que han sido  
escuchadas y que  
de a poco han sido  
llevado a acabo...”  
(EP2,p.6)

“...medir como  
estas en ese  
momento es  
siempre el mismo  
entonces vos lo  
haces cada 6  
meses y vas  
viendo la mejora  
en tu  
entrenamiento o  
no [...] un  
librito... una  
libreta en la cual  
cada alumno  
pueda anotar sus  
tiempo, pueda  
anotar sus pesos  
de levantamiento y  
de esa manera ir  
viendo en el papel  
con sus propios  
ojos su mejora eso  
sabemos que va a  
servir mucho a los  
alumnos...”  
(EP2,p.6)

E.P.3	<p>“...estoy trabajando en la parte de gestión de gimnasio y también soy docente, soy profe de acá...”(EP3,p.1)</p> <p>“...Trabajo con distintos tipos de población, trabajo con niños, los más chicos tienen 6 años y adolescentes, jóvenes, adultos y gente de la tercera edad. 60...” (EP3,p.1)</p> <p>“...por día doy 4 horas de clases así que podríamos decir que manejo 3,4 grupos...”(EP3,p.1)</p> <p>“...sigo planificaciones más que nada semanales, elijo más que nada lo que son deportes de combates las</p>	<p>“...Si, si actualmente como te digo trabajo en el área de gestión del gimnasio y hoy tratando de poder mejorar esto e... por lo general lo que hago actualmente es hacerle entrevista a la personas...” (EP3,p.5)</p> <p>“...se contrata una persona y al mes se cambia y otra vez comienza el proceso y es difícil...” (EP3,p.7)</p> <p>“...pero de las personas que vivimos son las que vienen y paga la cuota mes a mes...” (EP3,p.7)</p> <p>“...para que un gimnasio se sostenga y se mantenga, en este caso como somos una institución deportiva nosotros no vivimos de los atletas y de los competidores eso nosotros lo hacemos porque nos encanta le dedicamos</p>	<p>...Pero antes de ser profesor fui alumno también durante unos cuantos años...(EP3,p.1)</p> <p>“...estoy cursando el último año de la licenciatura en educación física, la estoy haciendo en el ISEF, ese digamos que es el punto más importante de mi formación, después he hecho algunos cursos de entrenamiento fuera del ISEF. Después mis estudios en cuanto a lo que son los deportes de combates yo digo que me capacite en la institución donde entreno que este nosotros tenemos representaciones de organizaciones de otros países que bueno a través de esas organizaciones hemos conseguido el conocimiento de las artes marciales...” (EP3,p.1)</p>	<p>“...a veces al estar en un barrio de poder socio económico alto es difícil que la gente se involucre con este deporte, pero hemos podido meternos en la población, le hemos caído bien y el gimnasio salió adelante que era la visión inicial poder sobrevivir a través de las artes marciales y levantar el nivel...”(EP3,p.3)</p> <p>“...año pasado tratando de organizar eventos para juntar dinero...” (EP3,p.4)</p>	<p>Dirección</p> <p>Docentes</p> <p>Socios (Adultos)</p>	<p>Poca motivación de los usuarios.</p> <p>Desafío que la gente realice actividad física.</p> <p>Organización de las clases a nivel macro</p> <p>Iniciativas de retención</p> <p>Utilización de planificación semanal, una técnica por semana.</p> <p>Diferente planificación para competidores.</p> <p>Cada profesor tiene su manera de planificar y metodología.</p> <p>Buena comunicación y relacionamiento entre el equipo de</p>
-------	---	---	--	---	--	---

<p>técnicas primero algunos golpes y en base a esos golpes algunas técnicas para poder trabajar durante toda esa semana...” (EP3,p.2)</p> <p>“...A la gente que compite se le planifica de otra manera, este... incluso el gimnasio en cuanto a lo que son los deportes de combate presenta competidores en el exterior o competencias profesionales...” (EP3,p.3)</p> <p>“...deportista hemos hecho planificaciones de trabajo de fuerza, eh, hemos trabajado en varias áreas...” (EP3,p.3)</p> <p>“...En mi caso yo lo hago semanalmente, los</p>	<p>tiempo extra de nuestras vidas incluso porque vamos a las competencias...” (EP3,p.7)</p>	<p>“...hace 15 años que hago deportes de combate, arranque a competir bastante joven, maso menos hace unos diez años...”(EP3,p.1)</p> <p>“...entre los docentes es un buen clima de trabajo, nos llevamos bárbaro, por más de que el gimnasio tenga como dos especializaciones, la parte de preparación física general que es el Crossfit y los deportes de combate que es algo totalmente distinto y que en realidad la cultura de esas dos cosas es diferente...”(EP3,p.2 )</p> <p>“...Igualmente el al no haberse involucrado nunca en los deportes de combate es como que hay una falencia ahí. Yo me he</p>			<p>trabajo.</p> <p>Difícil captar socios, no les gusta la cultura del gimnasio.</p>
---	---	--	--	--	---

profes de Crossfit también, más que nada mensualmente para ver como distribuyen las cargas y la metodología de entrenamiento que Crossfit tiene como distintas metodologías, pero no específico para cada socio...” (EP3,p.3)

“...Si, existe si nos comunicamos mucho atreves de distintas aplicaciones, e... lo que vendría ser el celular o la computadora demás, nos mandamos mail y a veces, por lo general mínimo una vez al mes nos juntamos como grupo de trabajo a tener charlarlas de mejoras del gimnasio...” (EP3,p.5)

involucrado en lo que es el Crossfit entonces yo entiendo más su manera de trabajar que el la mía...” (EP3,p.2)

“...relacionamiento con los socios el gimnasio tiene una cultura de relacionamiento como te digo que está muy abocada a lo que son las artes marciales y eso genera un tipo de vínculo muy diferente a un socio que va a una sala de musculación hay como determinadas maneras de saludarse en el gimnasio o formas en las cuales acceder a determinados lugares, o pasar a un determinado lugar, la forma en la que se entrena, la manera en la que hay que pedirse disculpas es como que hay una cultura de muy buena onda que se

“...les pregunto a las personas e... la gran mayoría de las personas no... o... no te dicen si hay algo que el gimnasio porque no es sincera o te dicen que no hay ningún inconveniente con el gimnasio, sino es porque no puede venir o porque le gustaría hacer otra actividad que acá no hay o porque no tiene tiempo o... o... o simplemente deja de venir...”  
(EP3,p.5)

“...yo creo que tenemos un buen grupo de trabajo y en realidad lo que hace que una institución pueda salir adelante y que tenga un buen grupo de trabajo es que las personas mejoren en cuanto

genera por esto de las artes marciales...”  
(EP3,p.2)

“...el gimnasio se inició para poder enfocarse más que nada en lo que es el área de los deportes de combate y tratar de profundizar en eso, tratar de levantar la vara, en el país , el nivel y si se puede en la región también decir.[...] de alguna manera se han logrado, se han traído bastantes exponentes de otra parte del mundo...”(EP3,p.3)

“...En el gimnasio las clases de deportes de combate están divididas por niveles, una persona que esta físicamente en un estado no muy bueno o no tiene conocimiento ninguno sobre las artes marciales y los deportes de combate.

a su capacidad de trabajo eso a veces se logra con tiempo...” (EP3,p.6)

“...Y bueno a través de lo que la persona me dice o yo veo lo que quiere porque a veces las personas ni siquiera sabe lo que quieren lo... lo... lo puede ver, tratar de llevarlo a cabo o por lo menos aconsejarlo de alguna manera para que esto se logre...” (EP3,p.6)

“...la gran mayoría de la personas que trabajan acá en el gimnasio hace mucho tiempo que están y eso hace que nosotros empezamos a tener una sinergia de laburo en la cual podemos ir viendo y... y sea más fácil...” (EP3,p.7)

Tratamos que vayan a una clase que son más de nivel introductorio. Más de nivel básico en las cuales se enseñan cosas muy básicas y la motivación ahí es para tratar de que la persona se enganche con la actividad...” (EP3,p.4)

“...A medida que la persona que va agarrando más conocimiento y más estado físico la persona va pasando para otras clases que tienen mayor exigencia física y mayor exigencia táctica y técnica entonces acá la motivación no es simplemente para que se enganche sino también para que pueda lograr también este...mejor rendimiento...”(EP3 ,p.4)

“...yo como te dije en el principio de la

“...el ámbito es distinto, porque este gimnasio es distinto a otro que está más cerca por las personas que lo involucran y la manera en la que se trabaja...”  
(EP3,p.7)

charla hace 15 años que estoy haciendo deporte de combates porque encontré en esto algo que me encanto entonces no... no... no lo puedo dejar...”  
(EP3,p.5)

“...Existen si, por lo general en el ámbito del Crossfit los profes tratan de... de poder llegar a que los alumnos logren un evolución y se lleguen armar campeonatos internos además, en eso si, y en los profes de deporte de combates a veces tratamos de... de poder sacar competidores...”  
(EP3,p.6)

“...Lo que no se hace mucho que es algo que yo lo tengo en mente hace tiempo es tratar de hacer actividades, este... un poco más lúdicas digamos en

cuanto... involucrando lo que es el entrenamiento, días más convencionales por ejemplo un sábado que ese tipo de cosas yo creo que motiva mucho a la población del gimnasio y que habitualmente no se hace mucho. Yo creo que mínimo una vez al mes yo creo que tendría que estar...”

(P.6)

“...es difícil captar socios nuevos o difícil que los socios que vienen acá se mantengan porque no les guste esta cultura o prefieren otra, este es un gimnasio que no es muy marketinero [...] no se pasa Reggaetón acá se pasa Rock, se pasa Hip Hop entonces eso hace a veces que las poblaciones sea difícil una persona capas que viene y le

			gusta entrenarlo con cumbia. (EP3,p.7)			
OC1 (CRO SSFI T)	<p>El comienzo y finalización es horarios correctos.</p> <p>Participación de docentes en algunos momentos. Énfasis en parte inicial.</p> <p>Apropiada utilización del espacio.</p> <p>Se constató un orden en los ejercicios buscando una progresión, y también se observó las partes de la clase (inicial, central y final)</p> <p>Clases tradicional.</p>		<p>Se permite el ingreso a la clase cuando está ya comenzó.</p> <p>Exististe una buena atención para con los socios.</p> <p>Comodidad para los trabajos.</p> <p>Muy buena la motivación por parte de los socios al realizar la clase.</p> <p>Existe un seguimiento por parte del docente.</p> <p>Se toman en cuenta las necesidades de los socios.</p>	<p>Buen relacionamiento entre partes.</p> <p>Comunicación activa</p> <p>Dialogo fluido.</p> <p>Hay reflexiones sobre los realizados.</p>	Docentes Socios	<p>Buena comunicación</p> <p>Correcta predisposición de las partes.</p>
OC2 (KIC K BOXI NG)	<p>Comienza la clase en hora pero no termina la misma en hora.</p> <p>Permite la entrada una vez comenzada la clase.</p>		<p>Existe un relacionamiento entre el alumno y el docente bueno, pero el docente mantiene una distancia en la clase. Las clases son serias.</p>		Profesores Socios	<p>Flexibilidad horaria</p> <p>Atención al socio</p> <p>Progresión en las propuestas</p>

	<p>Docentes y alumnos aprovechan todo el espacio y trabajan cómodos.</p> <p>Se visualiza un hilo conductor entre algunas actividades pero no a lo largo de toda la clase. Se retoman variantes de ejercicios del calentamiento en la parte central de la clase.</p> <p>Se constata una parte inicial y central de la clase bien diferenciadas. La parte final es muy breve la cual no cumple con una vuelta a la calma.</p> <p>No se constatan objetivos generales y específicos.</p> <p>Se realiza las mismas actividades para</p>		<p>El docente no participa de los trabajo, solamente los demuestra y los explica previo a cada ejercicio de forma que los alumnos comprenden.</p> <p>Existe una atención al socio y un seguimiento a los socios.</p> <p>Los usuarios realizan todas las actividades aunque demostraron una mayor motivación hacia el final de la clase en el “sparrin” con respecto a las demás actividades.</p> <p>Escaso dialogo entre ambas parte.</p> <p>Los alumnos no hablan entre ellos ni con el docente a menos que este haga una pregunta.</p> <p>Realiza preguntas reflexivas dedistintas situaciones que se</p>			
--	---	--	---	--	--	--

	<p>todo el mundo más allá de los diferentes niveles.</p> <p>Clase mayormente analítica, tradicional y poco innovadora.</p>		<p>pueden dar en el combate.</p> <p>No se realizan actividades lúdicas recreativas.</p> <p>Las actividades tienen intencionalidad educativa en el aspecto marcial propio de la disciplina.</p> <p>Docente serio que demuestra poco entusiasmo a la hora de brindar la clase.</p>			
OC3 (KARATE)	<p>La clase comienza y termina en hora</p> <p>Permite la entrada una vez comenzada la clase.</p> <p>Docentes y alumnos aprovechan todo el espacio y trabajan cómodos.</p> <p>Se visualiza un hilo conductor entre algunas</p>		<p>Existe un relacionamiento entre el alumno y el docente bueno, pero el docente mantiene una distancia en la clase. Las clases son serias.</p> <p>El docente no participa de los trabajos, solamente los demuestra y los explica previo a cada ejercicio de forma que los alumnos comprenden.</p>		Socios Docentes	<p>Técnicas reflexivas</p> <p>Vínculo entre docente y alumnos</p>

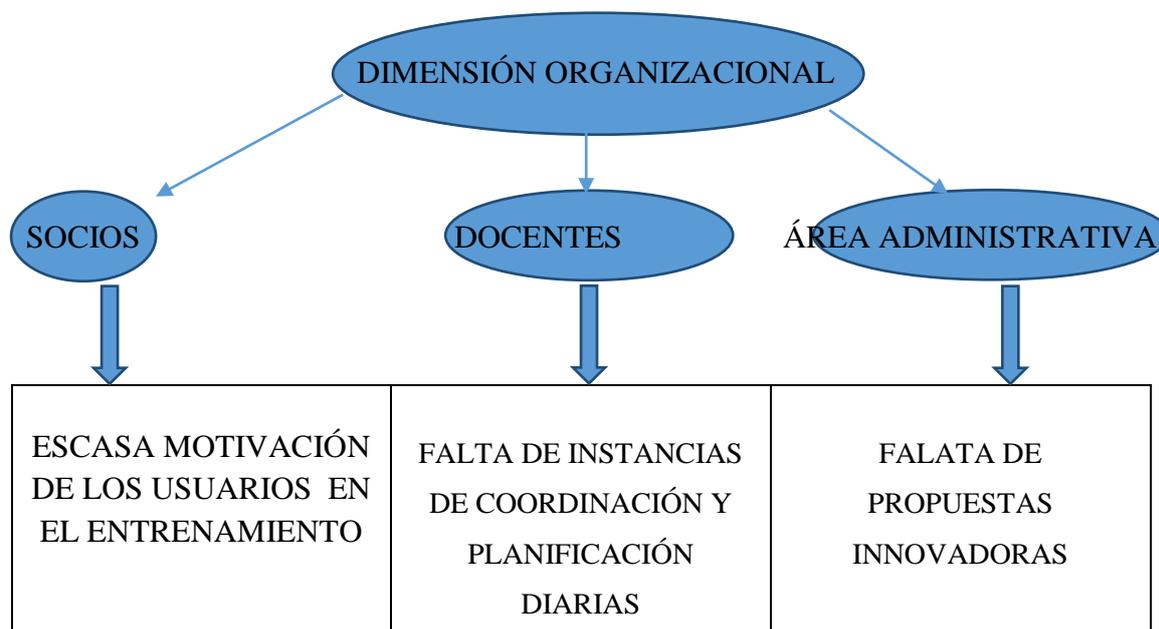
<p>actividades pero no se sigue el mismo hilo durante toda la clase.</p> <p>Se constata una parte inicial y central de la clase bien diferenciadas. La parte final es muy breve la cual no cumple con una vuelta a la calma.</p> <p>Se constata un objetivo el cual es el trabajo sobre el “KATA”</p> <p>Se realiza la mayoría de las actividades para todo el mundo más allá de los diferentes niveles. Se diferencia a el momento de practicar sobre el “KATA”</p> <p>Clase analítica, tradicional y poco innovadora.</p>		<p>Existe una atención al socio y un seguimiento a los socios.</p> <p>Los usuarios realizan todas las actividades.</p> <p>Escaso dialogo entre ambas parte.</p> <p>Los alumnos no hablan entre ellos ni con el docente a menos que este haga una pregunta.</p> <p>Realiza preguntas reflexivas de distintas situaciones que se pueden dar en el combate.</p> <p>No se realizan actividades lúdicas recreativas.</p> <p>Las actividades tienen intencionalidad educativa en el aspecto marcial propio de la disciplina.</p> <p>Docente serio que</p>			
---	--	---	--	--	--

			demuestra breves momentos de entusiasmo			
OC4 (BOX EO)	Comienzo en hora.  Clases mixta  Clase flexible a la hora de ingresar tarde.  Utilización correcta del espacio.  Actividades lúdicas, para la entrada en calor.		Socios y docentes trabajan con una comodidad óptima que le permite realizar deferencias en los trabajos.  Diferenciación en la clase por niveles.  Hay una reflexión de lesiones antes de cada ejercicio.  Hay un buen relacionamiento con los socios.  Buena motivación por parte de los alumnos.  Compromiso y clara disposición por parte del docente a la hora de una correcta producción de la clase  La modalidad de la clase fue respetada con una entrada en calor parte centra y		Docentes  Socios	Clases diferenciadas  Acondicionamiento físico.

			<p>finalización con flexibilidad.</p> <p>Existe un orden y un seguimiento de las propuestas para que sean progresivas.</p> <p>Hay una buena comprensión por parte de los socios. (Voz alta) ya que hay música y se están dando otras clases.</p> <p>30 segundos libre cada vez que se observan fatigas en los ejercicios esto es utilizado como mecanismo de estrategia para no perder la intensidad y la motivación</p>			
OC5 (CRO SSFI T)	<p>El comienzo y finalización son los estipulados en la programación de actividades.</p> <p>Hay un grado alto de participación por parte del docente, en demostraciones y/</p>		<p>El comienzo es abierto y bastante flexible a la hora de ingresar o la hora de retirarse.</p> <p>Los socios están siendo atendidos en todo momento dentro de la clase por el docente como</p>	<p>Excelente vinculo del grupo y para con el docente.</p> <p>Comunicación constante y enérgica. (dando se aliento, entre pares y el docente)</p> <p>Comunicación</p>	<p>Docentes</p> <p>Socios</p>	<p>Motivación</p> <p>Orden</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Grupo unido</p> <p>Varias clases al mismo tiempo</p>

	<p>correcciones.</p> <p>El espacio es todo utilizado, buscando muchas veces el bien común ya que existen limitantes como aparato y se busca la “manera” de poder acomodar la clase.</p> <p>Existe un hilo conductor</p> <p>Clases tradicional</p>		<p>así por área admirativa si es necesario.</p> <p>Los trabajos se llevan con buenas comodidades</p> <p>Excelente motivación grupal. (trabajan hace más de 1 años la mayoría juntos)</p> <p>Se pudo observar el énfasis en técnicas y posturas para la prevención de lesiones.</p> <p>Se toman en cuenta las necesidades de los socios.</p> <p>Explicaciones constantes.</p>	<p>verbal y gestual en mucho momentos</p> <p>Hay reflexiones sobre los realizados, por ejemplo en el porqué de los trabajo aeróbico, en la enseñanzas de una técnica.</p>		
--	---	--	--	---	--	--

ANEXO 6 Tema central de estudio: Falta de estrategias para la retención de socios en edades adultas



ANEXO II

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

## **PROPUESTA DE MEJORA**

Investigación presentada a asignatura

Proyecto de Investigación de grado II

Tutor: Eliana Díaz

GASTON GÓMEZ

JOAQUIN PERAZA

**MONTEVIDEO**

**2018**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Los abajo firmantes Gastón Gómez y Joaquín Peraza, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes”.

**FIRMA****Gastón Gómez****Joaquín Peraza**

## RESUMEN

A partir del análisis realizado en la Aproximación Diagnóstica en el primer semestre del año 2018, se destacó como tema central de estudio, la falta de estrategias para la retención de socios que existe en la institución. Dicha institución, es de carácter privado y se encuentra ubicada en las inmediaciones de Punta Carretas, en la ciudad de Montevideo.

De esta manera, se realiza una propuesta de mejora, enfocada en la elaboración de un programa a través de estrategias para la retención y captación de socios, implementación de propuestas innovadoras, estrategias de coordinación y comunicación entre referentes institucionales y profesores de crossfit, karate, kickboxing y boxeo.

Para realizar la propuesta de mejora, se desarrolló una Planilla Operativa, basada en la elaboración de un objetivo general y objetivos específicos con sus respectivas metas, que actúan como indicadores de logro.

Las actividades fueron elaboradas en base a los objetivos, donde se pretende crear cronogramas de trabajo establecer instancias de coordinación y planificación entre los actores institucionales, elaboración de archivos de documentos para seguimiento, crear registros y planillas.

Cabe destacar que se definió un presupuesto donde se describen gastos de operación e inversión. Para concluir, es importante enfatizar que la elaboración de éste trabajo fue en conjunto con la institución de práctica, a través de encuentros presenciales con actores institucionales, donde les presentaban avances y concretaban ideas y propuestas de acuerdo a sus posibilidades, sugerencias y necesidades.

Palabras claves: propuestas innovadoras, motivación, retención de socios captación.

## INDICE

1.	INTRODUCCION.....	lxviii
2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	lxix
3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	lxx
4.	PLANILLA OPERATIVA.....	lxxiii
5.	CRONOGRAMA .....	lxxv
6.	BIBLIOGRAFIA .....	lxxvii
7.	ANEXOS.....	lxxviii

## INTRODUCCION

El desarrollo de este trabajo se basa en la elaboración de un Plan de Mejora. Parte del análisis de diferentes problemáticas surgidas durante el transcurso del estudio y punta a la implementación de estrategias para afrontarlas en conjunto con la institución de práctica, manteniendo el orden y un buen clima de trabajo.

Los datos se obtuvieron mediante la implementación de una Aproximación Diagnóstica, en la cual se identificaron el tema central de estudio, la dimensión más comprometida y sus respectivos factores causales.

La elaboración del Plan de Mejora, comenzó con una planilla operativa. Dicha planilla se realiza a partir de determinados elementos, y partiendo del tema central se elabora el objetivo general, posteriormente se plantean los objetivos específicos. Y sus respectivas metas, que actúan como indicadores de logro.

Conforme al planteamiento de los objetivos y metas, se procede a la elaboración de actividades, las mismas tienen que ser actividades viables que permitan su ejecución cuando la institución lo considere. Además, para poder planificar las actividades se tuvo en cuenta personas involucradas, como referente y actores institucionales, fechas y recursos estimados.

En base a las consideraciones anteriores, se elaboró un presupuesto, el mismo incluye recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades. El presupuesto incluye gastos de inversión y gastos de operación. Los primeros se refieren a aquellas herramientas que no se consumen en la aplicación del plan de mejora y la institución podrá contar con ellas para momentos posteriores. Por otro lado, los gastos de operación, es todo el dinero desembolsado en el desarrollo de las actividades del plan como por ejemplo, el salario de los docentes, compras de suministros, alquileres de locales.

El proceso de elaboración del plan de mejora, es un desarrollo de trabajo en conjunto con la institución de práctica, se llevan a cabotres instancias de presentación general del proceso realizado durante el Proyecto Final II, con representantes de esta institución.

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

En este apartado se expone el tema central de estudio identificado en la Aproximación Diagnóstica y su respectivo objetivo general y objetivos específicos, cada uno con sus metas que actúan como indicadores de logro.

Problema:Falta de estrategias para la retención de socios que existe en ésta institución.

Objetivo General:Elaborar e implementar un programa que fomente estrategias para la retención de socios en esta institución.

Meta:Retener el 80% de los usuarios actuales y captar nuevos socios en el correr del año.

### Objetivos Específicos:

- Generar actividades para incrementar la motivación de los socios.
- Establecer instancias de coordinación y planificación entre los actores institucionales.
- Implementar propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios.

### Metas:

- Actividades bimestrales con socios del gimnasio.
- Instancias mensuales de coordinación y planificación.
- Generar 3 instancias innovadoras en el año basadas en los intereses de los socios.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En referencia a la Propuesta de Mejora, ésta tiene como tema central de estudio la falta de estrategias para la retención de socios. Con respecto a la institución, la misma refiere a un club deportivo, el cual se caracteriza por brindar distintas disciplinas deportivas y de combate, ubicado en un barrio de contexto económico medio a alto.

Se identificaron situaciones a resolver, como el tema central de estudio, la dimensión más comprometida y sus respectivos factores causales. Así mismo, se estableció un objetivo general y objetivos específicos, metas y actividades para el plan de mejora a desarrollar.

Las actividades que se proponen, se encuentran relacionadas con la organización y dimensión más afectada, por lo que se elaboró un cronograma de trabajo para efectuarlas, como también eventos y coordinaciones entre los funcionarios de una manera ordenada y programada evitando así una mala gestión.

En otras palabras, buscando la mayor facilidad que la institución pueda ofrecer para el cumplimiento de los objetivos, como de igual forma beneficios, al respecto Agüero (2014), sostiene que mantener un cliente proporciona un aumento en productos por el constante uso de los mismos, mejora la eficacia y efectividad del marketing, descenso de los costos de la institución por el aumento de socios satisfechos.

En cuanto al objetivo general, éste parte de la elaboración e implementación de un programa que fomenta estrategias para la retención de socios en la institución, donde se presenta un gran porcentaje de recambio anual en los socios.

La meta para éste objetivo es la de retener el 80% de los usuarios actuales y captar nuevos socios en el correr del año. Se llevarán a cabo actividades entre los funcionarios como reuniones y eventos con los socios con diferentes temas. Teniendo en cuenta lo establecido por Naranjo (2009), es imprescindible que el personal trate de despertar la curiosidad del socio, respecto a los diferentes temas, con el propósito de captar su interés y atención sobre estos. El autor indica algunos aspectos valiosos para lograr tal fin, la novedad de los conocimientos y el destacar su importancia, promover la explotación y reflexión de temas basados en sus intereses y la integración de nuevas ideas, conceptos con los ya establecidos.

Se plantean tres objetivos específicos en referencia a la clasificación anterior, el primero, es establecer mayores instancias de coordinación y planificación entre docentes, por lo tanto, la organización por parte de los actores de la institución resulta fundamental, permitiendo generar instancias de coordinación donde se va a planificar. La

planificación es la primera función administrativa dada que sirve de base para las demás funciones. La misma permite determinar donde se pretende llegar, que se debe hacer, como, cuando y en qué orden se realizará, por lo tanto, es la creación de un modelo teórico (Bernal, 2012). La meta para éste objetivo es que el director y los profesores tengan instancias mensuales de planificación.

Del mismo modo, la coordinación, como lo hace notar Maroto (2006) ayuda a realizar un trabajo de calidad. La colaboración profesional es una necesidad. Según un estudio, detalla que la experiencia acompañada de la frecuencia de reuniones con índole coordinativas, muestran como resultado relaciones positivas con los resultados de los alumnos en pruebas de rendimiento. (Maroto, 2006)

El segundo objetivo específico es de gran relevancia generar actividades que incrementen la motivación de los socios. De acuerdo con lo establecido Ajello (2003), la motivación es la trama que sostiene el desarrollo de las actividades que son importantes para la persona y en las que la misma toma parte. Siendo un aspecto de gran relevancia, un elemento imprescindible que impulsa a la persona al cumplimiento de sus metas. En el mismo orden de ideas a modo de ejemplo, si los socios se sienten motivados por las distintas actividades, se generará mayor compromiso con la actividad física, un mayor disfrute de la actividad compartida con los otros socios, aumentando la calidad de los vínculos entre los socios y de éstos con la institución. La meta de logro es la de realizar actividades bimestrales con los socios del gimnasio.

Para dar continuidad, el último objetivo específico, es el de implementar mayores propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios. Este objetivo resulta elemental para concretar una mayor retención de socios en la institución, en vista de que Castillo, Balaguer y Duda (2000) existe una serie de motivos por los cuales una persona decide realizar deporte, motivos de salud, de socialización como pertenecer a un grupo social y hacer nuevas amistades, aprender habilidades, divertirse, disfrutar la actividad y la competición donde el individuo se probará a uno mismo.

Además, el estudio de Moreno, Pavón, Gutiérrez y Secilia (2005), fue basado en los intereses y motivación de los universitarios, según el nivel de práctica se diferencian distintos intereses, siendo para deportistas principiantes, todos los motivos vinculados a la forma física e imagen personal, para deportistas avanzados la aventura es el motivo principal para la práctica y los expertos centran su interés en la competición.

En consecuencia, son muy variados los diferentes intereses que cada socio puede tener. Es necesario generar propuestas nuevas que se vinculen con los intereses de estos,

teniendo en cuenta que la motivación a la hora de realizar un deporte o una actividad está directamente relacionada con el interés y objetivos de los practicantes. La meta para este objetivo es la de generar tres instancias innovadoras en el año basadas en los intereses de los mismos.

## PLANILLA OPERATIVA

OBJETIVOS	<b>General:</b> Elaborar e implementar un programa que fomente estrategias para la retención de socios en esta institución.		<b>Metas:</b> Retener el 80% de los usuarios actuales y captar nuevos socios en el correr del año.
	<b>Específicos:</b> 1. Generar actividades para incrementar la motivación de los socios. 2. Establecer instancias de coordinación y planificación entre los actores institucionales. 3. Implementar propuestas innovadoras de acuerdo a los intereses de los socios.		1. Actividades bimestrales con socios del gimnasio. 2. Instancias mensuales de coordinación y planificación. 3. Generar 3 instancias innovadoras en el año basadas en los intereses de los socios.
ACTIVIDADES	1.5 Establecer un cronograma de trabajo. 1.6 Concretar fecha, hora y espacio para encuentro entre actores institucionales 1.7 Abordaje de ejes temáticos y contenido para la planificación de actividades 1.8 Registro de actividades, elaboración de una carpeta. 2.1 Concretar fecha y espacio para las reuniones. 2.2 Proponer una guía sobre aspectos para abordar en esas instancias. 2.3 Elaborar un archivo de documentos para un seguimiento de las planificaciones y poder actualizarlas en cada encuentro. 3.1 Llevar un registro de las sugerencias mediante un buzón, como las necesidades y actividades sugeridas por los socios. 3.2 Definir lugar y fecha de reunión de los actores institucionales para la elaboración de propuestas innovadoras teniendo en cuenta los intereses de los socios. 3.3 Información a los socios de las actividades (publicidad, a través de redes sociales, cartelera en la institución). 3.4 Hacer una planilla de inscripción a las propuestas innovadoras. 3.5 Una vez que tienen la cantidad de participantes, definen espacio, fecha y horarios.		
ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Referente institucional	En Marzo	Lugar físico con mesa y silla, computadora.
1.2	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate y profesores de boxeo.	Cada dos meses (Marzo, Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre )	Lugar físico con una mesa y sillas, computadora.
1.3	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate y profesores de boxeo.	Cada dos meses (Marzo, Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre )	Lugar físico con una mesa y sillas, computadora, hojas, lapiceras, cuaderno de registro. Café
1.4	Referente institucional	Cada dos meses (Marzo, Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre )	Lugar físico con una mesa y silla, computadora, impresora (cartucho y hojas), una carpeta, hojas, lapiceras y cuaderno de registro. Café
2.1	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate y profesores de boxeo.	Una vez por mes	Lugar físico con mesa y silla, computadora e impresora (Cartucho y hojas)
2.2	Referente institucional y profesores	Una vez por mes	Lugar físico con una mesa y sillas, computadora.
2.3	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate y profesores de boxeo.	Marzo	Lugar físico con una mesa y silla, computadora, impresora (cartucho y hojas), una

			carpeta, hojas, lapiceras y cuaderno de registro. Café.
3.1	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate y profesores de boxeo y socios.	Tres veces por año Marzo, Junio y Septiembre	Buzón, hojas, lapiceras.
3.2	Referente institucional y profesores	Tres veces al año (Abril, Julio y Octubre)	Lugar físico con mesa, sillas, lapiceras y hojas.
3.3	Referente institucional y profesores	Tres veces al año (Abril, Julio y Octubre)	Lugar físico, lapiceras y hojas.
3.4	Referente institucional, profesores y socios.	Tres veces al año (Abril, Julio y Octubre)	Lugar físico con una mesa y silla, computadora, impresora (cartucho y hojas) y una carpeta.
3.5	Referente institucional y profesores de crossfit, profesores de karate, profesores de boxeo	Tres veces al año (Abril, Julio y Octubre)	Lugar físico con una mesa y silla, computadora, impresora (cartucho y hojas) y una carpeta.

	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
PRESUPUESTO PROYECTADO	Papelería Mobiliario Viáticos en alimentación Sueldos	Mesa \$2.000 Silla de plástico \$200c/u. (5 sillas \$1000) Cafetera \$ 1.830 Jarra eléctrica \$ 439 Buzón para cartas \$320	<u>Papelería:</u> 500 Hojas. \$170 2 Carpetas. \$20 Cartucho de impresora. \$600 20 Lapiceras \$200 5 Cuadernos \$295 <u>Viáticos en alimentación:</u> 20 paquetes de galletitas dulces. \$1.200 20 paquetes de galletitas saladas. \$1.200 5 botellas de agua 2.5ltr con gas \$225 5 botellas de 2.65 agua con sin gas \$ 301 2kg de Café. \$320 4 Cajas de Té. \$240 <u>Vajillas descartables</u> 210 Servilletas \$84 20 Platos \$40 200 Vasos \$170 <u>Sueldos</u> \$240 x 6 (\$1440) \$1440 x 26hr (37.440)
TOTAL: \$ 48.085			

## CRONOGRAMA

En el siguiente cuadro se presentara un cronograma con los diferentes objetivos planteados y las actividades a realizar de cada uno de ellos. Este cronograma fue realizado en común acuerdo con la institución de práctica ya que se respetaron los plazos de inicio por licencias de los docentes. (Las actividades son al comienzo de marzo).

La actividad 1.1 y 2.3 se establecerán en el mes de marzo dado que cuenta con la elaboración de un cronograma anual de trabajo y un archivo para un seguimiento de las planificaciones.

Seguidamente, las actividades 1.2; 1.3 y 1.4 son abordadas cada dos meses desde marzo hasta el mes de noviembre, debido que puedan concretizar, horas y espacio para reuniones con los actores institucionales, definir ejes temáticos y contenidos para la planificación y elaborar de una carpeta para los registros. En ese mismo sentido, las actividades 2.1 y 2.2, donde están involucrados todos los actores institucionales, se



## BIBLIOGRAFIA

- Agüero Corbo, L. (2014). *Estrategia de Fidelización de Clientes*. (Trabajo fin de grado, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>.
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En Pontecorvo, C. (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Bernal, M. (2012). La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso. Recuperado de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion1.pdf>
- Castillo, I., Blaguer, I. y Duda, J. (2000). Las orientaciones de meta y los motivos de práctica deportiva en los jóvenes deportistas Valencianos escolarizados. *Revista de Psicología del Deporte*. 9(1-2), 37-50. Recuperado de <http://www.rpd-online.com/article/view/65>
- Maroto, J. (2006). Participación Educativa. *Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado*. 3(4). 1-117. Recuperado de [file:///C:/Users/Samsung%20Pentium/Downloads/14196\\_19.pdf](file:///C:/Users/Samsung%20Pentium/Downloads/14196_19.pdf)
- Moreno, A., Pavón, I., Gutiérrez, M. y Sicilia, A. (2005). Motivaciones de los universitarios hacia la práctica físico-deportiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5(19), 154-165. Recuperado de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista19/artmotivaciones7.pdf>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

## ANEXOS

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 20/9/2018

Participan:

SANTIAGO Gallo (REFERENTE INSTITUCIONAL) GUSTAVO BONGER y JOAQUÍN PERAZA**1. Objetivos del encuentro:**

- \* Presentación de planilla operativa.
- \* Verificación de objetivos y metas.
- \* Información y discusión sobre actividades planteadas.

**2. Principales temáticas trabajadas:**

Tema central de estudio, con posibles estrategias de recuperación.  
Recambio anual y vinculación con el socio.

**3. Acuerdos establecidos:**

- Retener el 80% de los usuarios actuales
- Aprobación de objetivos y metas por parte del referente institucional

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO PROYECTADO.

**5. Fecha de próxima reunión:**

MARTES 25/09/2018

Otros comentarios:


**ACTA DE REUNIÓN**

Fecha: 25/09/2018

Participan:

Santiago Gallo (REFERENTE INSTITUCIONAL) GUSTAVO GOMEZ Y JOAQUIN PERAZA**1. Objetivos del encuentro:**

- Presentación del presupuesto proyectado
- Entrega (formal) del cuadro de síntesis, planilla operativa y presupuesto

**2. Principales temáticas trabajadas:**

- Objetivos en general de la institución, presupuestos manejados.
- Actividades planteadas

**3. Acuerdos establecidos:**

- Aprobación del presupuesto.
- Seguimiento vía correo electrónico y redes sociales.

**4. Proyecciones previstas para próximo encuentro:****5. Fecha de próxima reunión:****Otros comentarios:**

ANEXO III

CERTIFICADO DE NO ADEUDOS DE ADMINISTRACIÓN Y BIBLIOTECA

Se certifica que \_\_\_\_\_, C.I. \_\_\_\_\_, estudiante de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, no registra adeudos al \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, en:

(1) Biblioteca \_\_\_\_\_ Firma y sello de Biblioteca

(2) Administración \_\_\_\_\_ Firma y sello de Administración

CERTIFICADO DE NO ADEUDOS DE ADMINISTRACIÓN Y BIBLIOTECA

Se certifica que \_\_\_\_\_, C.I. \_\_\_\_\_, estudiante de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, no registra adeudos al \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, en:

(1) Biblioteca \_\_\_\_\_ Firma y sello de Biblioteca

(2) Administración \_\_\_\_\_ Firma y sello de Administración

## ANEXO IV

Formulario de autorizaciónFORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DEL TFG EN VERSIÓN  
ELECTRÓNICA

Fecha de entrega \_\_\_\_\_

## 1. Identificación del TFG

XXXVII

Nombre del autor
Título del trabajo
3 a 5 palabras claves

## 2. Autorización de publicación en versión electrónica del TFG

A través de éste medio autorizo a la Biblioteca Dr. Claudio Williman del IUACJ a publicar la versión electrónica del TFG.
Sí autorizo
Autorizo después de un 1 año
No autorizo