

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE LOS
DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS
DEPORTIVO MÉRIDA**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Daniel Miskiewicz

Tutor: Omar Peña

Mérida, Junio de 2012

1

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESTUDIO DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE LOS
DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS
DEPORTIVO MÉRIDA**

**Trabajo Presentado como Requisito para Optar al Grado de
Especialista en Gerencia del Deporte**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Daniel Miskiewicz

Tutor: Omar Peña

Mérida, Junio de 2012

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso por estar conmigo todo este tiempo y permitirme la oportunidad de crecer en el ámbito académico, personal y espiritual; en el nombre de Jesús Amén.

A mi mamá y mi papá, Cándida Perdigón y Sony Miskiewicz que con su esfuerzo y dedicación me supieron guiar por el buen camino para lograr cada una de mis metas y tomar una carrera profesional y con su apoyo me dieron la fuerza para seguir adelante.

A mi Hermana, Melany Miskiewicz, por ser un ejemplo a seguir y el apoyo que me ha brindado en este camino que un día decidí tomar.

A mi familia, que con sus consejos y apoyo me motivaron a seguir adelante.

www.bdigital.ula.ve

A mi maestro y amigo Rafael Capielo por sus buenos consejos y que me supo guiar por el camino de la disciplina y los buenos valores.

A mi tutor Omar Peña, por su paciencia y colaboración en cada una de las situaciones a lo largo de la investigación.

GRACIAS.

QUE DIOS LOS BENDIGA

RECONOCIMIENTO

A mis padres, por su confianza, colaboración y orientación durante todo este proceso.

A la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES y al CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA, por darme la oportunidad de crecer como persona y proyectarme como una persona productiva dentro de la sociedad, dándome a conocer herramientas útiles y necesarias para el mejor desenvolvimiento dentro de mi carrera profesional.

A la UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS DEPORTIVO MÉRIDA por abrirme las puertas, y permitirme experimentar una nueva etapa de mi desarrollo profesional.

A todo el personal que labora dentro de la institución y que de alguna u otra manera ayudaron al desarrollo de este proyecto de memoria de grado para que se diera sin inconvenientes.

A TODOS GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

pp.

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| RECONOCIMIENTO..... | iii |
| LISTA DE CUADROS..... | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO | |
| I EL PLAN GENERAL..... | 3 |
| Presentación y Definición..... | 3 |
| Objetivo General..... | 7 |
| Objetivos Específicos..... | 7 |
| Justificación..... | 7 |
| II MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL..... | 10 |
| Antecedentes de la Investigación..... | 10 |
| Bases Teóricas..... | 12 |
| Planificación Estratégica..... | 12 |
| Capacitación Gerencial..... | 13 |
| Seminarios..... | 14 |
| Interpretación de Papeles..... | 14 |
| Comunicación Asertiva..... | 15 |
| Organización..... | 15 |
| Nivel Institucional..... | 16 |
| Gerencia..... | 17 |
| Gestión Empresarial..... | 17 |
| Características de la Gestión Empresarial..... | 18 |
| Funciones de la Gestión Empresarial..... | 19 |
| Evaluación de Desempeño..... | 20 |
| Comportamiento Organizacional..... | 20 |
| Liderazgo..... | 21 |
| Teorías del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard..... | 23 |
| Líder..... | 23 |
| Motivación..... | 25 |
| Pirámide de Maslow..... | 26 |
| Trabajo en Equipo..... | 29 |
| Bases Legales..... | 30 |
| Constitución de la República Bolivariana de Venezuela..... | 31 |
| Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física..... | 31 |
| Ley Orgánica de Educación..... | 32 |
| Categorización de Dimensiones..... | 33 |
| III MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL..... | 36 |
| Historia de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| Misión de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida..... | 38 |
| Visión de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida..... | 39 |
| Datos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida..... | 39 |
| Deportes e Instalaciones de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida..... | 39 |
| Organigrama de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida. | 41 |
| IV MARCO METODOLÓGICO..... | 44 |
| Tipo de Investigación..... | 44 |
| Enfoques Metodológicos..... | 45 |
| Participantes..... | 46 |
| Técnica e Instrumento..... | 47 |
| Técnica..... | 47 |
| Instrumento..... | 47 |
| Validez de Expertos..... | 48 |
| Ecuación para Calcular el Coeficiente de Validez de Contenido Total..... | 49 |
| Ecuación para Calcular el Coeficiente de Validez de Contenido de Cada Ítem..... | 50 |
| V ÉXAMEN DE LA SITUACIÓN DIAGNÓSTICO Y RESULTADO..... | 53 |
| Análisis de Resultados..... | 53 |
| Conclusión de Datos..... | 59 |
| Análisis de Guía de Observación..... | 60 |
| Comparación de Resultados..... | 60 |
| VI PLAN ESTRATÉGICO Y LA EJECUCIÓN..... | 62 |
| Presentación Inicial..... | 62 |
| Plan Estratégico General..... | 63 |
| Plan Estratégico Específico..... | 65 |
| 1. Taller de Motivación y Liderazgo..... | 65 |
| 2. Taller de Comunicación Asertiva y Planeamiento..... | 67 |
| 3. Taller de Clima Organizacional y Organización..... | 69 |
| 4. Taller de Control y Evaluación..... | 71 |
| VII EVALUACIÓN DEL PROCESO..... | 73 |
| Análisis de la Actividad 1..... | 73 |
| Análisis de la Actividad 2..... | 73 |
| Análisis de la Actividad 3..... | 74 |
| Análisis de la Actividad 4..... | 75 |
| Resultados de la Evaluación..... | 75 |
| Primera Actividad..... | 75 |
| Segunda Actividad..... | 77 |
| Tercera Actividad..... | 78 |
| Cuarta Actividad..... | 80 |
| VIII CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES..... | 82 |

| | |
|--|-----|
| REFERENCIAS..... | 85 |
| ANEXOS..... | 89 |
| ANEXO A Carta de Aceptación de la Institución..... | 90 |
| ANEXO B Instrumento Aplicado..... | 92 |
| ANEXO C Validez del Instrumento..... | 96 |
| ANEXO D Evidencias Fotográficas y Certificados de Participación... | 106 |

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO

pp.

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Categorización de Dimensiones..... | 34 |
| 2 | Deportes e Instalaciones de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida..... | 40 |
| 3 | Participantes..... | 46 |
| 4 | Resultado de Coeficiente de Validez de Contenido..... | 51 |
| 5 | Evaluación de Resultados de Coeficiente de Validez de Contenido..... | 52 |
| 6 | Comparación de Resultados..... | 61 |
| 7 | Plan Estratégico General..... | 64 |
| 8 | Actividad 1. Taller de Motivación y Liderazgo..... | 66 |
| 9 | Actividad 2. Taller de Comunicación Asertiva y Planeamiento..... | 68 |
| 10 | Actividad 3. Taller de Clima Organizacional y Organización..... | 70 |
| 11 | Actividad 4. Taller de Control y Evaluación..... | 72 |

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

pp.

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Organigrama de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida..... | 42 |
| 2 | Ecuación de Coeficiente de Validez de Contenido Total..... | 49 |
| 3 | Ecuación de Coeficiente de Validez de Contenido de Cada Ítem... | 50 |
| 4 | Resultados de la Primera Actividad..... | 76 |
| 5 | Resultados de la Segunda Actividad..... | 78 |
| 6 | Resultados de la Tercera Actividad..... | 79 |
| 7 | Resultados de la Cuarta Actividad..... | 81 |

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
POSTGRADO DE EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE LOS
DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS DEPORTIVO
MÉRIDA.

Autor: Daniel Miskiewicz
Tutor: Omar Peña
Fecha: Junio, 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito aplicar una capacitación gerencial a la directiva de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida. Esta investigación está apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva, bajo un enfoque metodológico de eje de aplicación, como consecuencia, la ejecución del plan estratégico gerencial fue aplicado en 8 horas divididas en 4 actividades de 2 horas cada una para la capacitación de los directivos; para el diagnóstico se aplicó como herramienta de recolección de datos la técnica de encuesta. En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico se elaboró el plan estratégico gerencial y posteriormente la aplicación del mismo. Como resultado, los directivos obtuvieron información relacionada con categorías gerenciales como la motivación, liderazgo, comunicación asertiva, planeamiento, clima organizacional, organización, control y evaluación; como consecuencia se logró la capacitación de los directivos y se espera el mejoramiento de su gestión en la institución.

Descriptores: Organización, gerencia, planificación, planificación estratégica, capacitación, gestión, talento deportivo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas instituciones deportivas mundialmente reconocidas como el Comité Olímpico Internacional y federaciones internacionales utilizan el proceso de planificación estratégica para darle organización y prioridad a sus actividades en un entorno siempre cambiante.

Por su parte, es de destacar la importancia de que las instituciones deportivas venezolanas adopten e implementen la planificación estratégica como proceso gerencial para mejorar el uso de los recursos dirigidos al cumplimiento de las metas y alcance de objetivos; este tipo de planificación determina objetivos, estipula actividades y asigna recursos, por consiguiente permite que estas instituciones posean una mejor organización en cuanto al desarrollo de sus actividades.

En este sentido, la presente investigación se encuentra desarrollada en la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida, donde se presentan particularidades relacionadas con formación gerencial, en donde se espera mejorar el desempeño de los directivos a través de la capacitación, reforzando ciertos elementos gerenciales.

De esta manera, los indicadores desarrollados en este trabajo poseen un soporte teórico ubicado en el Marco Referencial Conceptual donde se explican y analizan para una mejor comprensión.

Así mismo, la metodología utilizada posee elementos como el diagnóstico, planificación de actividades y estrategias, aplicación de las mismas y evaluación, las cuales conforman el eje de aplicación.

De esta manera, la presente investigación posee un alcance descriptivo que pretende determinar características y especificar propiedades del fenómeno estudiado. Se encuentra estructurada en ocho capítulos, los cuales contienen los siguientes aspectos: Capítulo I. Situación de la Problemática, en él se desarrolla la Presentación y Definición,

Justificación y los Objetivos del programa. Capítulo II. Marco Referencial Conceptual, relacionado con los antecedentes de la investigación, conceptos y definiciones. Capítulo III. Marco Referencial Organizacional, referido a la presentación y descripción de la institución donde se aplicará el plan de capacitación. Capítulo IV. Marco Metodológico, donde se indica el tipo, diseño y enfoque de la investigación, así como la población y muestra con la cual se trabajó e instrumentos de recolección de datos con su respectiva validez y confiabilidad. Capítulo V. Examen de la Situación Diagnóstico y Resultado, donde se reflejarán los resultados del diagnóstico realizado. Capítulo VI. Elaboración del Plan de Actividades y Ejecución de Acciones, en este se describirá el plan de capacitación en su totalidad son las respectivas evidencias. Capítulo VII. Evaluación del Proceso, en él se evalúa el plan de actividades y ejecución de las acciones. Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones, en donde se menciona los logros personales y organizacionales obtenidos.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PLAN GENERAL

Presentación y Definición

La presente investigación se lleva a cabo en la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida, la cual, se encuentra ubicada en la av. Las Américas del Estado Mérida, Venezuela, cuyo principal objetivo es atender integralmente la formación de niños, niñas y adolescentes que poseen ciertas habilidades deportivas, permitiéndoles sobresalir en un mundo deportivo.

En este mismo orden de ideas, esta institución como bien se mencionó en el párrafo anterior no se escapa de poseer ciertas dificultades e inconvenientes organizacionales; problemas como los altos índices de inasistencias en los entrenamientos deportivos que imparte la Unidad Educativa a los atletas se observan frecuentemente. En base a esta idea nace la siguiente interrogante: ¿Por qué existe un índice tan alto de inasistencias en los entrenamientos? Ciertamente a lo largo de nuestras vidas se nos presentan inconvenientes que no nos permiten llevar a cabo las actividades cotidianas a las que estamos comprometidos realizar y

que implican un cierto grado de responsabilidad; sin embargo, estos inconvenientes llámense de salud, familiares, entre otros, por lo general son esporádicos y la mayoría de las veces justificables, lo preocupante y alarmante en el caso que se presenta en la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida es que por ejemplo los índices de inasistencias son elevados y regulares, convirtiéndose en un problema, ya que los atletas adscritos a la institución son representantes deportivos en competencias regionales y nacionales, por ende se convierte en una responsabilidad directa de la institución asegurar el rendimiento óptimo de los atletas en estas competiciones.

En este sentido, se realizó un análisis, donde se encuestó a los alumnos para conocer las causas que originan este problema. En tal sentido, una de las causas que se logró detectar fue que durante los entrenamientos existen conflictos entre los atletas generados por una alta competitividad entre ellos, así como también, causados por un desequilibrio y perturbación en el clima organizacional de la institución ya que la interacción entre alumnos es conflictiva, se encontró, que no existe un ambiente de compañerismo y que los atletas son de diferentes disciplinas deportivas por lo que se presenta la disyuntiva de cual puede ser la mejor de las disciplinas en cuanto a rendimiento físico y obtención de logros en competencias.

Así tenemos que, en un artículo publicado por la página web de FrontenisUnidos (2009) indica que «Si se llega a romper el compañerismo, y el respeto hacia la libertad de expresión y pensamiento de los otros frontenistas, los deportistas o dirigentes se transforman en entes aislados»(p.1). En este sentido, se puede decir que fomentar el compañerismo en el entrenamiento deportivo y evitar los conflictos entre los atletas va a evitar atletas aislados; para lo cual se necesita liderazgo donde se determinen estrategias y acciones y se apliquen e implementen para resolver dicha situación.

Por otra parte, un escenario común en nuestro país es que los dirigentes de las instituciones deportivas no poseen la formación gerencial necesaria para resolver los imprevistos que se presentan en sus organizaciones como el antes descrito; llegan a ocupar cargos directivos sin poseer los conocimientos básicos y necesarios para desempeñar una gestión adecuada en función de resolver los conflictos y muchas veces evitarlos; tal como lo indica Torres, J. (2003), «se advierte que la gestión del deporte a sido y es hoy realizada por personas que no eran del área de la Educación Física: por lo general, ex deportistas que cumplen esta función o personas cercanas al deporte sin una formación adecuada en la gestión deportiva». Con esta afirmación, no se pretende desprestigiar el trabajo que dichos profesionales realizan en sus áreas, sino por el contrario, lo que se quiere es complementarlo.

En este sentido, ciertamente una forma de aprender es a través del ensayo y el error, sin embargo, el que esta sea la principal manera de formar individuos que se van enfrentar con altos cargos organizacionales no es lo más idóneo; si bien la experiencia juega un papel fundamental en el desempeño laboral se considera que debe estar tomada de la mano con la formación académica para el conocimiento de fundamentos técnicos básicos del amplio contexto de la gerencia. En consecuencia, encontramos que si un dirigente institucional del deporte basa su gestión en no más que su experiencia es probable que la misma sea ineficiente. Claramente Garzón, H. (2007) se refiere a este punto indicando que

«se ha identificado la falta de preparación técnica y rigurosa de los líderes y gestores deportivos para acceder a los recursos de los que dispone el sistema del deporte tanto el sector privado como público. Una de las razones específicas de esta ineficiencia es la falta de conocimientos y competencias en la dirección y gestión de la organización deporte, que no ha permitido el éxito y excelencia del talento deportivo»(p.1)

Por lo tanto, dentro los conocimientos básicos gerenciales se encuentran implícitos la comunicación, el control, la evaluación, entre otros no menos importantes para cubrir y satisfacer las necesidades de

una organización y la posibilidad de proyectarla a escenarios protagónicos en el mundo del desarrollo deportivo. En relación a esto, son considerados necesarios todos estos elementos gerenciales y procesos sistemáticos que estos involucran para garantizar el buen uso de recursos, que por su parte, es una realidad que sean cada vez mas escasos en estos tiempos, promover una cultura organizacional basada en el respeto, los valores y todos los elementos que conforman la comunicación asertiva (dirección); el control de todos los recursos con los que cuenta la institución y evaluación de los resultados en todos los niveles organizacionales; de esta manera encontrar una correcta gestión por parte de la directiva y la capacidad de encontrar solución oportuna a los problemas que se presentan, complementando la experiencia con la preparación, capacitación y formación académica.

Aunado a esto, en busca de la solución para los conflictos que aquejan a la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida en la presente investigación, se aplicará un proceso de planificación estratégica para mejorar la gestión de la directiva de la institución mencionada, ya que a pesar de su experiencia presentan debilidades en cuanto a la preparación académica y conocimiento de técnicas y herramientas gerenciales para desempeñarse laboralmente.

Por lo tanto en vista de todo lo planteado se establecen las siguientes interrogantes de estudio: ¿El mejoramiento de la gestión de la directiva de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida conllevaría a la corrección de la problemática en estudio?, ¿Aplicar herramientas gerenciales permitirá determinar las estrategias adecuadas para la solución de los problemas de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida?, ¿Capacitar a la directiva de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida optimizaría la labor de la institución?

Objetivo General

Aplicar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

Objetivos Específicos

- Determinar las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.
- Elaborar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.
- Aplicar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.
- Evaluar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

Justificación

La planificación estratégica como proceso se puede definir de la siguiente manera como lo indica Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (1998) los cuales indican que «es el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y

operaciones necesarias para alcanzarlo.» (p. 35) En este sentido, la planificación estratégica se convierte en factor fundamental para guiar por el camino del éxito a una organización, ya que como bien lo indican los autores antes citados, la planificación es un proceso que consiste en adelantarse al futuro y crear y determinar acciones, siempre y cuando no se salgan de los parámetros de las políticas que definen a la organización y que se encuentran dirigidas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este sentido, muchos de los directivos del deporte no se preocupan por desarrollar una planificación estratégica en base a las necesidades reales que presenta la institución. Es decir, no invierten tiempo y evitan destinar recursos económicos y humanos para la realización de la planificación estratégica; no es tan costosa la inversión económica para llevar a cabo un estudio del comportamiento organizacional y de productividad de la empresa, sin embargo, se requiere de cierta cantidad de tiempo, que muchos gerentes y directivos no están dispuestos a invertir, esto se puede deber al desconocimiento de los beneficios de la planificación estratégica ó por falta de conocimientos y preparación académica de los mismos. Uno de los beneficios más importantes de la planificación estratégica es que permite conocer y detectar a tiempo los conflictos que aquejan a la consecución del objetivo.

De esta manera, en la Unidad Educativa Talentos Deportivo Mérida se puede inferir que la falta de conocimiento y por ende de capacitación gerencial de los directivos es la razón por la cual no se esta llevando a cabo el estudio pertinente de las necesidades que se presentan en dicha institución; para lo cual es necesario llevar de forma sistemática la ejecución y análisis de un diagnóstico; el análisis de los resultados del diagnóstico y posteriormente la definición, elaboración y aplicación de estrategias dirigidas a las necesidades específicas.

Es por esta razón que se decidió trabajar con la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida, con el propósito de lograr la capacitación

necesaria para mejorar la gestión de los individuos que forman parte de la directiva de dicha institución.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

Para esta investigación se presentan tres antecedentes de gran relevancia que se exponen a continuación, comenzando por el autor Díaz, O. (2010), que realiza una investigación titulada «Planificación Estratégica del Centro de Educación Física N°1 de Neuquén, República Argentina», en donde como su nombre lo indica aplicó y llevó a cabo la planificación estratégica a un establecimiento polideportivo, cuya función principal es la enseñanza de actividades físicas; deportivas y recreativas a niños y adolescentes. El autor obtuvo como resultado una serie de amenazas, dentro de las cuales se encuentra la presencia significativa de personal no cualificado frente a las actividades deportivas, en donde plantea estrategias y actividades adecuadas a esa amenaza y cuya aplicación provee el direccionamiento para el diseño de una estructura eficiente. Dentro de las estrategias encontradas se encuentra un plan de formación para el recurso humano; según el autor va a contribuir al engrandecimiento del polideportivo. Es importante mencionar que la metodología que utilizó el autor en esta investigación fue la de campo con un diseño descriptivo.

El aporte principal de la investigación de Díaz en el trabajo aquí presentado fue la información suministrada en cuanto a las estrategias planteadas para resolver la presencia de personal no cualificado.

Chacón (2008) en su investigación que lleva por título «Plan Estratégico de Gestión Participativa en el Deporte una Propuesta para el Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida» desarrollada en base a un diseño de investigación de campo descriptiva, con la finalidad de diagnosticar la gestión que estaban llevando a cabo la directiva, cuerpo de entrenadores y técnicos del Instituto Municipal del Deporte del Municipio Alberto Adriani y en base a ese diagnóstico realizar una propuesta que busque optimizar la labor de la institución. En relación a lo anterior, el resultado que encontró Chacón fue que existían ciertas deficiencias en el funcionamiento de la institución y que las dos variables analizadas: Gestión Participativa y Gerencia Estratégica presentan debilidades en su aplicación. Dentro de su investigación Chacón propone un plan de gestión participativa que busca optimizar la labor de la institución.

El aporte que ofrece este antecedente a la presente investigación es entre otras cosas información sobre el proceso de recolección de datos la cual fue la encuesta, así como ciertas recomendaciones que son de gran utilidad para esta investigación.

En la investigación de Licona (2003) la cual lleva por título «Planeación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica: El Caso de la Facultad de Economía 2002- 2003»; desarrollada en la Facultad de Economía de la Universidad de Colima, se plantean problemas específicos a resolver como lo es el hecho de que un 50% de los egresados no encuentran empleo al terminar sus estudios; planteando que la causa principal es que los estudiantes no poseen una preparación práctica durante su pregrado, esto se debe a la escasa vinculación con los sectores social y productivos donde los estudiantes realizan sus prácticas laborales por parte de la facultad. La solución que plantea el autor es la aplicación de un proceso de planificación estratégica la cual conlleva a un análisis prospectivo y estructural en donde se ve a la organización como un sistema para encontrar estrategias específicas al

problema que aqueja a la facultad. Por otra parte, es pertinente mencionar que la metodología que utilizó el autor para llevar a cabo esta investigación fue la de un diseño de campo de tipo descriptiva.

En este sentido los resultados que obtuvo Licona fueron una serie de propuestas estratégicas específicas dentro de las cuales encontramos la aplicación de programas de fortalecimiento institucional y programa operativo anual (POA).

La investigación citada ofrece información relevante en cuanto a la estructura de desarrollo ó forma de la investigación, ya que establece un estudio de planificación estratégica basada en problemas ya determinados y que para el desarrollo de este proceso gerencial aplica ciertas estrategias similares a las utilizadas en la presente investigación, dentro de las cuales encontramos la encuesta como herramienta de recolección de datos para la formulación de un diagnóstico confiable.

www.bdigital.ula.ve

Bases Teóricas

Planificación Estratégica

La planificación estratégica según Kotler (1990) «es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización». El proceso de planificación estratégica tiene 4 componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan.

En este sentido, la planificación estratégica ubicada en un contexto gerencial es una herramienta de gran utilidad para la directiva de cualquier institución ó empresa, ayudándolos a plantear y replantear las actividades, políticas y funciones por medio de un análisis de aspectos

internos y externos que determinan en gran medida su desarrollo, logro de objetivos, alcance de metas.

Por lo tanto, es importante señalar que la planificación estratégica busca la eficacia, es decir, lograr el máximo provecho de los recursos internos y externos seleccionando las estrategias funcionales de estos recursos. La planificación estratégica es ejecutada por altos niveles jerárquicos.

Capacitación Gerencial

La capacitación gerencial es referida por Ramirez, J. y Garcia, S. (2006) cuando indica que cuando se habla de ella «se está haciendo referencia a la formación de las habilidades necesarias que permitan a quienes dirigen, aprovechar de forma eficiente y eficaz sus recursos de todo tipo» (p.1)

En este sentido, la adquisición de conocimientos por parte de los trabajadores en todos sus niveles jerárquicos mejora su desempeño y como consecuencia realizarlo de forma eficiente y eficaz para alinear los objetivos, metas y recursos; siendo esto último uno de los propósitos de la planificación estratégica.

Por otra parte, la capacitación gerencial puede darse en el interior como fuera del puesto de trabajo. Dentro de las técnicas que se pueden desarrollar fuera del puesto de trabajo se encuentran: el estudio de caso, los juegos gerenciales, seminarios, programas relacionados con universidades, la interpretación de papeles, entre otros; sin embargo, a continuación se desarrollarán las técnicas utilizadas en la presente investigación:

Seminarios

Los seminarios son una técnica de gran utilidad para capacitar a gerentes, tal como lo indica Pérez V. (2008) en su artículo relacionado con la capacitación gerencial: «Otras técnicas fuera del puesto de trabajo son los seminarios dictados para la capacitación de gerentes» (p.1). Al indicar seminarios, implícitos se encuentran todas aquellas actividades que posean una dinámica similar, como talleres, congresos, ponencias, etc.

Interpretación de Papeles

La interpretación de papeles también conocida como modelaje, consiste en proponer una situación gerencial simulada y someter al participante a reaccionar ante esa situación tomando la mejor decisión posible, con el objetivo de estar preparado ante una situación similar, real, en el puesto de trabajo. Pérez V. (2008) lo explica de la siguiente manera:

«Se le pide a un gerente en capacitación que asuma el rol protagónico en una situación imaginaria dentro de una organización; los modelos de comportamiento en donde se le muestra a los gerentes la mejor forma de solucionar un problema, se le permite que practique el modelo correcto y que aprenda de las posibles fallas que pudieron surgir»(p.1)

Por su parte, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) indican que «las expectativas de eficacia personal de los empleados en relación con tareas clave pueden mejorarse a través de experiencias guiadas, mentarías y modelado de papeles» (p.116), en este sentido, los autores subrayan la utilidad de la capacitación e importancia que posee para lograr eficacia en las funciones del personal.

Comunicación Asertiva

Para lograr que la comunicación entre los trabajadores dentro de las instituciones deportivas sea eficaz, es necesario que la comunicación presente una característica y es la asertividad. Yagosesky, R. (s.f) en su artículo titulado La Comunicación Asertiva indica que «Para alcanzar una comunicación adecuada que nos permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más adecuado es aprender a expresar nuestras ideas con asertividad». En tal sentido, la comunicación asertiva es un elemento que se puede utilizar como categoría gerencial para desarrollar relaciones armónicas entre los trabajadores de una institución deportiva.

Por su parte, existen factores indicativos de una comunicación asertiva; dentro de las observables según lo indica Yagosesky se encuentran: contacto visual, expresión de los sentimientos, resentimientos o expectativas; estilo sereno y firme, temática puntual, solicitud de respuesta y aceptación de las consecuencias ante lo expresado; es decir, se puede sintetizar diciendo que una comunicación asertiva se caracteriza en el respeto, la honestidad, el tono de voz, expresión corporal y presentación acorde al momento.

En este sentido, expresar lo que consideramos necesario ó importante con convicción, con dignidad, con respeto hacia el pensamiento ajeno, con sentido de merecimiento pero con cierta dosis de compasión, con serenidad, firmeza y humildad son factores indicadores de que estamos ante una comunicación asertiva, con lo cual, se puede inferir en que permitirá un proceso de capacitación más llevadero.

Organización

La definición de organización bien la plantea Chiavenato (2004) a continuación y posee cierta relación con esta investigación, ya que el

contexto en el cual se lleva a cabo la misma se encuentra enmarcada en un sistema organizacional que posee sus propias características.

En este sentido Chiavenato señala que la organización:

«Es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar sin trabajaran en forma aislada. En realidad las organizaciones son un sistema racional de cooperación». (p.5)

De acuerdo a lo anterior comentado, la organización es un sistema y como tal mantiene jerárquicamente determinados niveles organizativos, lo que permite la ubicación de los niveles de actuación los cuales representan la forma en que se comporta la organización en si. En cuanto a este planteamiento Cabrera, L. (s.f) sostiene que los niveles de las organizaciones son: *Nivel institucional* [itálicas añadidas], *Nivel intermedio* [itálicas añadidas] y el *Nivel operativo* [itálicas añadidas].

Nivel Institucional

En este sentido, el proceso de planificación estratégica se desarrolla en el nivel institucional, el que Cabrera lo justifica indicando que:

«los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores». (p.3)

De tal manera, que el nivel organizacional institucional constituido por la alta gerencia es el encargado de desarrollar las estrategias que van a permitir que el uso de los recursos se encuentren vinculados y dirigidos al cumplimiento de los objetivos y alcance de las metas.

Gerencia

Es conveniente poseer idea de lo que quiere decir el termino gerencia, ya que la presente investigación constituye esencialmente un proceso gerencial de planificación, organización, dirección y control para conseguir cumplir con los objetivos propuestos. El Instituto Universitario de Tecnología Rufino Blanco Fombona (IUTRBF, 2008) lo explica mejor por medio de la siguiente definición:

«Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.»(p.1)

En relación a lo anterior comentado, la gerencia es la ciencia de conducir a una empresa de la forma más eficiente al alcance de sus metas prefijadas, a través, de ciertos procesos sistematizados que permiten que la institución alcance una cierta imagen ante la sociedad por medio de la demostración objetivos cumplidos y metas alcanzadas con éxito.

Gestión Empresarial

En cuanto a la gestión empresarial Olivetto, A. (2009) la define como «el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo» (p.2). Es de destacar los procesos que engloba la gestión empresarial y la metodología contienen, el cumplimiento de estos procesos de forma eficiente según Olivetto aseguran la supervivencia de una empresa.

Características de la Gestión Empresarial

Según la página web Gestionyadministración, (s.f) las características del proceso de gestión empresarial son en primer lugar que

«Comprende las actividades de planificación, organización, dirección y control, que serán aplicadas sobre el uso de todos los recursos de los que la empresa disponga. La gestión empresarial cuenta con cinco variables que representan su análisis, las cuales son las personas, la tecnología utilizada, el ambiente laboral en el cual se trabaja, las tareas a desarrollar y la estructura» (p.1).

Siguiendo con el mismo orden de ideas, también se menciona que otra característica de la gestión empresarial es que debe ser considerada «un órgano social que se encarga de crear la productividad en los recursos. La misma dispone, es decir, mediante los recursos humanos con los cuales la misma cuenta» (p.1).

Por su parte, otra de las características es que es un «subsistema que juega un papel clave en el sistema organizacional de una empresa, ya que ésta comprende la totalidad de la organización y es la fuerza fundamental que sirve de apoyo para los demás subsistemas.» (p.1)

Y por último indica que la gestión empresarial

«Posee fines tales como la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales en conjunto; el desempeño en algunas funciones específicas; la relación de la organización conforme al ambiente externo en el cual se desarrolla y fundamental el desempeño de los sistemas de información y de la toma de decisiones» (p.1)

Por lo tanto, la gestión empresarial posee características de acción relacionadas con el ambiente, con el personal que labora, la estructura y las acciones, también, relaciona los recursos con los que cuenta y el personal que vendría siendo parte de esos recursos.

Funciones de la Gestión Empresarial

También denominadas como funciones del administrador que en conjunto forman el proceso administrativo; Amundarain, A. (s.f) señala que son las siguientes:

1. **Planeación:** La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.
2. **Organización:** Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
3. **Dirección:** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.
4. **Ejecución:** Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación.
5. **Control:** El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

De esta manera, se encuentra que las funciones de la gestión empresarial poseen una sistematización y organicidad en sus elementos para que la misma se lleve a cabo eficientemente.

Evaluación de Desempeño

Según Lavanda, D. (2005) que a su vez cita a Chiavenato, I. (1995) define a la evaluación de desempeño como «un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.» (p.1) En este sentido, este autor encierra la evaluación de desempeño dentro de las funciones de la gestión empresarial, específicamente en la fase de dirección.

Por su parte, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) menciona acerca de la evaluación del desempeño del personal que « los esquemas deficientes acerca del rendimiento bueno y malo llevarían a evaluaciones del rendimiento imprecisas, las cuales erosionan la motivación para trabajar, el compromiso y la lealtad » (p.86), en este sentido, la importancia de llevar a cabo una evaluación adecuada es que la misma posee repercusiones en la motivación, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Así mismo, Kinicki y otros (2003) señalan que « es importante que los administradores identifiquen con exactitud las características de comportamiento y resultado indicativos del buen rendimiento en el comienzo mismo del ciclo de su evaluación » (p.86), por lo tanto, es importante que el gestor que lleva a cabo la función de evaluar el desempeño de los empleados lo realice de forma objetiva.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional según lo refiere Robbins, S. (1999)

«es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización»(p.7)

Es de notar, que la definición es muy amplia, sin embargo se puede sintetizar diciendo que el comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento: individuos, grupos y estructura, la información obtenida por el estudio de esas tres determinantes son utilizadas para lograr que las estructuras organizacionales trabajen de forma eficiente.

Robbins, S. (1999) también señala que el comportamiento organizacional «tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia» (p.9)

De tal manera, que en el comportamiento organizacional se estudian elementos específicos del comportamiento individual, grupal y estructural, relacionados con directamente con el empleo y todos las causas y consecuencias que conlleva el mismo.

Liderazgo

En relación al liderazgo Robbins, S. (1999) señala que el liderazgo es «la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas» (p.347). En este sentido, se puede decir que es la actividad ó capacidad que una persona posee para influir en otra u otras personas para que esta (s) se esfuerce al máximo para lograr los objetivos y metas de un sector de la organización ó la organización completa.

Por otra parte, la evaluación del liderazgo bueno o malo puede estar relacionada con la percepción del comportamiento que tienen los

empleados de su superior. Este comportamiento posee ciertas características que definen al líder bueno, las cuales, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) las definen:

1. Asignar tareas específicas a los miembros de los grupos.
2. Alabar la buena ejecución.
3. Establecer objetivos específicos del grupo.
4. Intentar que el grupo funcione como equipo.
5. Dar a conocer sus funciones a otros miembros del grupo.
6. Tener normas de rendimiento definidas.

Así mismo, Kinicki, A. y otros (2003) señala cuatro estilos de liderazgo:

Liderazgo Directivo

Guía a los empleados respecto de qué deben hacer y cómo hacerlo, programa el trabajo y mantiene normas de rendimiento.

Liderazgo Sustentador

Muestra interés por el bienestar y necesidades de los empleados, es amistoso y accesible, y trata como iguales a los trabajadores.

Liderazgo Participativo

Consulta a los empleados u considera seriamente sus ideas en las decisiones.

Liderazgo Orientado a Logros

Estimula a los empleados para que brinden rendimiento máximo, ello al establecer objetivos difíciles, hacer énfasis en la excelencia y mostrar confianza en las capacidades de los empleados.

Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) plantean una teoría de liderazgo que indica que «el comportamiento efectivo del líder depende del nivel de preparación de sus seguidores. La preparación se define como la capacidad y disposición favorable para completar una tarea.» (p.360)

En este sentido, a pesar de que existan otros perfiles de liderazgo efectivo es importante lo que se señala en la teoría antes descrita, ya que indica que la preparación ó capacitación del personal de una empresa va a ser factor dependiente de la efectividad de un líder, dejando manifiesto la importancia de mantener a los trabajadores capacitados.

Líder

El líder lo define Fiedler, F. y Chemers, M. (1999) cuando indican que el líder «es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del carisma. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad» (p.13). En este sentido, es de destacar la habilidad del líder para lograr que otras personas creen una imagen a seguir basada en valores como la confianza, el respeto y lealtad.

Por su parte, Chiavenato, I. (2004) indica que existen que existen dos tipos de líder que poseen ciertas características; estos dos tipos de líder son el transaccional y el transformacional.

Líder Transaccional

Implica solo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. Las características del líder transaccional son:

1. Premios Contingentes: intercambio de premios por esfuerzos o promesas de premios por un buen desempeño, reconocimiento del éxito.

2. Administración por Excepción (Activa): Busca e identifica desviaciones de las reglas y de los patrones para así aplicar acciones correctivas.
3. Administración por Excepción (Pasiva): Interviene exclusivamente cuando no se alcanzan los parámetros.
4. Libertad: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.

Líder Transformacional

Se basa más en cambios de valores, creencias y necesidades de los seguidores. Sus características son:

1. Carisma: Proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, merece respeto y confianza.
2. Inspiración: Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes empleando medios simples.
3. Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
4. Consideración Personal: Brinda atención personal, trata a cada persona individualmente, asesora, impulsa.

Así mismo, Chiavenato, I. (2004) menciona otras características del líder transformacional; características que definen aún más la personalidad y operatividad del líder transformacional:

- Se identifica a sí mismo como agente de cambio.
- Es valiente.
- Da crédito a las personas.

- Lo mueve valores personales.
- Es eterno aprendiz.
- Es visionario.
- Tiene habilidad para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.

De tal manera, es de destacar que existen diferencias marcadas entre los líderes transaccionales y transformacionales; el primero, espera que pase algún incidente para sancionar y tomar alguna medida correctiva, es menos humanista ya que evita el intercambio con sus empleados, y los valores no son su prioridad; mientras que el líder transformacional basa su comportamiento gerencial en valores, principio y su cumplimiento, anticipa las vicisitudes de la organización, mantiene una mejor comunicación con sus empleados y los toma en cuenta para las decisiones, se encuentra en constante capacitación y la humildad es una de sus cualidades.

Motivación

La motivación es definida por Ponce, R. (2006) quien a su vez cita a Santos (1993) de la siguiente manera: « La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo»(p.1); es de destacar el enfoque de la motivación como un proceso y no un acto que depende de la personalidad del individuo, es decir, es individual.

Así mismo, Ponce, R. define la motivación laboral y señala que son

«los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos» (p.1)

Es de notar que el autor menciona factores externos de los que pudiera estar relacionada de forma directa la empresa o institución como estímulos para mejorar o empeorar el trabajo de un individuo.

Aunado a esto, Arangón, P. (2011) en su artículo sobre la importancia de la motivación laboral, señala que «la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa»(p.1); es de notar la influencia de la motivación laboral para el éxito de una empresa y la obtención de objetivos y logro de las metas propuestas por la misma.

Pirámide de Maslow

Se encuentra referida a la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas propuestas por Maslow, en donde se formula «que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).» (p.1) Wikipedia (2011); de este modo, es de relevancia señalar la pirámide y sus elementos que la conforman para entender mejor lo propuesto por Maslow.

Necesidades Básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.

1. Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
2. Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
3. Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de Seguridad y Protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

1. Seguridad física y de salud.
2. Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
3. Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de Afiliación y Afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

1. Asociación
2. Participación
3. Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de Estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

1. La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
2. La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

www.bdigital.ula.ve

Autorrealización o Autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

De esta manera, Wikipedia (2012) describe la teoría de Maslow relacionada con la motivación y como se encuentra influenciada por ciertas necesidades que poseen una jerarquía para cada persona.

Por su parte, una vez definida la motivación y su importancia en el trabajo, es importante mencionar lo que indica Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) refiriéndose al enfoque mecanicista mediante el diseño de puesto y lo define así: «Ya que los puestos son muy especializados y están altamente estandarizados cuando se diseñan según los principios de la administración científica, este enfoque de diseño de puestos se enfoca en la eficacia, flexibilidad y productividad de los empleados.» (p.146); el autor se refiere a una organización especialista, es decir, prevalecen los trabajadores especialistas donde sus labores son estandarizadas, lo cual trae como consecuencia una eficacia y productividad de los trabajadores.

En relación a lo antes descrito, Kinicki y otros (2003) señalan que el hecho de poseer una organización especializada conlleva a factores positivos y negativos, donde

«el lado positivo, aumenta la eficacia y productividad de los empleados. Por otra parte, la investigación revela que los trabajos simplificados y repetitivos también generan insatisfacción en el trabajo, salud mental deficiente, estrés intenso y baja sensación de logros y crecimiento personal»(p.146)

En este sentido, se ve reflejado como la especialización conlleva a inconvenientes físicos y mentales en los trabajadores de lo que el gerente debe prestar atención para no disminuir los niveles de productividad de sus empleados.

Trabajo en Equipo

Puede ocurrir la confusión entre los términos grupo de trabajo y equipo de trabajo; es por esta razón que vale destacar las características de equipo de trabajo, siendo una categoría gerencial de gran importante para que una organización alcance sus metas efectivamente. En tal sentido, Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) definen a un equipo en un contexto organizacional de la siguiente manera: «Grupo pequeño cuyos miembros tienen habilidades complementarias y comprometidas con un propósito

común, objetivos de rendimiento y enfoque, respecto de los cuales se consideran mutuamente responsables» (p.261)

Desde esa perspectiva, Kinicki, A. y otros (2003) resaltan el trabajo entre un grupo de personas con objetivos y metas en común, es decir, sus esfuerzos se encuentran dirigidos en un propósito que todos los miembros del equipo comparten.

En este sentido, Kinicki, A. y otros (2003) también resaltan otras características del trabajo en equipo y consideran que para constituirlo deben satisfacer los siguientes criterios:

1. El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
2. La responsabilidad o rendimiento de cuentas pasa de ser estrictamente individual a individual y colectiva.
3. El grupo desarrolla su propia misión o propósito.
4. La solución de problemas se convierte en una forma de vida, no una actividad de medio tiempo.
5. La efectividad se mide con base en los resultados y productos colectivos del grupo.

Por lo tanto, características como liderazgo, responsabilidad, propósitos y efectividad dejan de ser un asunto individual y pasan ser colectivos y equitativos en el trabajo en equipo.

Bases Legales

Las presentes bases legales constituyen un soporte legal jurídico de la investigación, las cuales, están constituidas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009) y la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

El carácter constitucional que necesita la presente investigación para la actividad deportiva se la otorga la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela cuando en su artículo 111, establece:

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y el privado, de conformidad con la ley. (p.27)

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

Este artículo, posee una gran significancia en el ámbito deportivo puesto que por primera vez la Carta Magna del país le da el carácter constitucional a dos actividades fundamentales para el desarrollo y formación integral del hombre como lo son el deporte y la recreación. De igual modo, este artículo reafirma la obligatoriedad de la práctica de Educación Física en todos los niveles y modalidades del sistema educacional venezolano en su máxima expresión legislativa del país.

Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física

Por su parte, la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), en sus artículos 10, 11 y 56, expresa el derecho, la utilidad pública del deporte y los órganos responsables de la Educación Física al expresar los referidos artículos:

Artículo 10: El deporte, la actividad física y la educación física son derechos fundamentales de todos los ciudadanos y ciudadanas. Las

actividades de promoción, organización, desarrollo y administración del deporte, la actividad física y la educación física, se declaran de servicio público, pudiendo ser desarrolladas por el Estado directamente o por particulares debidamente autorizados. (p.6)

Artículo 11: Se declaran de utilidad pública e interés social, el fomento, la promoción, el desarrollo y la práctica del deporte, así como la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura deportiva a nivel nacional. (p.6)

Artículo 56: La educación física y el deporte, son materias obligatorias en todas las modalidades y niveles de Sistema Educativo Nacional. Los ministerios del Poder Popular con competencias en materias de deportes, educación básica y educación universitaria fijaran conjuntamente los planes y programas de estudio. (p.42)

En tal sentido, estos tres artículos de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física dan por sentado el alto valor de la actividad deportiva para los individuos, como un factor determinante para la formación integral de las personas. Así mismo, la actividad deportiva debe ir dirigida a toda la población sin ningún tipo de discriminación, puesto que su ejecución no solo contribuye a la formación física, sino también, forma parte de la formación psicológica, espiritual y valorativa, de ahí que sea un bien de carácter público.

Ley Orgánica de Educación

La Ley Orgánica de Educación compromete al Estado al fomento del desarrollo del deporte y la Educación Física y recreación en la educación venezolana, reafirmando lo antes expuesto en este apartado con la presentación del siguiente artículo que dicta:

Artículo16: El estado atiende, estimula e impulsa el desarrollo de la Educación Física, el deporte y la recreación en el sistema educativo, en concordancia con lo previsto en las legislaciones especiales que sobre la materia se dicten. (p.19)

Categorización de Dimensiones

A continuación se presenta el cuadro 2 creado por el autor las categorías de las dimensiones de estudio:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1

Categorización de Dimensiones

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS DEPORTIVO MÉRIDA

OBJETIVO GENERAL: Aplicar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida

| Objetivos Específicos | Dimensiones | Subcategorías | Ítems |
|--|------------------|-------------------------|---|
| 1. Determinar las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la U.E.T.D.M | GERENCIAL | - Comunicación asertiva | 1.- ¿La comunicación entre los directivos y el personal que labora en la institución es clara, honesta y sincera? |
| 2. Elaborar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | | - Motivación | 2.- ¿Utiliza la institución como ente alguna forma de motivación a parte del salario que perciben los trabajadores y como lo hacen? |
| | | - Líder | 3.- ¿Existe una figura de líder dentro de la directiva que influya en las acciones del personal que labora en la institución? |
| | | - Liderazgo | 4.- ¿Dentro de la organización se respetan las líneas de acción y comunicación? |
| 3. Aplicar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | GESTIÓN | - Organización | 5.- ¿Considera usted que el personal trabaja en equipo en pro del alcance de un objetivo común? |
| | | - Planeamiento | 6.- ¿Antes de cada comenzar cada período educativo existe una planificación de las actividades deportivas y académicas? |
| 4. Evaluar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | | - Organización | 7.- ¿Existe un control y supervisión del personal que labora en la institución y con que frecuencia se lleva a cabo? |
| | | - Control | 8.- ¿Existe un proceso evaluativo del desempeño de los trabajadores y como es el proceso? |
| | | - Evaluación | 9.- ¿Considera usted que existe una afinidad entre los trabajadores, es decir, que el ambiente laboral es armonioso y ameno? |

Nota. UETDM = Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida.

Cuadro diseñado y elaborado por el autor.

En el cuadro 2 se observa la categorización de las dimensiones estudiadas, en donde se relaciona el objeto de estudio para que pase de ser una idea abstracta a una expresión concreta y perfectamente medible, lo cual, se logra a través de la relación y fraccionamiento de los objetivos, es decir, de lo macro a lo micro y la relación entre las partes.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se presenta con el fin de indicar la historia e información específica de la constitución organizacional de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida, lugar en donde será aplicada la Planificación Estratégica de esta investigación.

Historia de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida

Se creó en el año 1987-1988, con cinco (5) secciones de séptimo grado, 72 alumnos distribuidos en (4) deportes, atletismo masculino y femenino, baloncesto masculino y femenino, fútbol masculino y voleibol masculino. Para ese año se contaba con un director, un sub director, 18 docentes, 1 secretaria, 1 bibliotecario y 2 obreros en un galpón prestado por la Unidad Educativa Andrés Eloy Blanco en el sector conocido como “el chama” de ahí el nombre de la institución. En ese año no se realizó ningún tipo de pruebas para ingresos, así como tampoco estaban elaborados los programas oficiales por deporte.

Entre los años 1988 y 1989 se mantuvieron (5) secciones de séptimo grado con 104 alumnos, distribuidos en los siguientes deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, judo, tenis de mesa y voleibol. Se crearon (2) secciones de octavo grado para 45 alumnos que fueron distribuidos en los siguientes deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, judo y voleibol.

Se laboró en este año con 29 docentes, 3 secretarias, 2 bibliotecarios y 4 obreros. También se realizaron las pruebas de selección por primera vez llevadas a cabo en un anexo de la Escuela Básica Emiro Fueamayor en el turno de la tarde.

Para los años 1989 y 1990, se disminuyó de 5 a 3 secciones de séptimo grado con 82 alumnos distribuidos en los siguientes deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, judo, tenis de mesa y voleibol se mantuvieron las dos secciones de octavo con 73 alumnos distribuidos en atletismo, baloncesto, fútbol, tenis de mesa, judo y voleibol. Se crearon dos secciones de noveno con 31 alumnos distribuidos en los siguientes deportes: atletismo, judo, baloncesto, fútbol y voleibol. En ese año se laboro con 33 docentes, 3 secretarias, 2 bibliotecarios y 4 obreros .desempeñando su cargo en un piso de la Escuela Básica Gonzalo Picón Febres y debajo de las gradas de la tribuna "B" del "Estadio Olímpico Guillermo Soto Rosa".

Entre los años 1990 y 1991 se creó la sección de 1ero de ciencias con 28 alumnos distribuidos en los siguientes deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, judo, tenis de mesa y voleibol.

En el período escolar 1991-1992 la institución tuvo su segundo director dejando el cargo por jubilación el profesor Ararias Angarita quedando el profesor Endzz Rodríguez a cargo. Igualmente ese año con la creación de la cátedra pesas con un éxito cuando el bachiller Abelardo Peña ganó en los juegos juveniles 3 medallas de oro en su categoría.

Año 1993-1994. Este año se creó la cátedra de lucha asistiendo en un 100% a los juegos infantiles.

Para los años 1994 y 1995 se produjo un cambio en las instalaciones y se pasó a ejercer las actividades deportivas detrás de las instalaciones deportivas 9 de Octubre en la avenida Humberto Tejera y las actividades académicas en los galpones de la Escuela Técnica Manuel Antonio Pulido Méndez.

Entre los años 1996 y 1997 se creó la disciplina tae kwon do y el esgrima y entre los años 1997 y 1998 se creó ajedrez y gimnasia rítmica. Se seguían impartiendo los entrenamientos detrás de las instalaciones deportivas 9 de Octubre en la avenida Humberto Tejera y las actividades académicas en los galpones de la Escuela Técnica Manuel Antonio Pulido Méndez.

Para los años 1998 y 1999 se creó una sección de 7mo grado con 121 alumnos distribuidos en los deportes: ajedrez, gimnasia rítmica, tae kwon do, esgrima, atletismo, baloncesto, fútbol, judo, tenis de mesa y voleibol. Se tomó por los docentes obreros, estudiantes y la comunidad educativa de la institución la sede detrás de Indeportes donde se sigue laborando en la actualidad.

Año 1999-2000. Se creó una sección de octavo 8vo grado con 97 alumnos distribuidos en los siguientes deportes: ajedrez, gimnasia rítmica, béisbol, tae kwon do, esgrima, atletismo, baloncesto, fútbol, lucha, judo, pesas, tenis de mesa y voleibol. Se mantuvo el resto de la organización hasta la actualidad.

Misión de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida

La Unidad Educativa de Talentos Deportivos “Mérida”, es una institución educativa de los niveles de Educación Básica y Media Diversificada que tiene como propósito fundamental atender de manera integral la formación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes con condiciones especiales para desempeñarse con éxito en determinadas disciplinas deportivas, mediante la implantación de programas permanentes y sistemáticos tanto de desarrollo Técnico Deportivo como Académico, utilizando para tal fin una atención diferenciada en sus estudios que permita su permanencia y prosecución escolar con una formación académica de alto nivel.

Visión de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida

Lograr el desarrollo deportivo necesario para integrar a mediano y largo plazo las selecciones deportivas municipales, estatales, nacionales, garantizando el desarrollo holístico para desenvolverse en la vida de acuerdo a las exigencias del entorno, para la vida comunitaria, ciudadana y el desarrollo de una persona útil a las exigencias de la sociedad contemporánea.

Datos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida

1. n° de Estudiantes- Atletas. 470
2. Total de Personal Docentes. 75
3. Total Personal Administrativo. 20
4. Total Personal Obrero. 24
5. Total de Aulas. 11
6. N° Aulas. 08
7. N° Aulas Habilitadas (Salón de Profesores- Biblioteca- Oficina).03

Deportes e Instalaciones de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida

En el cuadro 3 se pueden observar las diferentes disciplinas deportivas que imparte la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida y su ubicación en las diferentes instalaciones deportivas del estado Mérida, Venezuela.

Cuadro 2

Deportes e Instalaciones de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida.

| DEPORTES | INSTALACIÓN |
|------------------------|--|
| Lucha | Gimnasio Padre Bilbao |
| Levantamiento de Pesas | Gimnasio Antonio Paredes (Las Américas) |
| Taekwondo | Gimnasio Guillermo Dallas (Las Américas) |
| Judo | Gimnasio de Judo Complejo Deportivo "5 Águilas Blancas" |
| Esgrima | Gimnasio de Esgrima Complejo Deportivo "5 Águilas Blancas" |
| Gimnasia Rítmica | Gimnasio de Esgrima Complejo Deportivo "5 Águilas Blancas" |
| Tenis de Mesa | Gimnasio de Tenis Complejo Hechicera U.L.A |
| Fútbol | Cancha de Residencia Masculina U.L.A y las Américas |
| Beisbol | Estadio Libertador |
| Baloncesto | Gimnasio 9 de Octubre |
| Ajedrez | Salón de Ajedrez Asociación Gimnasio 9 de Octubre |
| Natación | Complejo de Piscinas Deportivo "5 Águilas Blancas" |
| Ciclismo | Complejo de Piscinas Deportivo "5 Águilas Blancas" |
| Atletismo | Estadio Guillermo Soto Rosa |
| Karate- Do | Complejo de Piscinas Deportivo "5 Águilas Blancas" y Anexo U.E.T.D |
| Boxeo | Gimnasio Boxeo el Vigía |
| Voleibol | Gimnasio 9 de Octubre |

Organigrama de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida

Para representar gráficamente la estructura organizativa de la institución con sus divisiones jerárquicas, de autoridad y la relación entre ellos con el fin de entenderla mejor e informar, se presenta en el gráfico 1 el organigrama de la institución:

www.bdigital.ula.ve

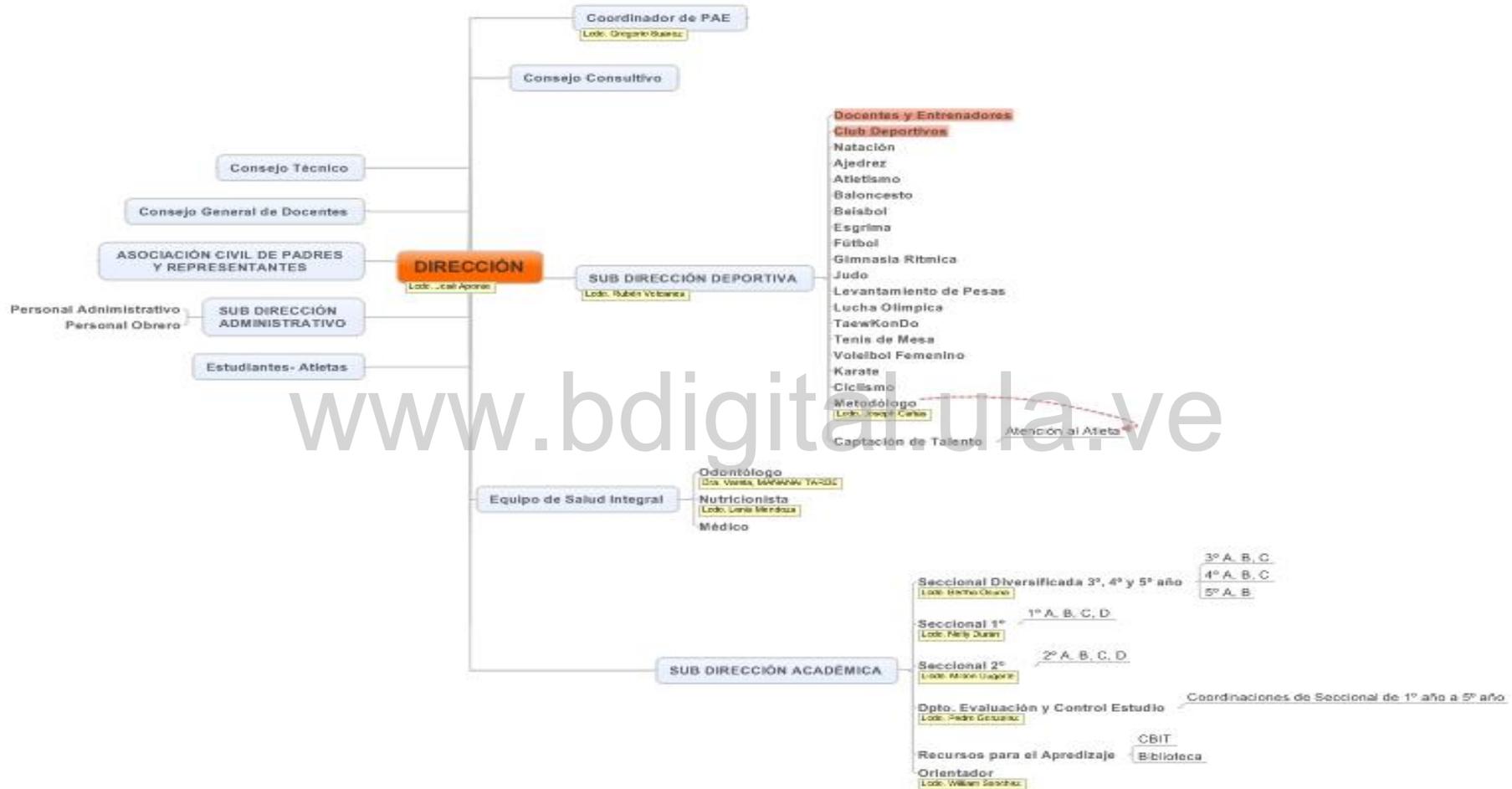


Gráfico 1. Organigrama de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

Fue conveniente para la investigación tener claro las líneas de acción y comunicación de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida donde se llevó a cabo el estudio para seguir los canales regulares en todas las etapas y poseer de forma clara la función de cada departamento para la agilización administrativa del presente trabajo.

Por otra parte, la estructura organizacional de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida presenta ciertas características que permiten inferir en que por existir una cantidad numerosa de profesionales especialistas, cada uno de ellos pudieran mostrar actitudes de desobediencia a la hora de cumplir con la aplicación de las estrategias determinadas, ya que suponen tener el mayor conocimiento en su área laboral en la institución y nadie más que ellos. Esto pudiera traer como consecuencia discusiones entre director, subdirectores y coordinadores, por ende, una perturbación en el clima organizacional.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El estudio se encuentra apoyado en una investigación de campo, en cuanto a esto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006) indica que es:

«El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos ó en desarrollo». (p.18)

En este sentido, según lo antes descrito encontramos que la presente investigación cumple con la definición de investigación de campo, ya que se encuentra basada en un problema real y busca como uno de sus objetivos entenderlo, interpretarlo y describirlo para luego encontrar la solución que se ajuste de la mejor manera al problema específico.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación en el cual se encuentra basada la presente investigación es la descriptiva por sus características metodológicas; para crear una mejor idea de lo mencionado se entiende que el propósito de la investigación descriptiva es (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010):

«Buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier

otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas» (sic). (p.80)

Por lo tanto, en vista de todo lo planteado se puede decir que la investigación descriptiva es aquella que explica y detalla por medio de un análisis fenómenos de cualquier índole.

Enfoque Metodológico

La modalidad de estudio se presenta a través del eje de aplicación, el cual, según Álvarez, G. (2002) de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el libro Normas de Redacción establece que eje de aplicación es «un estudio social donde las normas, principios y procedimientos metodológicos permiten obtener conocimientos colectivos sobre una verdadera realidad social, donde se busca la capacitación a través del proceso de construcción». (p.18)

El eje de aplicación presenta un enfoque y contexto social, donde existe una necesidad que hay que cubrir en una comunidad determinada llevándose a cabo la investigación para cubrir esa necesidad en particular a través de un proceso metodológico y con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de la comunidad.

Este enfoque se constituye de cuatro (4) fases, que son: Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación.

Participantes

Se encuentran representados de la siguiente manera:

Cuadro 3

Participantes

| PARTICIPANTES | CANTIDAD |
|----------------------------|-----------------|
| Director | 1 |
| Subdirector Administrativo | 1 |
| Subdirector Deportivo | 1 |
| Subdirector Académico | 1 |
| Coordinador Pedagógico | 1 |
| Coordinador de Seccional 2 | 1 |
| Coordinador de Seccional 3 | 1 |
| Coordinador de Seccional 4 | 1 |
| Total | 8 |

Nota. Cuadro realizado por el autor.

Como se puede observar en el cuadro 4 los informantes que participaron en la presente investigación suman un total de ocho, representados por la directiva de la institución donde se llevó a cabo el trabajo.

Técnica e Instrumento

Técnica

La técnica utilizada fue la entrevista, la cual, Hernández y otros (2010) la definen como: «una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).» (p.418)

En este sentido, lo que se persigue con la entrevista es una comunicación directa y estrecha del entrevistador con el entrevistado a través de una serie de preguntas para la estructuración de significados relacionados con un tema.

Por su parte, la observación también fue utilizada como técnica; Hernández y otros (2010) la definen como un «registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y situaciones observables» (p.260). En este sentido, la técnica de la observación fue utilizada en tres ocasiones para describir el comportamiento de las situaciones presentadas en la institución en estudio.

Instrumento

El instrumento que se utilizó en esta investigación es el guión de entrevista en donde Martín, F. (s.f) en su presentación señala que: «con el guión de la entrevista el tema principal se reparte en varias preguntas relacionadas y tentativas pues pueden cambiar según el desarrollo de la entrevista».

Según lo comentado anteriormente, el guión de entrevista es una guía de las posibles preguntas que se discutirán en la entrevista, es una ayuda para el entrevistador, ya que podrá mantener un orden en las preguntas y una coherencia durante el desarrollo de toda la entrevista.

Validez de Expertos

El instrumento fue sometido a una validación a través de la correlación de tres expertos en contenido y metodología que harán la evaluación del mismo.

Al respecto Hernández y otros (2010) en su libro Metodología de la Investigación expresan la definición de la validez de la siguiente manera: «Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.» (p.201). En este sentido, encontramos que es indispensable definir la validez de manera precisa en relación a una variable en particular para que sea confiable científicamente hablando.

Por su parte, una vez obtenida la evaluación cualitativa de los expertos se utilizó el Coeficiente de Validez de Contenido (Cvci), el cual permite calcular con cada ítem la validez de su contenido, la validez del contenido del instrumento en su totalidad y el nivel de concordancia entre los expertos.

En este sentido, Hernández, R. (2002) define el Coeficiente de Validez de Contenido como «el promedio de los Coeficientes de Validez de Contenido de cada Ítem, cada uno de los cuales ha sido corregido por concordancia aleatoria entre jueces». (p. 72). Por lo tanto, el coeficiente de validez de contenido necesita la validez de jueces previa para poder llevar a cabo el cálculo.

**Ecuación para Calcular el Coeficiente de Validez de Contenido
Total**

En la ecuación que se muestra a continuación se muestra el promedio de los Coeficientes de Validez de Contenido de cada Ítem, cada uno de los cuales ha sido corregido por concordancia aleatoria entre jueces:

$$Cvc_t = \frac{\sum Cvc_{ic}}{N} = \sum \left[\left[\frac{\sum x_i / J}{Vmx} \right] - p_{ei} \right] (1/N)$$

Gráfico 2. Ecuación de Coeficiente de Validez de Contenido Total.

Donde:

N = Número total de ítems del instrumento de recolección de datos.

$\sum x_i$ = Sumatoria de los puntajes asignados por cada juez (J) a cada uno de los ítems.

Vmx = Valor máximo de la escala utilizada por los jueces.

P_{ei} = Probabilidad del error por cada ítem.

J = Número de jueces asignando puntajes a cada ítem.

**Ecuación para Calcular el Coeficiente de Validez de Contenido de
Cada Ítem**

$$Cvc_{ic} = \left[\frac{\sum x_i / J}{v_{mx}} \right] - p_{ei}$$

**Gráfico 3. Ecuación de Coeficiente de Validez de Contenido de
Cada Ítem.**

Los resultados obtenidos por el Cvc_i se expresan en el cuadro 5 que se presenta a continuación y en donde se ven reflejados los análisis por separado de los ítems:

Cuadro 4

Resultado de Coeficiente de Validez de Contenido

| ITEMS | Validador 1 | Validador 2 | Validador 3 | Suma de puntajes | Mx Puntaje promedio | CVCic | Σ CCVCci |
|-------|-------------|-------------|-------------|------------------|---------------------|-------|-----------------|
| 1 | 3 | 3 | 2 | 8 | 2,67 | 0,85 | 0,92 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2,67 | 0,85 | |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2,33 | 0,74 | |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 8 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 9 | 3 | 2 | 3 | 8 | 2,67 | 0,85 | |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3,00 | 0,96 | |

Nota. Cuadro desarrollado por el autor. Mx Puntaje Promedio = Máximo Puntaje de Promedio. CVCic = Coeficiente de Validez de Contenido de Cada Ítem. Σ CCVCci = Coeficiente de Validez de Contenido.

Observando el cuadro anterior, se obtiene que el Coeficiente de Validez de Contenido es de 0,92. Por su parte, Hernández, R. (2002) plantea una escala para evaluar los resultados en donde indica lo siguiente:

Cuadro 5

Evaluación de Resultados de Coeficiente de Validez de Contenido

| PUNTAJE | VALORACIÓN CUALITATIVA |
|--|---|
| menor que 0,80 | Validez y Concordancia Inaceptables |
| igual ó mayor de 0,80 y menor que 0,90 | Validez y Concordancia Satisfactoria |
| igual ó mayor que 0,90 hasta un máximo de 1,00 | Validez y Concordancia Excelentes |

Nota. Cuadro desarrollado por el autor.

Según el cuadro anterior se puede indicar entonces que el Coeficiente de Validez de Contenido del instrumento de recolección es excelente, siendo mayor que 0,90; sin embargo, llama la atención el ítem 5 con un valor de 0,74, lo cual indica que su validez y concordancia es inaceptable. Por lo tanto, en relación al ítem mencionado se hicieron las modificaciones necesarias para que su validez y concordancia llegaran a ser excelentes.

CAPÍTULO V

EXAMEN DE LA SITUACIÓN DIAGNÓSTICO Y RESULTADO

Análisis de Resultados

Pregunta 1

¿La comunicación entre los directivos y el personal que labora en la institución es asertiva?

Descripción. Luego de aplicada la entrevista un 87,5% de los entrevistados equivalente a siete (7) de los ocho (8) respondieron que la comunicación entre la directiva y el personal que labora en la institución si es asertiva. Por su parte, un 12,5% respondió que la comunicación es relativamente asertiva.

De acuerdo por lo significado por los entrevistados se puede deducir que la comunicación en la institución es honesta, clara y sincera en la mayoría de las veces.

Pregunta 2

¿Utiliza la institución alguna forma de motivación a parte del salario que perciben los trabajadores?

Descripción. Los entrevistados respondieron en un 87,5% que no existe ninguna estrategia motivacional aparte del salario, mientras que un 12,5% respondió que si tenían una estrategia motivacional.

En este sentido, según las repuestas obtenidas se puede deducir que no existe una estrategia motivacional adicional al salario definida por el director que se aplique en la institución para los trabajadores.

Pregunta 3

¿De ser afirmativa la respuesta anterior, cómo motivan a los trabajadores?

Descripción. Para esta pregunta de los ocho (8) directivos entrevistados solo uno (1) equivalente al 12,5% respondió que si existe una estrategia motivacional que es la del otorgamiento de un reconocimiento por el cumplimiento de la labor con excelencia durante el año escolar.

Según lo respondido por los entrevistados, al observar que solo uno respondió que el reconocimiento era la estrategia motivacional que utilizaban dentro de la institución, se puede deducir que no poseen un programa de estrategias para motivar a los trabajadores.

Pregunta 4

¿Qué tan orgulloso (as) se siente de trabajar en esta institución (UETDM)?

Descripción. Al hacerle esta pregunta a los entrevistados, el 100% respondió que se sentía bastante ó muy orgulloso de estar trabajando en la institución.

Al respecto, se puede deducir de la respuesta de los directivos que existe un sentido de pertenencia y una dedicación al trabajo significativa hacia la institución.

Pregunta 5

¿Qué no le gusta de su trabajo en la institución?

Descripción. Al respecto, los directivos respondieron en un 12,5% que lo que no les gusta de su trabajo es que existe una escases de material de

oficina significativa que incomoda e interrumpe su desempeño en la institución; otro 12,5% correspondiente a un (1) directivo respondió que tiene mucho estrés mientras trabaja; otro de los directivos equivalente al 12,5% del 100% de los entrevistados respondió que a veces tiene que improvisar y eso no le gusta; el otro 12,5% respondió que no hay nada que no le guste de su trabajo y el 50% restante respondió que lo que no les gusta de su trabajo es que poseen inconvenientes con trabajadores, específicamente docentes que son irresponsables y apáticos al trabajo, con lo cual no se puede lograr un trabajo en equipo.

De acuerdo por lo significado por los entrevistados se puede deducir que la mayoría posee un cierto nivel de incomodidad en su trabajo por algunos factores como el estrés, la falta de material de trabajo, la improvisación de las acciones e inconvenientes con sus compañeros de trabajo por irresponsabilidades y apatía al trabajo.

Pregunta 6

¿Existe una figura de líder dentro de la directiva que influya en las acciones del personal que labora en la institución?

Descripción. Para esta pregunta los entrevistados respondieron en un 62,5% equivalentes a cinco (5) de los ocho (8) directivos que si existe una figura de líder dentro de la institución y esa figura es el director, por otra parte, un 37,5% respondió que no existe una figura de líder dentro de la institución.

Según las respuestas de los directivos se puede deducir que el director en gran medida cumple una función de jefe y no de líder, esto, por el porcentaje de 50% de descontento indicado en el ítem 5 y el 62,5% de discusiones reflejado en el ítem 14.

Pregunta 7

¿Dentro de la organización se respetan las líneas de acción y comunicación?

Descripción. Al hacerle esta pregunta a los directivos, el 100% respondió que si se respetan las líneas de acción y comunicación dentro del sistema organizacional de la institución.

Según lo respondido por los entrevistados se puede deducir que dentro de la institución las líneas de acción y comunicación entre los trabajadores y sus diferentes funciones se respetan y se les dan el lugar que se merecen dentro de la jerarquía organizacional.

Pregunta 8

¿Considera usted que el personal trabaja en equipo en pro del alcance de un objetivo común?

Descripción. Luego de aplicada la entrevista un 62,5% de los directivos entrevistados, equivalente a cinco (5) de los ocho (8), respondieron que no todos trabajan en equipo, mientras que un 37,5% respondió que todos trabajan en equipo en pro del alcance de un objetivo común.

En este sentido, se puede deducir basándose en las respuestas de los directivos que existe un grupo de trabajadores que aun no se acoplan ó se integran al trabajo en equipo dentro de la institución.

Pregunta 9

¿Antes de comenzar cada periodo educativo existe una planificación de las actividades deportivas y académicas?

Descripción. Para esta pregunta el 100% de los directivos respondieron que antes de comenzar cada periodo educativo siempre se realiza una planificación de las actividades de la unidad educativa.

Según la respuesta de la directiva se puede deducir que dentro de las políticas de la institución se encuentra trabajar en base a una planificación definida previamente discutida.

Pregunta 10

¿Existe un control del personal que labora en la institución?

Descripción. Al respecto, la directiva respondió en un 100% que si se lleva a cabo un control de asistencia del personal que labora en la institución.

Se puede deducir teniendo en cuenta la respuesta unánime de la directiva que el proceso de control de asistencia del personal se lleva cabalmente en las diferentes entidades de la institución.

Pregunta 11

De ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Con qué frecuencia se controla al personal?

Descripción. En este sentido, un 62,5% de la directiva entrevistada respondió que se controla al personal a diario; otro 25% equivalente a dos (2) de los directivos de los ocho (8) participantes respondieron que el control se lleva a cabo mensualmente y un 12,5% de los entrevistados respondió que no sabía con que frecuencia se realizaba el control de los trabajadores.

Según las respuestas de los entrevistados, se puede deducir que el control del personal que labora en la institución es frecuente, en la mayoría de las veces a diario.

Pregunta 12

¿Existe un proceso evaluativo del desempeño de los trabajadores?

Descripción. La directiva ante esta pregunta respondió en un 75% que si se evalúa el desempeño de los trabajadores, mientras que el 25% restante de los entrevistados respondieron que no se evalúa el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a lo indicado por los trabajadores se puede deducir que la mayoría de la directiva lleva a cabo un proceso de evaluación de su personal a cargo.

Pregunta 13

De ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

Descripción. La directiva ante esta pregunta respondió de la siguiente manera: un 36,5% equivalentes a tres (3) de los ocho (8) entrevistados dijeron que desconocen el proceso evaluativo. Mientras que un 62,5% respondió que el proceso de evaluación lo llevaban a cabo a través de visitas de acompañamiento con la utilización de una escala de estimación para registrar y evaluar el desempeño de los trabajadores.

En este sentido, se puede deducir basándose en las respuestas de los entrevistados que el descontento reflejado en el ítem 5 puede deberse al desconocimiento del proceso evaluativo.

Pregunta 14

¿Considera usted que existe una afinidad entre los trabajadores, es decir, que el ambiente laboral es armonioso y ameno?

Descripción. La directiva ante esta pregunta respondió en un 62,5% que existía un ambiente laboral armonioso y ameno pero no en su totalidad, es decir, que se presentaban con cierta regularidad discusiones entre los trabajadores. Por otra parte, un 37,5% de la directiva respondió que en su totalidad los trabajadores poseían afinidad entre ellos.

Se puede deducir según las respuestas de los directivos que se presentan durante la jornada laboral discusiones entre los trabajadores, esto puede deberse a la falta de liderazgo reflejada en el ítem 6.

Conclusión de Datos

A continuación se presentan conclusiones del análisis de las respuestas que dadas por los directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida al aplicar el instrumento de recolección de datos:

1. A pesar de que existe una notable comunicación asertiva entre los trabajadores y la directiva siguen existiendo infrecuentes pero existentes discusiones y riñas entre los mismos.

2. La mayoría de los directivos no les gusta que algunos trabajadores actúen con irresponsabilidad, y poco interés en el trabajo, sin embargo, esto se puede deber a la ausencia de liderazgo para implementar estrategias motivacionales a los trabajadores.

3. El hecho de que exista un cierto porcentaje de trabajadores que no se acoplan al trabajo en equipo se puede deber a la alta especialización de cada uno de los trabajadores.

4. La figura de líder que existe en gran medida se debe a la comunicación asertiva del director con sus subordinados y no por la función que desempeña.

5. A pesar de realizarse una planificación de las actividades de la institución existe un porcentaje de directivos que realizan el control del personal esporádicamente.

6. La mayoría de la directiva realiza un proceso evaluativo del desempeño de sus trabajadores pero no utiliza herramientas motivacionales para elevar las calificaciones de sus empleados.

7. Un 62% de los directivos indicaron que no todos los trabajadores trabajan en equipo, quizás se deba a la estructura especializada de la organización.

8. La directiva posee una comunicación asertiva con sus trabajadores, esto puede contribuir con el orgullo por el trabajo en la institución que poseen los trabajadores.

9. La mayoría de la directiva manifestó que no existe un trabajo en equipo, y tres de ocho entrevistados indicaron desconocer el proceso evaluativo; estos dos factores, trabajo en equipo y evaluación, son influyentes en la motivación, satisfacción laboral y fidelidad de los empleados.

Análisis de Guía de observación

Para esta investigación se aplicaron tres guías de observación en los tres días en los que se visitó la institución para la aplicación de las entrevistas. De tal manera, se realizó previa unión de las tres (3) guías de observación que tuvieron lugar en la sede de la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida y en horas de inicio y culminación diferentes. En este sentido, los indicadores que se trataron en la guía de observación fueron comunicación asertiva, motivación, liderazgo, organización, planeamiento, control, evaluación y clima organizacional.

Comparación de Resultados

A continuación se presenta la unión de las diferentes fuentes de recolección de datos, así como un análisis que lleva al establecimiento de conclusiones de todo el proceso de recolección de datos tal como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 6 Comparación de Resultados

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE TALENTOS DEPORTIVO MÉRIDA

OBJETIVO GENERAL: Aplicar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida

| Objetivos Específicos | Categorías | Subcategorías | Triangulación de Resultados |
|--|------------|-------------------------|--|
| 1. Determinar las estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la U.E.T.D.M | Gerencia | - Comunicación asertiva | 1. Pregunta 1 y 2 de la entrevista con la guía de observación: Las entrevistas indica que no se presenta una comunicación asertiva entre la totalidad de los integrantes de la organización, ocasionando discusiones entre los mismo, y la guía de observación refleja que no todos los participantes son cordiales y respetuosos al expresarse. |
| | | - Motivación | 2. Pregunta 5,6 y 14 de la entrevista con la guía de observación: la entrevista indica que la falta de liderazgo transformacional presenta ausencia en la aplicación de estrategias motivacionales y puede traer como consecuencia actitudes de irresponsabilidad por parte de los trabajadores y la guía de observación refleja que varios de los entrevistados ausentaban sus lugares de trabajo y mostraron impuntualidad. |
| | | - Líder | 3. Pregunta 8 y 14 de la entrevista con la guía de observación: Existe una relación entre las tres preguntas de la entrevista, ya que existe un porcentaje significativo que no se acoplan al trabajo en equipo y pudiese ser producto de la ausencia de liderazgo transformacional y la guía de observación refleja que cierto personal administrativo no colaboró con el proceso de la entrevista, de hecho, se mostró renuente y apático. |
| | | - Liderazgo | |
| 2. Elaborar plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | Gerencia | - Organización | 4. Pregunta 5 y 13 de la entrevista con la guía de observación: La entrevista indica que existe descontento de la mayoría de los directivos esto se puede deber al desconocimiento del proceso evaluativo. La guía de observación refleja que no se logró obtener nunca una guía de evaluación de desempeño. |
| | | - | 5. Pregunta 9, 10 y 11 de la entrevista con la guía de observación: Con la entrevista concluimos que a pesar del proceso de planeación de las actividades existen directivos que realizan su control con poca frecuencia y la guía de observación arrojó como resultado impuntualidad por parte de los trabajadores que refleja la falta de control. |
| 3. Aplicar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | Gestión | - Planeamiento | 6. Pregunta 2, 3, 12 y 13 de la entrevista con la guía de observación: La mayoría de la directiva lleva a cabo un proceso de evaluación sin utilizar estrategias metodológicas para elevar el rendimiento de sus trabajadores. La guía de observación indica que los trabajadores se esfuerzan en realizar bien su labor solo cuando saben que están siendo evaluados, una prueba de liderazgo transaccional. |
| | | - Organización | 7. Pregunta 8 y 14 de la entrevista con la guía de observación: No todos los trabajadores llevan a cabo un trabajo en equipo y este individualismo puede deberse a la alta especialización del organigrama. La guía de observación indica que no siempre se ejecutan las acciones a través de un trabajo en equipo. |
| 4. Evaluar el plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la UETDM | Gestión | - Control | 8. Pregunta 1 y 4 de la entrevista con la guía de observación: la alta especialización del organigrama contribuye al orgullo que sienten los trabajadores al estar desempeñando sus funciones en la institución. La guía de observación indica hay un notable sentimiento de orgullo del personal. |
| | | - Evaluación | |
| | | - Clima Organizacional | |

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

PLAN ESTRATÉGICO Y LA EJECUCIÓN

Presentación Inicial

Planificar y plasmar las estrategias que vamos a llevar a cabo siempre es una labor que requiere tiempo y contar con ciertos datos que nos permitan desarrollar dicha planificación, sin embargo, al realizarla de manera analítica y coherente rigiéndose con ciertos principios metodológicos y sistemáticos, la planificación brinda grandes beneficios a cualquier institución preparándola para el desarrollo futuro de sus actividades y reduciendo considerablemente el margen de fracaso a la hora de llevarlas a cabo.

Basándose en la reflexión anterior, el plan de actividades que se presenta a continuación pretende reflejar todos los aspectos y necesidades que exige ejecutar ciertas actividades en la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida, basándose en los resultados obtenidos de la guía de observación y la entrevista aplicada.

Plan Estratégico General

A continuación se presenta el Plan Estratégico General donde se desarrollarán las actividades que conforman el Plan con ciertos aspectos característicos. En este sentido, se pretende mostrar de forma general las actividades a realizar para posteriormente profundizar y especificar la información:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 7 Plan Estratégico General

Objetivo General: Aplicar el Plan de Acción para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida.

Objetivos Específicos: 1. Determinar el Plan de Acción para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida.
2. Aplicar el Plan de Acción para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida.
3. Evaluar el Plan de Acción para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida.

| ESTRATEGIA | AGENDA | ACTIVIDAD | INSTRUMENTO | RECURSOS | TIEMPO | EVALUACIÓN |
|--|---|--|--|---|--------|--------------------------|
| 1. Taller de Capacitación. Motivación y Liderazgo | 1. Bienvenida y saludo en cada uno de los talleres. | -Solicitud y acondicionamiento del espacio físico. | -Video Beam. | - Hojas carta. | | Cuestionario evaluativo. |
| 2. Taller de Capacitación. Comunicación Asertiva y Planeamiento. | 2. Ponencias sobre liderazgo, motivación, comunicación asertiva, planeamiento, clima organizacional, organización, control y evaluación, su importancia, relación entre ellos, clasificación y tipos. | -Orden de participantes. -Desarrollo del taller. -Refrigerio. -Entrega de certificado de participación. | -Pizarra acrílica. -Marcadores. -Hojas de apoyo. -Hojas para evaluación. -Hojas de Asistencia. | - Marcadores. - Refrigerio. - Video cámara. - Papel cartulina. - Impresiones. | 60min | |
| 3. Taller de Capacitación. Clima Organizacional y Organización. | 3. Mejorar cada una de las categorías gerenciales antes mencionadas a través de la técnica de interpretación de papeles. | | | | 60min | |
| 4. Taller de Capacitación. Control y Evaluación. | 4. Discusión y debate sobre información presentada. | | | | 60min | |
| | 5. Evaluación de la información obtenida en capacitación. | | | | | |
| | 6. entrega de certificados de participación. | | | | | |

Plan Estratégico Específico

1. Taller de Motivación y Liderazgo.

La primera estrategia que se lleva a cabo en la Unidad Educativa de Talentos Deportivos Mérida es el Taller de Motivación y Liderazgo el cual se espera mantener las fortalezas y mejorar las debilidades que presenta la institución en relación a estos dos aspectos para lo cual se tomaron en consideración las conclusiones arrojadas por el cuadro de Comparación de Resultados presentada en el capítulo anterior:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 8

Actividad 1. Taller de Motivación y Liderazgo.

| Objetivo: | Estrategia de Acción: |
|--|---|
| Desarrollar y mejorar las técnicas de motivación laboral y liderazgo en los directivos de la UETDM | - Parte Inicial: Bienvenida y saludo. - Parte Central: Información teórica sobre liderazgo y motivación, ejercicios motivacionales y de liderazgo en el trabajo. - Refrigerio. - Cierre: Discusión y debate, evaluación (Cuestionario), agradecimientos. |

AGENDA

- Palabras de bienvenida por parte del investigador.
- Explicación teórico- práctico sobre:
 1. Ponencia sobre liderazgo y motivación.
 2. Ponencia sobre importancia del liderazgo y la motivación en el trabajo.
 3. Ponencia sobre los tipos de liderazgo y motivación.
 4. Refrigerio.
 5. ¿Cómo se relaciona el liderazgo y la motivación?
 6. Técnicas de motivación laboral, técnicas de liderazgo a través de la interpretación de papeles.
 7. Discusión y debate sobre la información presentada.
 8. Resolución de cuestionario, firma de asistencia y agradecimientos.
 9. Entrega de Certificados.

| RECURSOS DE APOYO | LAPSO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | EVALUACIÓN |
|---|--------------------|----------------------------------|---|
| - Hojas carta para material de apoyo. - Marcadores. - Pizarra. - Refrigerio. - Video cámara para recuento anecdótico. - Papel cartulina para certificados. - Impresiones de certificados. | 2 Horas | - Investigador. - Directivos. | Cuestionario sobre aspectos de: Información de liderazgo y motivación tratada durante el taller. |

Nota. UETDM = Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

En el cuadro anterior se puede observar el desarrollo de la actividad 1 con el objetivo que se espera alcanzar con este taller, la estrategia a utilizar para alcanzar el objetivo, el desarrollo del taller, los recursos para

llevarlo a cabo, la evaluación que va a estar dirigida a los directivos, entre otros aspectos.

2. Taller de Comunicación Asertiva y Planeamiento.

Para la segunda estrategia se desarrolla la comunicación asertiva y el planeamiento dentro de la institución que según los resultados arrojados por la comparación de resultados existe una deficiencia en la comunicación asertiva entre directivos y una gran fortaleza en el planeamiento de las actividades, con lo cual, se pretende conjugar esta información para mantener la planeación y mejorar la comunicación asertiva. A continuación se presenta la segunda actividad:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 9

Actividad 2. Taller de Comunicación Asertiva y Planeamiento.

| Objetivo: | Estrategia de Acción: |
|--|---|
| Desarrollar y mejorar las técnicas de comunicación asertiva y planeamiento en los directivos de la UETDM | <ul style="list-style-type: none">- Parte Inicial: Bienvenida y saludo.- Parte Central: Información teórica sobre comunicación asertiva y planeamiento, ejercicios de comunicación asertiva en el trabajo y planeamiento de actividades.- Refrigerio.- Cierre: Discusión y debate, evaluación (Cuestionario), agradecimientos. |

AGENDA

- Palabras de bienvenida por parte del investigador.
- Explicación teórico- práctico sobre:
 1. Ponencia sobre la Comunicación asertiva y planeamiento.
 2. Ponencia sobre la Importancia de la comunicación asertiva en el trabajo y planeamiento de actividades.
 3. Ponencia sobre las Características de la comunicación asertiva y el planeamiento.
 4. Refrigerio.
 5. ¿Cómo se relaciona la comunicación asertiva y el planeamiento?
 6. Técnicas para desarrollar una comunicación asertiva y un mejor planeamiento de actividades a través de la interpretación de papeles.
 7. Discusión y debate sobre la información presentada.
 8. Resolución de cuestionario, firma de asistencia y agradecimientos.
 9. Entrega de Certificados.

| RECURSOS DE APOYO | LAPSO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | EVALUACIÓN |
|---|---------------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Hojas carta para material de apoyo.- Marcadores.- Pizarra.- Refrigerio.- Video cámara para recuento anecdótico.- Papel cartulina para certificados.- Impresiones de certificados. | 2 Horas | <ul style="list-style-type: none">- Investigador.- Directivos. | Cuestionario sobre aspectos de: Información de comunicación asertiva y planeamiento tratada durante el taller. |

Nota. UETDM = Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

En el cuadro 10 se presenta el desarrollo de la actividad 2 con detalles de información prestada a los directivos de la Unidad de Talentos

Deportivos Mérida para su capacitación y mejoramiento de la gestión en esta institución.

3. Taller de Clima Organizacional y Organización.

Esta tercera estrategia está desarrollada en base a un taller de capacitación, en donde se tratan temas como el clima organizacional y la organización, discusiones de cómo mejorar estos ítems en la UETDM, propuestas para el desarrollo de actividades que permitan tener un mejor clima organizacional entre los trabajadores y mantener una organización adecuada como lo ha venido haciendo la institución. A continuación se presenta el cuadro explicativo de la actividad número 3:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 10

Actividad 3. Taller de Clima Organizacional y Organización.

| Objetivo: | Estrategia de Acción: |
|---|---|
| Desarrollar y mejorar las técnicas de organización y clima organizacional en los directivos de la UETDM | - Parte Inicial: Bienvenida y saludo. - Parte Central: Información teórica sobre clima organizacional y organización, ejercicios de clima organizacional en el trabajo y organización. - Refrigerio. - Cierre: Discusión y debate, evaluación (Cuestionario), agradecimientos. |

AGENDA

- Palabras de bienvenida por parte del investigador.
- Explicación teórico- práctico sobre:
 1. Ponencia sobre Clima organizacional y organización.
 2. Ponencia sobre Importancia del clima organizacional y la organización en la Institución.
 3. Ponencia sobre Características y tipos de clima organizacional y la organización.
 4. Refrigerio.
 5. Ponencia sobre Influencia del clima organizacional sobre la organización.
 6. Técnicas para desarrollar clima organizacional dentro de una organización a través de la interpretación de papeles.
 7. Discusión y debate sobre la información presentada.
 8. Resolución de cuestionario, firma de asistencia y agradecimientos.
 9. Entrega de Certificados.

| RECURSOS DE APOYO | LAPSO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | EVALUACIÓN |
|---|---------------------------|----------------------------------|---|
| - Hojas carta para material de apoyo. - Marcadores. - Pizarra. - Refrigerio. - Video cámara para recuento anecdótico. - Papel cartulina para certificados. - Impresiones de certificados. | 2 Horas | - Investigador. - Directivos. | Cuestionario sobre aspectos de: Información de clima organizacional y liderazgo tratada durante el taller. |

Nota. UETDM = Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

En el cuadro anterior se observa expuesto de forma detallada y específica lo temas a tratar en la actividad 3 con el objetivo de no improvisar en la etapa de aplicación de los talleres y programar las tareas a realizar antes, durante y después de aplicado el taller.

4. Taller de Control y Evaluación.

Los datos que se obtuvieron gracias al análisis del diagnóstico indican que los directivos de la Unidad de Talentos Deportivos Mérida presentan un dominio sobre la evaluación de los trabajadores que se desempeñan en la institución, sin embargo, una deficiencia en materia de control del personal. Es por esto, que se lleva a cabo la estrategia número 4 con el fin de establecer herramientas que permitan llevar un mejor control del personal y apoyarla con una evaluación. En el cuadro expuesto a continuación se presentan los detalles de esta última actividad para la presente investigación:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 11
Actividad 4. Taller de Control y Evaluación.

| Objetivo: | Estrategia de Acción: |
|--|---|
| Desarrollar y mejorar las técnicas de control y evaluación en los directivos de la UETDM | <ul style="list-style-type: none"> - Parte Inicial: Bienvenida y saludo. - Parte Central: Información teórica sobre control y evaluación, ejercicios de control y evaluación. - Refrigerio. - Cierre: Discusión y debate, evaluación (Cuestionario), agradecimientos. |

AGENDA

- Palabras de bienvenida por parte del investigador.
- Explicación teórico- práctico sobre:
 1. Ponencia sobre Control y evaluación de personal.
 2. Ponencia sobre Importancia del control y evaluación de personal.
 3. Ponencia sobre Características del control y evaluación.
 4. Refrigerio.
 5. Ponencia sobre Influencia del control sobre la evaluación del personal.
 6. Técnicas para llevar a cabo el control y evaluación del personal eficientemente a través de la interpretación de papeles.
 7. Discusión y debate sobre la información presentada.
 8. Resolución de cuestionario, firma de asistencia y agradecimientos.
 9. Entrega de Certificados.

| RECURSOS DE APOYO | LAPSO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | EVALUACIÓN |
|---|---------------------------|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Hojas carta para material de apoyo. - Marcadores. - Pizarra. - Refrigerio. - Video cámara para recuento anecdótico. - Papel cartulina para certificados. - Impresiones de certificados. | 2 Horas | <ul style="list-style-type: none"> - Investigador. - Directivos. | Cuestionario sobre aspectos de: Información de control y evaluación tratada durante el taller. |

Nota. UETDM = Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

En el cuadro anterior, se indican las partes del taller, puntos a tratar, estrategia para llegar al objetivo, recursos a utilizar para desarrollar el taller, responsables del mismo y evaluación de la actividad.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROCESO

Análisis de la Actividad 1: Taller de Motivación y Liderazgo

Para la primera actividad se presentó el Taller de Motivación y Liderazgo con la siguiente agenda:

1. Palabras de bienvenida y agradecimiento.
2. Ponencias sobre liderazgo y motivación, tipos e importancia.
3. Refrigerio
4. Debate sobre Relación entre liderazgo y motivación.
5. Técnicas de interpretación de papeles sobre motivación y liderazgo.
6. Discusión y debate sobre la información obtenida.
7. Evaluación.
8. Entrega de certificados.

Análisis de la Actividad 2: Taller de Comunicación Asertiva y Planeamiento.

La agenda de la segunda actividad estuvo constituida por los siguientes elementos:

1. Palabras de bienvenida.

2. Ponencias sobre comunicación asertiva y liderazgo, importancia y características.
3. Refrigerio
4. Debate sobre Relación entre comunicación asertiva y liderazgo.
5. Técnicas de interpretación de papeles sobre comunicación asertiva y liderazgo.
6. Discusión y debate sobre la información obtenida.
7. Evaluación.
8. Entrega de certificados.

Análisis de la Actividad 3: Taller de Clima Organizacional y Organización.

Los elementos que constituyeron esta agenda fueron los siguientes:

1. Palabras de bienvenida.
2. Ponencias sobre Clima Organizacional y Organización, importancia, tipos y características.
3. Refrigerio
4. Debate sobre influencia del Clima Organizacional sobre la Organización.
5. Técnicas de interpretación de papeles sobre Clima Organizacional y Organización.
6. Discusión y debate sobre la información obtenida.
7. Evaluación.
8. Entrega de certificados

Análisis de la Actividad 4: Taller de Control y Evaluación.

Para esta última actividad se presentó un taller con la siguiente agenda:

1. Palabras de bienvenida.
2. Ponencias sobre Control y evaluación de personal, importancia y características.
3. Refrigerio
4. Debate sobre influencia del control sobre la evaluación de personal.
5. Técnicas de interpretación de papeles sobre Control y evaluación de personal.
6. Discusión y debate sobre la información obtenida.
7. Evaluación.
8. Entrega de certificados

Resultados de la Evaluación

Primera Actividad

Para la evaluación de la primera actividad en el Taller de Motivación y Liderazgo se aplicó como instrumento el cuestionario, el cual, estuvo conformado por la siguiente pregunta: ¿Obtuvo usted alguna información que le haya resultado enriquecedora para mejorar su labor en la institución sobre motivación y liderazgo?

Resultado

Se obtuvo como resultado que el 100% de los participantes contestaron que si habían obtenido información que les permitiría mejorar su labor en la institución; refiriéndose a los temas de motivación y liderazgo.

Por su parte, en cuanto a la información que obtuvieron un 50% de los participantes, es decir cuatro de ocho, respondieron que habían aprendido nuevas técnicas para desarrollar la motivación sobre sus trabajadores a cargo y el liderazgo. Tres de ocho participantes, es decir, un 38% indicó que había aprendido nuevas técnicas sobre motivación y renovado conocimientos sobre liderazgo y un 13%, es decir, un participante, respondió que había recordado información teórica sobre motivación y aprendido nuevas técnicas sobre liderazgo.

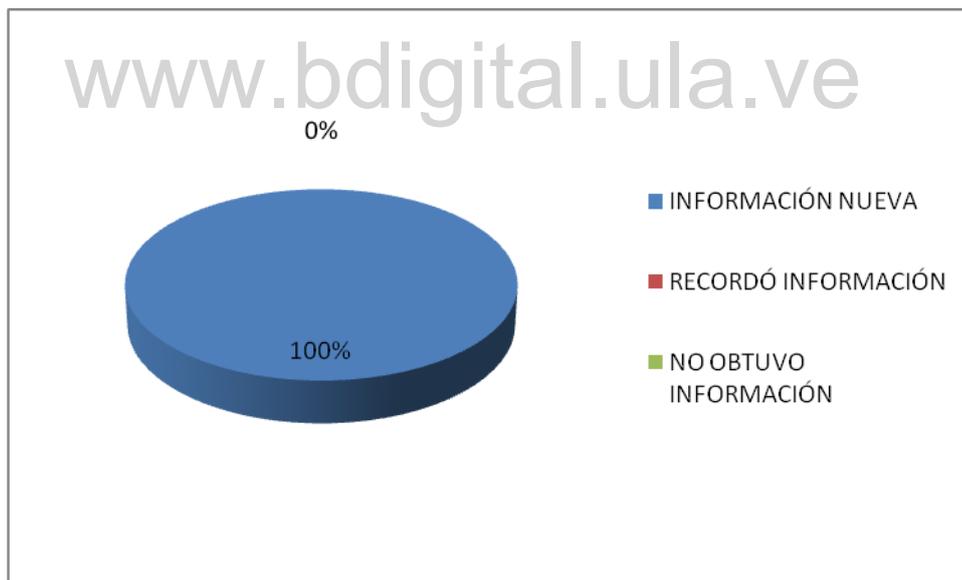


Gráfico 4. Resultados de la Primera Actividad

Tal como se observa en el gráfico 4 un 100% de los participantes obtuvo información nueva sobre motivación y liderazgo; ningún participante mencionó haber recordado información y ninguno indicó que

no obtuvo ninguna información que les ayudara a mejorar su función en la institución.

Segunda Actividad

En la segunda actividad se utilizó como herramienta evaluativa el cuestionario; conformándose de la siguiente pregunta: ¿Obtuvo usted alguna información que le haya resultado enriquecedora para mejorar su labor en la institución sobre comunicación asertiva y planeamiento? De ser afirmativa nombre cual fue la información.

Resultado

Como resultado se obtuvo que un 75% de los participantes indicaron que habían obtenido nueva información en materia de comunicación asertiva y planeamiento y un 25% respondió que había recordado conocimiento sobre estos temas.

En la segunda parte de la pregunta sobre la información obtenida en el taller, dos de los participantes respondieron que habían aprendido nuevas técnicas para desarrollar la comunicación asertiva y el planeamiento; otros dos de ellos contestaron que habían obtenido información de su interés sobre la relación entre estos dos temas; otros dos de los participantes respondieron que habían recordado técnicas sobre la comunicación asertiva y los otros dos indicaron que habían aprendido sobre la importancia de la comunicación asertiva con sus compañeros de trabajo y de técnicas para mejorarla.

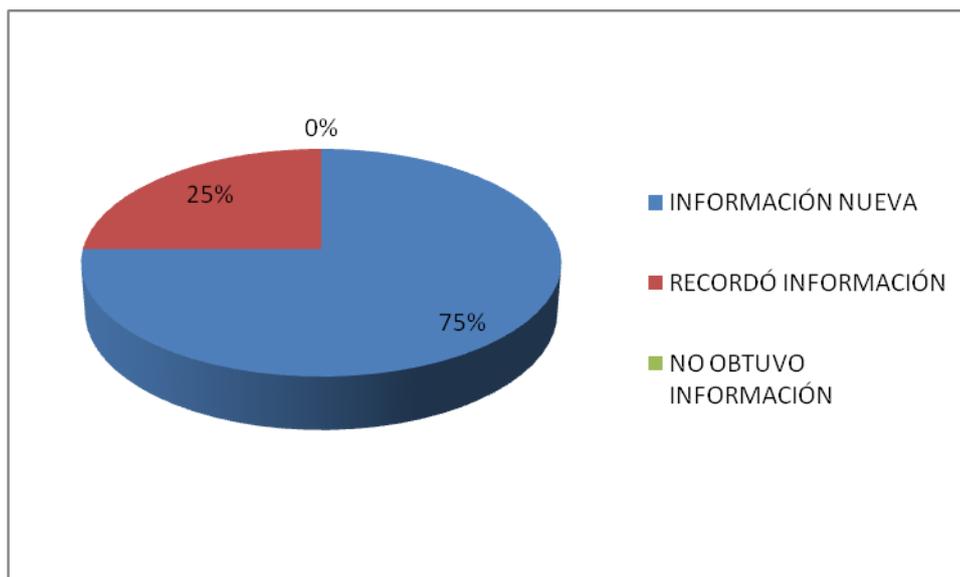


Gráfico 5. Resultados de la Segunda Actividad

Tal como se muestra en el gráfico 5 que lleva como título Resultados de la Segunda Actividad un 25% por ciento de los participantes indicó haber recordado o renovado información sobre los temas tratados en el taller; un 75% dijo haber obtenido información que antes o poseía sobre comunicación asertiva y planeamiento y ninguno de los participantes, representado con 0% indicó no haber obtenido ninguna información relevante para ellos.

Tercera Actividad

Para la tercera actividad se evaluó con la aplicación de un cuestionario que llevaba la siguiente pregunta a responder: ¿Obtuvo usted alguna información que le haya resultado enriquecedora para mejorar su labor en la institución sobre Clima Organizacional y Organización? De ser afirmativa nombre cual fue la información.

Resultado

Se encontró que los participantes en un 100% respondieron que si habían adquirido información enriquecedora en cuanto a mejorar el clima organizacional y la organización en la institución

En este sentido, respondieron la segunda parte de la pregunta, donde cinco de los participantes mencionaron en sus respuestas haber obtenido información sobre nuevas técnicas para mejorar el clima organizacional y entender su influencia en la organización; los otros tres participantes contestaron que habían obtenido información sobre las características de estos dos temas y que habían logrado crear su propia definición, también declararon haber conseguido su aplicación en la institución creando sus propias técnicas con el fin de mejorar el rendimiento de la institución.

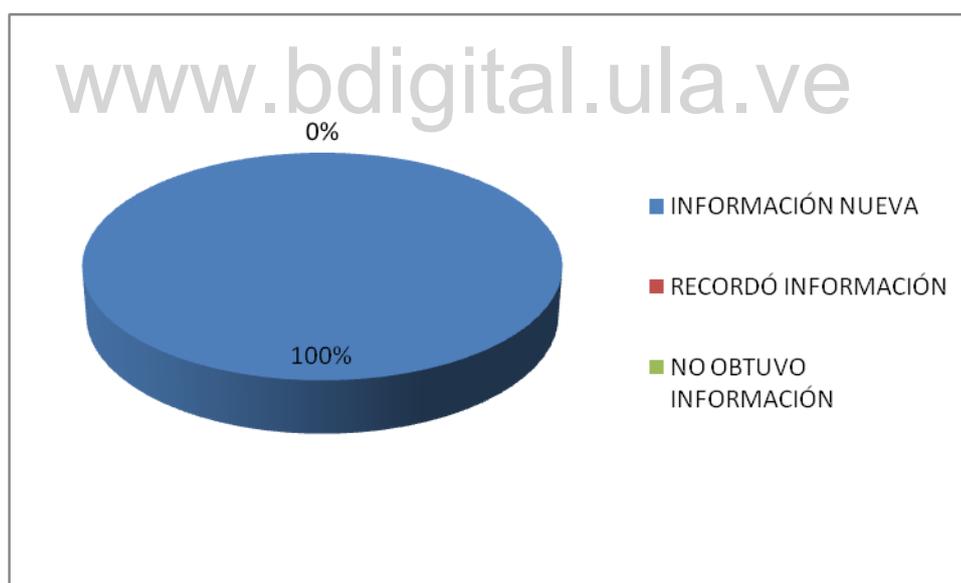


Gráfico 6. Resultados de la Tercera Actividad

El gráfico 6 muestra los resultados de la tercera actividad donde refleja con color azul que el total de los participantes, es decir, un 100% indicaron haber conseguido información nueva que les ayude a mejorar

su función dentro de la institución; quedando con un 0% el hecho de recordar información y no haber obtenido ninguna información en materia de clima organizacional y organización.

Cuarta Actividad

La evaluación de la cuarta actividad fue a través de un cuestionario en donde se realizó la siguiente pregunta a los participantes: ¿Obtuvo usted alguna información que le haya resultado enriquecedora para mejorar su labor en la institución sobre Control y Evaluación? De ser afirmativa nombre cual fue la información.

Resultado

Se obtuvo como resultado que un 50% de los participantes indicaron que si habían obtenido nueva información sobre el control y la evaluación en la organización y el otro 50% respondió que ya poseía conocimientos pero que con el taller habían renovado esta información.

Por consiguiente, para la segunda pregunta del cuestionario se encontró que uno de los participantes mencionó que había obtenido información nueva sobre la importancia del control y la evaluación en la institución; otros dos participantes contestaron que habían aprendido sobre las técnicas para el control y evaluación de forma eficiente; otro participante indicó que había logrado entender la importancia de estas dos técnicas organizacionales para el desempeño de la institución; los otros cuatro participantes respondieron que ya poseían información sobre estos dos temas, sin embargo, tres de ellos mencionaron haber recordado información sobre el control del personal y el otro indicó haber renovado información acerca de la evaluación del personal.

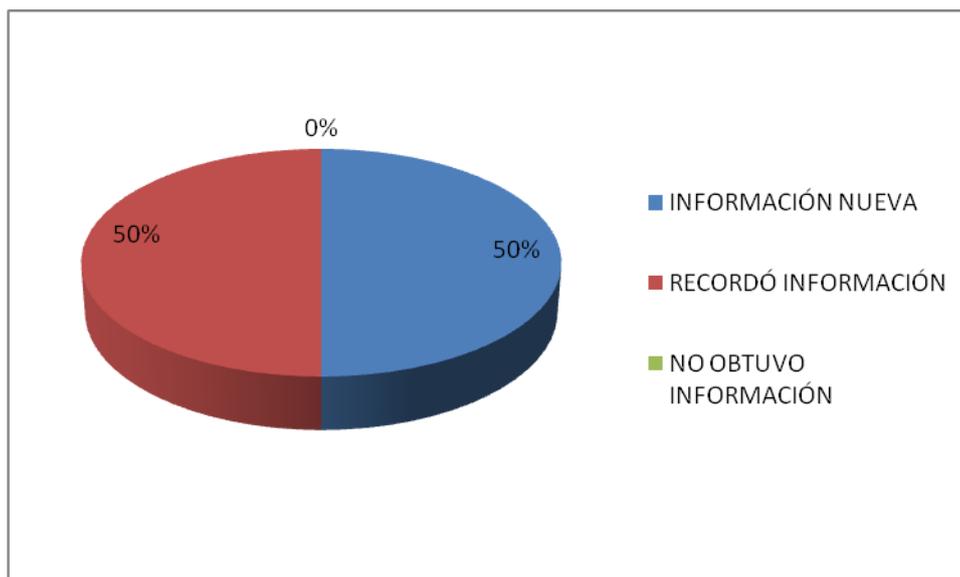


Gráfico 7. Resultados de la Cuarta Actividad

Para los resultados de la cuarta actividad el gráfico 7 ayuda a visualizar mejor los resultados; donde un 50% de los participantes indicó haber obtenido nueva información en materia de control y evaluación de personal y el otro 50% respondió que había renovado información sobre estos temas en el taller.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Sobre la base del análisis de la información obtenida por medio de la aplicación y desarrollo de un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de la gestión de los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida. Por tanto se realizan las siguientes conclusiones:

Predomina el liderazgo transaccional, lo que trae como consecuencia ausencia de estrategias motivacionales y un alto porcentaje de descontento por parte de los directivos.

Por su parte, La alta especialización del organigrama trae como consecuencia un personal orgulloso de su trabajo pero apático a aceptar y cumplir estrategias para mejorar el trabajo en equipo.

Así mismo, El proceso de evaluación de personal no se encuentra del todo definido lo que conlleva a un personal desmotivado de su trabajo, actitudes de ilealtad y falta de compromiso.

Aunado a esto, La capacitación del personal a través de las técnicas de seminarios e interpretación de papeles dieron resultados favorables en los participantes en estudio.

Con respecto a los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a los directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida, los elementos gerenciales evaluados como el clima organizacional, organización, comunicación asertiva, planeamiento, control, evaluación, motivación y liderazgo presentan particularidades en su aplicación dentro de la institución, siendo el liderazgo el que aportaba mayor cantidad de inconvenientes dentro de la institución, lo cual condujo a elaborar y aplicar un plan estratégico para mejorar estos elementos gerenciales.

Es de destacar que luego de la aplicación de la primera actividad del plan estratégico y realizado la evaluación a través del cuestionario los participantes directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida lograron obtener información relacionada con elementos gerenciales como motivación y liderazgo que les permitirá mejorar su gestión en la institución.

En este sentido, luego de la aplicación de la segunda actividad del plan estratégico y realizado la evaluación a través del cuestionario los participantes directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida lograron obtener información relacionada con elementos gerenciales como comunicación asertiva y planeamiento que les permitirá mejorar su gestión en la institución.

Asimismo, luego de la aplicación de la tercera actividad del plan estratégico y realizada la evaluación a través del cuestionario los participantes directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida lograron obtener información relacionada con clima organizacional y organización que les permitirá mejorar su gestión en la institución.

De igual modo, luego de la aplicación de la cuarta actividad del plan estratégico llevada a cabo la evaluación a través del cuestionario los participantes directivos de la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida lograron obtener información relacionada con elementos

gerenciales como el control y evaluación que les permitirá mejorar su gestión en la institución.

Recomendaciones

En base a todo lo expuesto anteriormente, se recomienda la elaboración y aplicación de planes estratégicos para el mejoramiento de la gestión de los directivos en la Unidad Educativa de Talentos Deportivo Mérida.

En tal sentido, se recomienda la aplicación sistemática de técnicas motivacionales a los trabajadores y liderazgo transformacional por parte de los directivos de instituciones deportivas que permita un mejor desempeño laboral.

Así mismo, se recomienda la aplicación sistemática de técnicas de comunicación asertiva por parte de los directivos para mejorar el clima organizacional entre los trabajadores de las instituciones deportivas.

Aunado a esto, se recomienda la aplicación sistemática de técnicas de planeamiento y organización gerencial por parte de los directivos para mejorar la ejecución de las actividades que se realizan en las instituciones deportivas.

De igual modo, se recomienda la aplicación sistemática de técnicas de control y evaluación de los trabajadores por parte de los directivos para determinar críticas constructivas que ayuden a mejorar la labor de los trabajadores de las instituciones deportivas.

En este sentido, se recomienda la aplicación de un plan estratégico motivacional, para desarrollar la imaginación institucional.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2002). *Normas de redacción*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Amundarain, A. (s.f) *Procesos administrativos* [Monografía en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml#proc> [Consulta: 2012, Marzo 21].
- Arangón, P. (2011). *La importancia de la motivación laboral* [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> [Consulta: 2012, Marzo 21].
- Cabrera, L. (s.f). *Planeación, estrategias y táctica* [Monografía en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>[Consulta: 2012, Marzo 19].
- Chacón, A. (2008). *Plan estratégico de gestión participativa en el deporte una propuesta para el municipio Alberto Adriani del Estado Mérida*. Tesis no publicada, Universidad de Los Andes, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de Diciembre de 1999*. Caracas
- Diaz, O. (2010). *Planificación estratégica del centro de educación física n°1 de neuquén, república argentina*. Madrid, España.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1999). *Liderazgo y administración efectiva*. México, D.F. Segunda Edición.
- Frontenisunidos. (2009, Marzo). *Compañerismo deportivo* [Página Web en Línea]. Disponible:

http://www.frontenisunidos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=109 [Consulta: 2011, Julio 04].

Garzón, H. (2007, Julio). *Planeación y gerencia de proyectos deportivos* [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-y-gerencia-de-proyectos-deportivos.htm> [Consulta: 2012, Marzo 18].

Gestionyadministracion. (s.f). *Organización y gestión empresarial* [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-empresarial.html> [Consulta: 2012, Marzo 21].

Goodstein, L., Nolan, T., Preiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Distrito Federal.

Hernández, R. (2002). *Contribuciones al análisis estadístico*. Venezuela: Universidad de Los Andes, Mérida.

Instituto Universitario de Tecnología Rufino Blanco Fombona. (2008). *Gerencia*. Guatire: Yelitze Quintero.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional*. México, D.F. McGraw-Hill.

Kotler, P. (1990). *Principles of marketing*. Pretince Hall 4ta Edición.

Lavanda, D. (2005) *Evaluación del desempeño* [Monografía en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml> [Consulta: 2012, Marzo 21].

Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física. (2011) *Gaceta Oficial N° 4.975 Extraordinario del 14 de Julio de 2011*.

Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de Agosto de 2009.*

Licona Michel, A. (2003). *Planeación estratégica y prospectiva de una unidad académica: el caso de la facultad de economía 2002-2003.* Tesis no publicada, Universidad de Colima, Colima.

Martín, F. (s.f). *La entrevista cualitativa.* [Artículo en Línea]. Disponible: http://www.slidefinder.net/e/entrevista_cualitativa_documentaci%C3%B3n_preparada_francisco/la_entrevista_cualitativa/7799289 [Consulta: 2011, Octubre 18].

Olivetto, A. (2009) *Gestión empresarial* [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml> [Consulta: 2012, Marzo 19].

Pérez, V. (2008, Octubre). *Educación gerencial* [Revista en Línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/la_capacitacion_gerencial_en_el_interior [Consulta: 2012, Marzo 19].

Ponce, R. (2006). *Motivación laboral* [Monografía en Línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#motivlab> [Consulta: 2012, Marzo 21].

Ramirez, J. y Garcia, S. (2006) *La capacitación gerencial y su impacto en la empresa.* [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/capacitacion-gerencial-y-los-sistemas-de-gestion-de-calidad.htm> [Consulta: 2011, Julio 25]

Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional.* México. Prentice Hall. Octava Edición.

Torres, J. (2003, Agosto). *El profesor de educación física y el gerenciamiento deportivo* [Revista en Línea]. Disponible:

<http://www.efdeportes.com/efd63/geren.htm> [Consulta: 2012, Marzo 18].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Los Caobos.

Wikipedia (2012). *Pirámide de Maslow* [Artículo en Línea]. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow [Consulta: 2012, Marzo 21].

Yagoesky, R. (s.f). *La comunicación asertiva* [Artículo en Línea]. Disponible:<http://www.laexcelencia.com/html/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm> [Consulta: 2012, Marzo 19].

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

Carta de Aceptación de la Institución

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B

Instrumento Aplicado

www.bdigital.ula.ve

GUIÓN DE ENTREVISTA

FECHA: ___/___/___ HORA: ___:___

LUGAR: _____

ENTREVISTADOR: _____

ENTREVISTADO: _____

Edad: _____ Género: _____ Puesto: _____

Gerencia ó Departamento: _____

- 1.- ¿La comunicación entre los directivos y el personal que labora en la institución es clara, honesta y sincera?
- 2.- ¿Utiliza la institución alguna forma de motivación a parte del salario que perciben los trabajadores?
- 3.- De ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior ¿Cómo motivan a los trabajadores?
- 4.- ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta institución?
- 5.- ¿Qué le gusta y que no le gusta de su trabajo en la institución?
- 6.- ¿Existe una figura de líder dentro de la directiva que influya en las acciones del personal que labora en la institución?
- 7.- ¿Dentro de la organización se respetan las líneas de acción y comunicación?
- 8.- ¿Considera usted que el personal trabaja en equipo en pro del alcance de un objetivo común?
- 9.- ¿Antes de comenzar cada período educativo existe una planificación de las actividades deportivas y académicas?

10.- ¿Existe un control del personal que labora en la institución?

11.- De ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Con que frecuencia se controla al personal?

12.- ¿Existe un proceso evaluativo del desempeño de los trabajadores?

13.- De ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?

14.- ¿Considera usted que existe una afinidad entre los trabajadores, es decir, que el ambiente laboral es armonioso y ameno?

www.bdigital.ula.ve

GUIA DE OBSERVACIÓN

FECHA:

LUGAR:

OBSERVADOS:

HORA DE INICIO:

HORA DE CULMINACIÓN:

ITEMS

- 1.- ¿La atención es cordial?
- 2.- ¿El ambiente físico fue agradable, sin molestias?
- 3.- ¿Poseen los trabajadores disposición de dialogo?
- 4.- ¿Fueron puntuales los entrevistados?
- 5.- ¿Hubo interrupción que afectaron el curso de la entrevista?
- 6.- ¿Se hicieron todas las preguntas?
- 7.- ¿Los entrevistados se mostraron honestos y abiertos a sus respuestas?
- 8.- ¿Estuvo alguien más presente a parte del entrevistado? ¿Cómo afectó la entrevista?
9. ¿Los trabajadores muestran respeto al dirigirse al entrevistado?
10. ¿El proceso administrativo para fijar las fechas de entrevistas se realizaron a través de las vías regulares?
11. ¿Se observan cronogramas de actividades en las carteleras de la institución?

ANEXO D

Evidencias Fotográficas y Certificados de Participación

www.bdigital.ula.ve

UNIDAD EDUCATIVA DE
TALENTOS DEPORTIVO
MÉRIDA



PATIOS INTERNOS

www.bdigital.ula.ve

CANCHA DE LA
INSTITUCIÓN





ENTREVISTA CON
LOS
COORDINADORES



www.bdigital.ula.ve



ENTREVISTA CON
EL DIRECTOR



JORNADA DE
TALLERES



APLICACIÓN DE
PLAN ESTRATÉGICO



ENTREGA DE
CERTIFICADOS DE
PARTICIPACIÓN