

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARTICIPATIVAS PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN MERIDEÑA DE  
TAEKWONDO.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** María G. Uzcátegui S.  
**Tutor:** José Prado.

Mérida, Mayo de 2015

C.C.Reconocimiento

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARTICIPATIVAS PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN MERIDEÑA DE  
TAEKWONDO.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante el Honorable Consejo de la  
Facultad de Humanidades y Educación para Optar al Título de  
Especialista en Educación Física Mención, Gerencia del Deporte

**Autor:** María G. Uzcátegui S.  
**Tutor:** José Prado.

Mérida, Mayo de 2015

## ÍNDICE GENERAL

	Pag
Resumen.....	Viii
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
EL PROBLEMA.....	3
Presentación y definición.....	3
Sistema de objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Alcances de estudio.....	9
Delimitación.....	9
Justificación.....	9
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases teóricas.....	15
Organización.....	15
Organizaciones sociales.....	17
Tipos de organización.....	18
Estructuras organizativas.....	19
Principios de las estructuras organizativas.....	19
Desarrollo organizacional.....	21
El desempeño de la organización.....	22
La gerencia.....	23
Tipos de gerencia.....	25
La gerencia patrimonial.....	25
La gerencia política.....	25

La gerencia por objetivos.....	25
Gerencia participativa.....	25
Fases de la gerencia.....	27
Planificar.....	27
Organizar.....	28
Coordinar.....	29
Dirigir.....	31
Controlar.....	32
Evaluar.....	33
Procesos fundamentales de la gerencia.....	34
La comunicación.....	34
Planificación.....	35
Motivación.....	35
Toma de decisiones.....	35
Liderazgo.....	36
Trabajo en equipo.....	37
Procesos gerenciales en el deporte.....	38
Características personales de un gerente.....	38
Perfil del gerente deportivo.....	40
Promotor de la participación deportiva.....	40
Administrador deportivo.....	41
Investigador deportivo.....	41
Bases legales.....	42
Constitución de la república bolivariana de Venezuela.....	42
Ley orgánica de deporte, actividad física y educación física.....	43
Operacionalización de las Variables.....	45
<b>CAPÍTULO III</b>	
MARCO METODOLÓGICO.....	46
Tipo de investigación.....	46

Población y muestra.....	49
Técnicas e instrumento de recolección de información.....	51
Validez y confiabilidad del instrumento.....	51
<b>CAPITULO IV</b>	
Análisis e interpretación de los resultados.....	53
<b>CAPITULO V</b>	
Conclusiones y recomendaciones del diagnostico.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	71
<b>CAPÍTULO VI</b>	
Las Estrategias.....	73
Presentación.....	74
Justificación.....	75
Fundamentación.....	76
Sistema de objetivos.....	78
Objetivo general.....	78
Objetivos específicos.....	78
Estrategias gerenciales participativas de la AMETAE.....	79
Estructura de los talleres de capacitación para los miembros de AMETAE.....	81
Referencias bibliográficas.....	88
Anexos.....	93

## ÍNDICE DE CUADROS

pp.

Operacionalización de las Variables .....	45
Distribución de la Población.....	50
Estructura De Los Talleres.....	81
Taller N°1 Gerencia participativa.....	81
Taller N°2 Fases de la gerencia.....	82
Taller N°3 Toma de decisiones.....	83
Taller N°4 Motivación.....	84
Taller N°5 Trabajo en equipo.....	85
Taller N°6 Comunicación.....	86
Taller N°7 Liderazgo.....	87

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
Procesos de Planificación Deportiva.....	54
Planificación de Actividades Deportivas.....	55
Planificación de Prioridades.....	56
Estructura Organizacional de AMETAE.....	57
Organización de Actividades.....	58
Coordinación de Trabajo Personal Directivo y Entrenadores.....	59
Control de las Actividades de AMETAE.....	60
Gestión Participativa.....	61
Evaluación de la Labor en AMETAE.....	62
Evaluación de los Objetivos Logrados.....	63
Toma de Decisiones Considerando Opiniones.....	64
Comunicación entre los miembros de AMETAE.....	65
Motivación y Estimulación del Personal.....	66
Motivación para el Rendimiento Laboral.....	67
Trabajo en Equipo para mayor Productividad.....	68

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARTICIPATIVAS PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN MERIDEÑA DE  
TAEKWONDO.**

**Autor:** María G. Uzcátegui S.

**Tutor:** José Prado.

**Fecha:** Mayo 2015

**RESUMEN**

Esta investigación tiene como propósito central formular estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo, destinadas a sostener la puesta en marcha de diseños para la capacitación y actualización de los miembros pertenecientes a dicha organización. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, respaldada por una investigación de campo de tipo descriptiva, la población estuvo integrada por un total de 30 miembros adscritos en la Asociación Merideña de Taekwondo, a quienes se les aplicó un cuestionario dicotómico que consistió en un conjunto de enunciados presentados en forma de afirmación o juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los indicadores específicos de la investigación. Los resultados y el análisis correspondientes determinaron la importancia y urgencia de formular una serie de estrategias de capacitación y formación a los miembros de esta organización ya que un 67% de las personas que pertenecen a esta organización no están debidamente capacitados en el área. El estudio constituyó un aporte significativo, pues la formación de recursos humanos a nivel gerencial conforma un factor decisivo para el logro de una mejora significativa del deporte a nivel de la Asociación Merideña de Taekwondo.

**Descriptor:** Organizaciones sociales, gerencia participativa, perfil del gerente.

## INTRODUCCIÓN

Cada vez es más claro que la educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades; el deber de los entes públicos y privados, es reflexiona sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que está en vías de desarrollo y se encaminan a mejorar el sector de servicios. Por esta razón, no escapan a esta tendencia el área de la administración deportiva que permite abordar con importantes estrategias, para dar las soluciones más adecuadas a estos sectores.

Tradicionalmente, en el país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica, puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día, es difícil realizar una adecuada intervención administrativa si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber.

Es por ello, que hoy en día, las organizaciones deportivas juegan un papel fundamental para el desarrollo del deporte, debido a que las mismas permiten planificar, gerenciar, coordinar y promover diferentes actividades deportivas recreativas en el ámbito municipal, estatal y nacional, estas mismas, representan estructuras capaces de fomentar la búsqueda de metas y objetivos planificados y ejecutados a través de un proceso gerencial.

Dentro de este contexto, existen en todas las regiones del país diversas organizaciones como lo son: institutos autónomos, fundaciones, asociaciones civiles y ligas deportivas, todas inmersas en una función que se circunscribe en el desarrollo y masificación del deporte en sus diferentes manifestaciones y disciplinas.

El presente estudio surge como iniciativa para precisar el desempeño del personal que hace vida en la junta directiva de la Asociación Merideña de

Taekwondo (AMETAE) en el Municipio Libertador del Estado Mérida Venezuela. Basado dicho diagnóstico en los principios de la gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la dicha asociación.

El presente estudio, tuvo como fin diseñar estrategias gerenciales, bajo un enfoque de gestión participativa que permita evaluar, conocer, controlar, orientar, optimizar y ajustar las condiciones internas de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo que funciona en el Municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela, en función de su entorno y de la gestión de equipo de trabajo.

La estructura organizativa del trabajo se realizó en cinco capítulos: en el capítulo uno, se presenta el plan general, caracterizado por la presentación y definición, las cuales describen que se va a realizar, cómo se va a realizar, quienes participaran y para que se va a realizar el estudio; en seguida se justifica su ejecución, las razones del por qué y para qué de la investigación, así como el objetivo general y los específicos, la delimitación y los alcances del estudio. El capítulo dos, describe los antecedentes que como estudios afines orientan la presente investigación, así como las bases teóricas o marco referencial en que se cimienta. En cuanto al capítulo tres se desarrolla el marco metodológico, indicándose el tipo de estudio, la población y muestra, la aplicación de instrumentos de recolección de información, su validación y confiabilidad, así como las técnicas de análisis respectivo.

En el capítulo cuatro de desarrollo el análisis, la interpretación de los datos con su respectiva graficación, con la relación estadístico teórica, de la relación situacional real situación ideal y se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Por último se presento el capítulo cinco, la propuesta de un modelo basado en gerencia participativa para el desarrollo organizacional dirigido a los miembros de la Asociación Merideña Taekwondo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Presentación y Definición**

La historia ha demostrado que desde sus orígenes el hombre ha tenido la necesidad de agruparse y organizarse para alcanzar un objetivo; a medida que ha transcurrido el tiempo, ha crecido la población y ha crecido también la necesidad de las organizaciones.

De tal manera, que unas de las principales fuentes de problemas enfrentados por las organizaciones actuales, es el rápido ritmo de cambios, que está teniendo lugar en la civilización moderna; los descubrimientos en las ciencias, las mejoras en la tecnología y los cambios en el comportamiento social crean condiciones que pueden tener un efecto vital en las organizaciones, y para que estas funcionen con efectividad es necesario que el personal que las integran sean capaces no solo de adaptarse al cambio si no también planearlo. Es por esta razón, que la ayuda que necesitan las organizaciones, se puede logra a través del desarrollo organizacional, los gerentes y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficacia y mejoramiento de las asociaciones, y particularmente de la Asociación Merideña de Taekwondo.

En este orden de ideas, Robbins (1996) señala:

Que la ayuda que necesitan las organizaciones de pueden lograr a través del desarrollo organizacional (D.O.), “como una respuesta al cambio, una estrategia gerencial o plan de acción con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al ritmo de cambio” (p. 37).

El desarrollo organizacional plantea un cambio que tiene como objetivo mejorar las capacidades de las estructuras sociales teniendo como fin primordial el entrenamiento del personal directivo.

Por lo anteriormente expuesto, lleva a inferir que las estructuras deportivas pertenecen a las organizaciones sociales y no escapan de los planteamientos que se han venido formulando de manera general. Por consiguiente Robbins (1996) señala que:

El deporte venezolano ha tenido que enfrentar múltiples dificultades relacionadas con la gestión administrativa. Los gerentes deportivos, deben afrontar las exigencias emanadas de la crisis de los tiempos actuales, en términos de un eficiente cumplimiento de los procesos gerenciales básicos para orientar y conducir en forma directa o indirecta a un grupo de personas en una determinada organización con características específicas. (p. 5).

En este contexto, Ramírez (2000) señala que el desarrollo organizacional plantea un cambio que tiene como objetivo mejorar las capacidades de las estructuras sociales teniendo como fin primordial el entrenamiento del personal directivo, establece también que estos cambios son dinámicos y frecuentes que solamente han sobrevivido las instituciones con una visión y objetivos claros, gerenciados eficazmente y que han establecido un modelo gerencial participativo.

En este sentido, el autor precitado determina que el deporte venezolano enfrenta dificultades relacionadas con la manera como se gerencia y administra el deporte en las diversos entes del deporte, la gestión gerencial y la operación de los procesos administrativos, constituyen elementos indispensables en el funcionamiento de cualquier organización, es responsabilidad de la gerencia de una institución la planificación y el control de las actividades, así como el logro del máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Machado (1995), coincide con el planteamiento anterior y señala que:

La gerencia es un proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización, a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación de la política y del poder que ella genera. Tal rompimiento daría lugar a un proceso de cambio, basado en el logro de mecanismo que favorezcan la fluidez de la organización por la vía de la permeabilidad y flexibilidad, para que de esta manera los empleados o el personal pasen con mayor frecuencia y libertad a través de sus funciones a los distintos niveles de su organización. (p 23).

En este orden de ideas y respondiendo a las exigencias del mundo globalizado, a los nuevos cambios paradigmáticos y en el marco de la ciencia de la administración moderna, Robinns (1996) plantea que los principios de la gerencia participativa, se refieren a la puesta en práctica de la autoridad compartida, la toma de decisiones conjuntas y el compromiso de los subordinados (p 16).

De manera que este enfoque se conoce como gerencia participativa, que en una institución deportiva se considera una filosofía de trabajo que pretende involucrar de manera consciente a todos sus miembros principalmente para tomar decisiones importantes, enfrentar problemas, compartir poder y autoridad, compartir liderazgo y a la vez esto implica trabajo en grupo basado en la cooperación en las diversas actividades por medio de una comunicación efectiva.

Machado (1990), indica que la práctica de la gerencia participativa trasciende lo institucional, la organización atiende expectativas, necesidades y exigencias del medio ambiente que la rodea; estas exigencias suelen cambiar con frecuencia y deben ser atendidas con rapidez; el sistema operativo interno de la institución que permite afianzar las fortalezas y adecuar las estrategias debe al mismo tiempo corregir las debilidades y contrarrestar las amenazas externas, debido a que si forma parte de una

sociedad las transformaciones ocurridas fuera de ella la obligan a reformular e introducir cambios urgentes.

Debido a lo planteado, todas las organizaciones deportivas y sus gerentes deben poseer un significativo conocimiento de los procesos gerenciales, dentro de estos gremios son los que deben dirigir el deporte, como actividad social de primer orden, esto constituye un compromiso de cualquier organización con sus afiliados. Las condiciones para el desarrollo del deporte deberán contar con un modelo gerencial que permita contar con una adecuada organización, además de recursos humanos especializados.

Por tal motivo, se establecieron unas estrategias basadas en la gerencia participativa para el desarrollo organizacional dirigidas a los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo (AMETAE), esto constituyó un aporte significativo, pues la formación del recurso humano a nivel gerencial conforma un factor decisivo para el logro de una mejora significativa de la organización a este nivel que coadyuve el proceso de alta gerencia deportiva.

De esta manera las estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional, fueron relevantes ya que llevaron a reflexionar sobre los factores que pueden afectar la gerencia de la organización deportiva y su funcionamiento, así mismo, como la necesidad de crear situaciones de racionalización, de sensibilización para que el personal directivo pueda percibir y diagnosticar la situación de su organización a través de un visión, para interpretarla introduciendo los cambios que se requieran en forma creativa.

Por lo anteriormente expuesto y debido a la responsabilidad que tiene la junta directiva en las organizaciones deportivas surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación real y funcional desde el área gerencial que presenta la Asociación Merideña de Taekwondo?, ¿Cómo será el desempeño gerencial de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo?, ¿Cuáles son los procesos gerenciales de la Asociación

Merideña de Taekwondo?, ¿Cuáles son las estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo? Con relación a estas interrogantes se refuerza la necesidad de la elaboración de unas estrategias basada en la Gerencia Participativa para el Desarrollo Organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo con el propósito de contribuir a optimizar su nivel y elevar su calidad gerencial.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Sistema de Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo.

### **Objetivo Específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación real y funcional desde el área gerencial que presenta la Asociación Merideña de Taekwondo.
- ❖ Identificar el desempeño gerencial de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo.
- ❖ Ejecutar los procesos gerenciales de la Asociación Merideña de Taekwondo.
- ❖ Proponer las estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo.

## **Alcances de Estudio**

En la propuesta se planteó el establecimiento de estrategias que conduzcan en forma progresiva, a un cambio de actitud para todos los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, de manera tal que la participación de todos contribuya a generar eficiencia en el servicio que presta dicha organización en lo gerencial y en lo deportivo.

## **Delimitación**

El estudio tiene como espacio geográfico el Municipio Libertador del estado Mérida, Parroquia Mariano Picón Salas, Venezuela, así mismo estuvo dirigido de manera específica a los miembros de la junta directiva que hacen vida a la Asociación Merideña de Taekwondo, el aspecto central que se considero en la investigación es la gestión que desarrolla el referido organismo y el espacio temporal que ocupó la investigación fue de tres meses.

## **Justificación**

Con esta investigación orientada hacia el diseño de estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo, se logró enriquecer el campo de la elaboración de herramientas y estrategias metodológicas para alcanzar tal fin.

Robbins (1996), plantea que la gestión gerencial y la operatividad de los procesos administrativos, constituyen elementos indispensables en el funcionamiento adecuado de cualquier organización, es responsabilidad de la gerencia de una institución la planificación y control de las actividades, así como el logro del máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Tomando en cuenta el planteamiento anterior, se diseñaron las estrategias gerenciales basadas en la gerencia participativa, dirigido al personal de la Asociación Merideña de Taekwondo, esto constituyó un aporte significativo, pues la formación de recursos humanos a nivel gerencial conforma un factor decisivo para el logro de una mejora significativa del deporte a este nivel.

El presente estudio se justifica, ya que se pretende generar cambios de tipos gerenciales, haciéndolo de manera más efectiva; permite además reflexionar sobre el comportamiento ideal del personal con esta responsabilidad, y por otro lado, continúa la tarea investigativa estableciendo aportes para posteriores estudios de situaciones similares.

Igualmente conduce a reflexionar sobre los factores que pueden afectar la gerencia de la organización deportiva y su funcionamiento, asimismo, la necesidad de crear situaciones de racionalización, de sensibilización para que el personal directivo y las instituciones en general, puedan percibir la situación de su organización a través de una visión para interpretarla introduciendo los cambios que se requieran en forma creativa.

La investigación, proporcionó beneficios de capacitación y formación de estrategias gerenciales a los miembros de la organización, para desechar obsoletos modelos de gerencia, adaptándolo a las innovadoras teorías de la actualidad; igualmente aportará lineamientos importantes y podrá ser una guía para la preparación integral del gerente deportivo, de acuerdo a la situación que se le presente.

Desde el punto de vista conceptual, el estudio aporta a los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, la información fundamental sobre el proceso de gestión deportiva, centrada en los principios de gerencia participativa, que les permitan comprender las bases que orientan su actuación en la asociación, así como en la planificación, ejecución, control y evaluación de cualquier actividad deportiva desarrollada por dicha asociación.

En lo institucional, promueve el mejoramiento de la calidad deportiva, a través de un proceso que garantice una gestión centrada, realizada a través de las más apropiadas y variadas técnicas cualitativas, de interrelación y retroalimentación, que garanticen el conocimiento cabal de la actividad de los dirigentes deportivos, del personal técnico y entrenadores adjuntos a esta asociación.

Por otra parte, será punto de partida para posteriores investigaciones, interesadas en la temática aquí planteadas, dando respuesta a una necesidad sentida en instituciones deportivas como lo es mejorar el proceso gerencial de una organización deportiva en cuestión, donde a diario se observa la problemática descrita con anterioridad.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco referencial que sustentará esta investigación, que a juicio de Morles (2004), “la función del marco referencial es, precisar y organizar las ideas y conceptos, contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p. 13). En tal sentido, éste se compone fundamentalmente por antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, supuestos implícitos, sistemas de hipótesis y sistemas de variables.

#### www.bdigitalula.ve Antecedentes de la Investigación

Numerosas investigaciones se han realizado referentes a la aplicación y manejo del modelo de gerencia participativa; así como también, estudios basados en la organización gerencial en diferentes organismos de índole deportivo del estado Mérida, así se pueden mencionar las siguientes:

La realizada por González (2005), titulada “Ubicación de la Tendencia Gerencial Aplicada en el Departamento de Educación Física del Instituto Tecnológico de Ejido, en las Tendencias Gerenciales Actuales”. La finalidad de esta investigación fue Ubicar según las tendencias gerenciales el modelo gerencial aplicado en el departamento de Educación Física del instituto Tecnológico de Ejido, donde aplico un método no Experimental de tipo descriptivo, donde tuvo una unidad de análisis se conformo por docentes en Diferentes Roles dentro de Departamento, en el cual los resultados reflejaron que el modelo usado con mayor frecuencia fue la planificación estratégica, y

reflejo que este modelo es una herramienta válida para el cumplimiento de los objetivos o misión. Esta investigación ayudo a mejorar el estudio con base en las Tendencias Gerenciales Actuales contribuyendo al diseño del las estragáis gerenciales participativas.

Por otro lado, la investigación realizada por Rangel (2005), denominada “Propuesta de un Modelo basado en la Gerencia Participativa para el Desarrollo Organizacional de la Secretaria de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida”. La finalidad de esta investigación fue formular una propuesta de un modelo de gerencia participativa para mejorar el funcionamiento y desarrollo organizativo de la secretaria del colegio de médicos del estado Mérida, trabajo que se enmarco en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva. La población en estudio quedó conformada por deportistas adscritos a la secretaría de deportes de dicha institución, dispuestos a llenar la encuesta exploratoria y preparada para dicha investigación a través de un cuestionario para recolectar la información. El objetivo principal de la investigación fue proponer un modelo de gerencia participativa para mejorar el desarrollo organizacional de la secretaría de deportes, objetivo que se logró, ya que, el resultado del diagnóstico denota que la gestión que se realiza en la secretaría de deportes, amerita una revisión general de los procesos gerenciales actuales, así como establecer periódicamente los principios de la organización, así mismo establecer mecanismos idóneos de comunicación, motivación y trabajo en equipo. Proporcionando cambios en los procesos gerenciales en esta institución. La contribución de este trabajo de investigación se encontró estrechamente vinculada con el propósito de este estudio ya que se enmarcó en un modelo basado en la gerencia participativa, para mejorar el funcionamiento y desarrollo de una organización.

Por último, destaca la investigación efectuada por Chacón (2008), titulada “Plan Estratégico de Gestión Participativa en el Deporte, una Propuesta para el Municipio Alberto Adriani del Estado Mérida”. La finalidad de esta investigación fue diagnosticar la gestión actual desarrollada por los directivos, entrenadores y técnicos del instituto, así partiendo del referido diagnóstico realizar una propuesta que busque optimizar la labor de dicha institución. Se enmarco en un proyecto factible, bajo la modalidad de campo de carácter descriptivo. La recolección de datos se realizo a través de la técnica de la encuesta y como instrumento la aplicación de un cuestionario auto administrado tipo Likert, a los sujetos que actuaron como población y muestra. El objetivo principal de la investigación fue proponer un plan estratégico de gestión participativa, centrado en gerencia estratégica, objetivo que se consiguió alcanzar puesto que el análisis de los resultados permitió concluir que, existen deficiencias en el funcionamiento administrativo del referido instituto. Buscando optimizar la labor de la mencionada organización. Esta investigación colaboró en el diseño de las estrategias participativas para la calidad y eficacia de las funciones administrativas de los miembros de la asociación merideña de taekwondo, en el cual propuso un plan estratégico de gestión participativa.

### **Bases Teóricas**

Uno de los propósitos de revisión literaria es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta a las preguntas de investigación o bien provee una dirección a seguir dentro del tema e estudio; la función más importante de una teoría es explicar: decir por qué, cómo y cuándo ocurre un fenómeno.

A continuación se presentan las bases teóricas, las cuales sustentarán esta investigación, pues gracias a los conceptos en que se fundamenta cada

teoría se logrará el desarrollo de este estudio. En tal sentido se consultaron diferentes autores

## **Organización**

Hablar de organización es hablar de individuos, no de una persona o personas aisladas, sino de grupos de seres que cambian su talento y esfuerzos orientándolos a un objetivo común, experiencia y conocimiento. Organización consiste en procesos y no en bienes o servicios, son prácticas y procedimientos, lealtad y orgullo de pertenecer, que conducen a logros que van más allá de lo que se podría conseguir individualmente.

Colom (1994) dice que la finalidad de la organización se presenta no solo como medio de producción de bienes materiales, sino también como instrumento de bienestar social y realización humana.

Por su parte Ahairé y Firsirov (1992) sostienen que la organización se considera como un sistema socio cultural, si esta organización no atiende los intereses de los individuos y no satisface las necesidades de los miembros de una sociedad, tiende a desaparecer.

De esta forma a crecido la atención que se presta a las organizaciones y se ha generalizado la convicción de que se avanzará poco en el proceso de desarrollo de las sociedades, si el funcionamiento de éstas no mejoran significativamente por muy correctas y audaces que parezcan las políticas y planes.

Uno de los aspectos más importantes que debe enfrentar una organización es como estructurarse. El tipo de estructura que se adopte va a facilitar o entorpecer lo que la organización sea capaz de lograr, por lo que es importante referirnos a unos modelos de organización.

En este orden de ideas Fuenmayor (2001) define un modelo básico de una organización:

1. La organización está definida como un sistema de actividades expresamente ordenado “Organizado” de acuerdo con un fin que ha sido definido de antemano. Se trata pues, de un “Sistema de actividades orientado por un propósito”. Las actividades aunque estén sujetas a instancia del consenso de un grupo de personas. Por otra parte, la realización de dichas actividades requieren de un conjunto de recursos materiales cuya distribución y uso pretendan ser, en principio, lo más económico posible de un modo tal que el objetivo pueda cumplirse al menor costo.
2. Las diferentes maneras de organizar las actividades y la función de las personas involucradas en las mismas, así como los distintos modos de distribuir y usar los recursos, definirán diferentes modos organizativos que podrán cumplir mejor o peor un cierto objetivo con un mayor o menor costo.
3. El manejo o gerencia de la organización descansa en el conocimiento de una variedad de modos organizativos y sus consecuencias organizacionales. La actividad gerencial consiste en la toma de decisiones orientadas por objetivos y guiada por aquel conocimiento sobre las posibilidades en materia de modos organizativos.
4. Tanto el objetivo como el sistema de actividades que define una organización pueden sufrir cambios después de su primer diseño. No obstante en cualquier instante específico existe un objeto y un sistema de actividades formales definidos como anterioridad a ese instante.

Esta exigencia formal a priori implica a su vez la existencia de un sistema de normas o reglas en las que tomando como norte el objetivo de la

organización, se establecen disposiciones relacionadas con la organización de las actividades, funciones y responsabilidades de las personas y el uso y distribución de los recursos. Debido a la distribución jerarquizada del trabajo en la organización moderna occidental, la normativa referente a los actores; sus funciones y responsabilidades, establecen restricciones y prerrogativas que son diferentes para los niveles jerárquicos y diversidad de grupos laborales.

Desde el punto de vista interpretativo, el problema fundamental del estudio de las organizaciones, descansa en el supuesto de que diferentes actores o mejor aún grupo de actores actúan de acuerdo con diferentes interpretaciones sobre las organizaciones y sobre las relaciones sociales que se establecen entre ellos. Para ello se considera relevante conocer sobre las organizaciones sociales.

### **Organizaciones Sociales**

Las organizaciones sociales son entidades que se unen en la búsqueda de un objetivo en común. Las mismas tienen la misión de conducir procesos de tipo cultural, educativo, deportivo y científico, para que las nuevas generaciones sean capaces de comprender y asumir críticamente el patrimonio heredado en el ambiente que lo rodea.

Las organizaciones sociales, buscan integrar a las personas involucradas a cumplir con su misión, esto lo logran a través de los procesos comunicacionales, con el objetivo de que se desempeñen de maneras eficiente dentro de la misma. Ellas constituyen un elemento importante debido a que aportan soluciones a situaciones planteadas a través de la distribución de tareas, trabajo en grupo, definiciones, crecimiento, trabajo cooperativo gerenciados en forma eficaz.

Al respecto, cabe citar a Chiavenato (1999), quien define la organización social como:

“El concepto de organización social procede hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas las necesidades y deseos por sí mismo. Como quiera que carece de capacidad, de fuerza, de tiempo o de perseverancia tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades... y que esta organización, así tan amplia como la sociedad, se hace posible al cumplimiento de las metas, fines y objetivos a través de la coordinación, llegando incluso a señalar que la organización es la coordinación de esfuerzos... lo que lleva a concebir a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad, un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.” (p. 258).

El autor precitado es muy claro en señalar que en toda organización está presente la coordinación racional de las actividades, lo que permitirá alcanzar los fines y objetivos; para lo cual, se hace necesaria una división de funciones y de trabajo, estableciéndose al mismo tiempo de la de la jerarquización de las mismas, a fin de asumir las responsabilidades desde el punto de vista organizacional; el éxito en las organizaciones va a depender en gran parte de la coordinación, como proceso fundamental de la gerencia pública o privada.

### **Tipos de Organización**

Dentro de toda organización, existen elementos que son relevantes para la misma y de allí la importancia de conocer los tipos de organización que existen. Con relación a ello Chiavenato (1990), describe los tipos de organización las cuales según el grado de estructuración pueden ser formales e informales:

“Las formales, tienen una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relación de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, por ejemplo entidades públicas, universidades, militares, grandes empresa etc. Las informales, son poco organizadas, flexibles, mal definidas y espontáneas”. (p. 245).

En la organización de tipo formal se encuentran dos características que son:

1. **La Centralización.** Es la concentración de autoridad en un nivel o ámbito jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes. El poder de decisión referido, estará en las manos de la unidad administrativa o de la autoridad jerárquica superior, quien está ubicada en el tope del organigrama.
2. **La Desconcentración.** Es un modelo de distribución de funciones gerenciales a organismos encuadrados dentro de la organización y que no están en la cúspide de la jerarquía administrativa.

### **Estructuras Organizativas**

Representan los lineamientos básicos para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, éstas son las que agrupan las funciones, las actividades, las personas que representan los niveles de autoridad, responsabilidad y la jerarquía dentro de una institución.

Al respecto Melinkoff (1990), señala que:

“la estructura organizativa, indica relación y denota la forma como se ordena y se disponen entre sí las parte de una empresa. Las relaciones internas son las disposiciones entre los empleados jerarquizando los directivos y los subordinados”. (p. 85)

### **Principios de las Estructuras Organizativas**

En el ámbito de los principios de las estructuras organizativas Melinkoff (1990), considera que las bases y las normas que rigen la concepción, planificación y creación de una organización; los mencionados principios se describen a continuación:

1. En toda estructura de organización hay que establecer niveles jerárquicos, que representen a la autoridad a la cual hay que obedecer.

2. Debe existir una autoridad suprema, a la cual debe corresponder la máxima responsabilidad en todo lo relativo a los fines de la institución y la ejecución de las funciones dentro de las normas y condiciones que rigen a éstas.
3. Toda la estructura de la organización se crea de acuerdo con el trabajo que tiene que realizarse y con los fines y objetivos de la institución.
4. Cuando se crean unidades en los diferentes estratos jerárquicos de la estructura, estas deberían tener un número limitado.
5. Las actividades y labores que se expresan en un conjunto de deberes deben agruparse de acuerdo con las funciones de la institución para evitar la disgregación y dispersión.
6. La autoridad, la responsabilidad y los deberes cada unidad de la estructura y los cargos inherentes a estas, deben inherentes a esta, deben ser descritos con detalles en los manuales e instructivos correspondientes.
7. Los niveles jerárquicos, deben crearse sobre la base de uniformidad, donde debe prevalecer la autoridad, responsabilidad, calidad y cantidad de actividades, labores y deberes.
8. Las relaciones se deben establecer de manera precisa, con toda claridad, así mismo, las vías de comunicación y las jerárquicas.
9. La forma de una organización se establece de acuerdo con un conjunto de factores, tales como las condiciones institucionales y sociales.

Los principios señalados constituyen un instrumento teórico de importancia para guiar la acción del organizador dentro de un marco científico y técnico adecuado, lo cual le facilita al gerente la formulación de una organización racional y científica. Para diseñar las estructuras organizativas se hace indispensable el uso de los organigramas para establecer la jerarquía de cargos en la institución.

## **Desarrollo Organizacional**

Stoner, Fridman y Gilbert (1996), definen el desarrollo organizacional como un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento.

Contribuyendo sobre ésta área del conocimiento, Partin (1991), en su trabajo sobre las “Perspectivas del desarrollo Organizacional”, expresa que al menos existen dos escuelas del pensamiento sobre lo que es y lo que no es el desarrollo organizacional. Una escuela, la de sistema y procesos, ve en el desarrollo organizacional un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería de ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones organización y ambiente.

Los proponentes de este punto de vista ven en la organización un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera optima sus metas y objetivos.

La segunda escuela, de programación y procedimiento tiende a ver el desarrollo organizacional como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. Entendiendo así, desarrollo organizacional significa todo lo que desarrolle la organización.

Si se consideran los planteamientos hechos por los autores antes señalados, se puede determinar que la organización es un sistema o un patrón de relaciones, en los cuales, los cambios en una parte del sistema afecta directa o indirectamente sus partes constitutivas.

Lo señalado por los autores, hace presumir que el desarrollo organizacional aporta a la organización herramientas que le permitan al gerente deportivo tener una visión clara de la situación de la organización, permitiéndole así, de ser necesario cambiar su estilo gerencial, conllevándolo

a compartir su labor con los demás de una manera participativa, dándoles a su personal mayor autonomía y participación en el proceso.

### **El Desempeño de la Organización**

El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. En una empresa convencional la producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización, pero en las organizaciones sociales como en las deportivas, el producto está representado por la calidad deportiva y sus resultados. Las ideas en torno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupos interesados pueden tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante.

Según Porter (1998), muy pocas organizaciones tienen datos sobre su desempeño fácilmente disponibles. No obstante, generalmente no es difícil generar esta información con base en datos existentes o desarrollar mecanismos para la recolección de datos sobre desempeño. La recolección de datos tiende a ser mecánica y técnica. Es mucho más difícil llegar a un consenso sobre los méritos de determinados datos sobre desempeño e indicadores. Más difícil aún es llegar a un juicio sobre valores en cuanto a los niveles aceptables de cantidad y calidad para cada indicador de rendimiento. Las preguntas importantes para determinar el desempeño de una organización son: ¿Cómo define la organización el buen desempeño? ¿El buen desempeño ayuda a la organización a cumplir con su misión? La segunda de estas preguntas es de importancia particular para organizaciones que cuentan con una diversidad de interesados.

Porter (1998) expresa que tres factores fundamentales integran el contexto del desempeño de la organización; la efectividad, la eficiencia y la pertinencia. La efectividad de la organización, se indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. No obstante, la efectividad no es un concepto simple. La dificultad básica en

analizar la efectividad radica en el hecho de que muchas organizaciones hacen múltiples declaraciones sobre sus misiones y metas. A veces estas declaraciones son parte de la constitución de la organización; otras veces son parte de sus documentos estratégicos. Dondequiera que se hallen estas declaraciones, es necesario tener una guía bien definida de la razón de ser de la organización.

Por su parte la eficiencia en una organización es la capacidad no solo de ofrecer un servicio excepcional, sino también dentro de una estructura apropiada de costos. El desempeño se juzga cada vez más por la eficiencia de la organización (por ejemplo, el costo del servicio deportivo de cada institución, el costo de inversión por cada entrenador o grupo de empleados que conforman una institución, el número de atletas atendidos por entrenadores por año, el valor promedio del servicio deportivo por persona). Sea cual sea el tamaño de la institución deportiva, se consideran como organizaciones de buen desempeño aquellas que ofrecen calidad deportiva con resultados deportivos.

El autor citado también menciona que la pertinencia está determinada por la relación temporal de la institución. En toda sociedad las organizaciones evolucionan y se desarrollan con el tiempo, mas deben desarrollarse de manera que se consoliden sus fortalezas. Las organizaciones enfrentan crisis internas externas, y ninguna organización se libra de la posibilidad de caducar, caer en la obsolescencia, o clausurar. Para sobrevivir, la organización debe adaptarse a contextos, capacidades cambiantes y mantener su misión, sus metas y actividades en consonancia con los deseos de sus interesados claves y sus miembros.

### **La Gerencia**

Las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones, de ahí que la administración sea considerada

imprescindible para la existencia, supervisión y éxito de las organizaciones, ya que a través de este proceso el gerente soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias y efectúa diagnósticos de situaciones exclusivas de una organización, lo que permite establecer una gestión exitosa.

En este sentido, Lansberg (1999) señala la Gerencia es en última instancia la facultad de generar, integrar y canalizar la energía humana hacia propósitos compartidos, que se consideren positivos para la comunidad igualmente es considerado un proceso integrado por subprocesos tales como: planificar, organiza, dirigir, supervisar, consultar y evaluar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar las acciones de toma de decisiones, motivaciones, comunicaciones y ejecución para aplicarlas a las organizaciones, con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente planteados. Así, antes el cumulo de tareas que se presentan sin que nadie las haya planificado, el trabajo gerencial implica: seleccionar, filtrar, jerarquizar, adelantar, aplazar, actuar y/o neutralizar las infinitas posibilidades que se presentan.

Los gerentes, son quienes tienen la responsabilidad y el compromiso de llevar a cabo este trabajo, trazar objetivos, seleccionar estrategias, cumplir con las actividades y evaluar los resultados; es evidente que esta aseveración define la importancia del gerente dentro de una organización.

Machado, (1995) coincide con el planteamiento anterior y señala que:

La gerencia es un proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización, a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación de la política y del poder que ella genera. Tal rompimiento daría lugar a un proceso de cambio, basado en el logro de mecanismo que favorezcan la fluidez de la organización por la vía de la permeabilidad y flexibilidad, para que de esta manera los empleados o el

personal pasen con mayor frecuencia y libertad a través de sus funciones a los distintos niveles de su organización. (p 23)

La gerencia representa la clave del éxito organizacional, lo cual implica que las personas deben buscar por todos los medios, la congruencia entre las metas de la organización y la de los miembros que la integran. Para ello se hace necesario que todos los miembros de la organización participen en las actividades programadas y estén actualizados en los procesos gerenciales.

### **Tipos de Gerencia**

Muchas organizaciones y por supuesto las deportivas se ven en la indecisión de cual tipo de gerencia tienen que aplicar para optimizar su funcionamiento, aunque existen muchas tendencias al respecto, Crosby (1998, p 65), destaca que en la gerencia existen tres tipos básicos a saber:

1. **La Gerencia Patrimonial.** Es aquella que está basada en la propiedad, los puestos principales de acción y los cargos superiores de la jerarquía en la empresa son ocupados por los propietarios de la misma.
2. **La Gerencia Política.** Ella existe cuando los altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre base de la afiliación y de las lealtades políticas.
3. **La Gerencia por Objetivos.** Se define como el punto final hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

### **Gerencia Participativa**

Es un estilo de Gerencia que según William (1996), es el proceso en el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones, en ésta se

enfatisa la participación activa de las personas, se aprovecha su experiencia y su creatividad para resolver problemas importantes.

Machado (1997), refiere que la gerencia participativa es la que permite que los subordinados hagan las cosas que el gerente quiere, de manera voluntaria y no de forma obligada.

Este estilo de gerencia logra el compromiso y la cooperación del equipo, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos y hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos del equipo. En la medida que el gerente pueda enlazar y elevar la moral, no tendrá la necesidad de supervisarlo constantemente, ya que ellos mismos se presionan en la medida en que vean que todos están logrando algo que vale la pena y que los satisface. Este enfoque de gerencia participativa puede ser aplicado de manera efectiva tanto en las empresas del sector privado, como en las instituciones gubernamentales y otras que laboran sin fines de lucro.

Machado (1990), indique que es también tarea de la gerencia participativa, proporcionar al personal las herramientas necesarias para su crecimiento profesional a través de actividades que les permitan ganar en autonomía, proyectando modos de buscar soluciones, participando en las decisiones y aceptando la responsabilidad por el resultado.

El gerente deportivo debe estimular y conseguir la participación de todos en el proceso de toma de decisiones, lo cual depende en gran medida de la habilidad que tenga como gerente, para la conducción del personal como puede notarse, este principio de la gerencia participativa está estrechamente relacionado con el de la autoridad compartida y depende de la forma en que el liderazgo es ejecutado dentro de la organización.

El estilo de gerencia participativa, aumenta la productividad, disminuye el ausentismo, reduciendo los desperdicios, este enfoque, además tiene beneficios adicionales muy importantes para la organización las cuales son:

- Mayor disponibilidad para aceptar los cambios.
- Relaciones más pacíficas entre gerentes y subordinados.
- Mayor compromiso de los empleados hacia la organización.
- Mayor confianza en la gerencia.
- Mayor calidad en las decisiones administrativas.
- Mejor trabajo en equipo.

### **Fases de la Gerencia**

Cuando se estudia la gerencia es necesario considerarla como un proceso y puede ser analizada en varias fases fundamentales:

#### **Planificar**

Dentro de la gerencia la planeación es un paso importante y Ackoff (1981) citado por Goodstein (1998) lo define como: “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (p. 5).

Esta necesidad ha sido reconocida por Acosta (1999), que señala “todas las organizaciones y sus gerentes deberán poseer un significativo conocimiento de las técnicas de planificación” (p. 233).

La función de planificar envuelve una sucesión de pasos que ha de recorrer el planificador. Estos pasos son: entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar posible curso de acción y escoger el mejor. El primer requisito de una acción planeada es la formulación de objetivos específicos. Esto requiere desglosar los principios y establecer relaciones entre estos, posteriormente analizar cada uno de ellos en términos de lo que necesita para alcanzarlos.

La función de planificar es tarea continua de gerente. El intento de planear un acto o planificar para los efectos de una acción presente requiere alguna especulación en un área donde hay muchas variantes. Para que la idea

preconcebida y la formulación del plan resulten buenas, estas variantes deben ser evaluadas con razonable exactitud. Ya sea un plan para una acción de mayores proporciones, para una emergencia o para alguna acción en forma de mejora, el esfuerzo se mantiene, no obstante, con un carácter especulativo. Las conclusiones y recomendaciones son por lo tanto tentativas y están sujetas a enmiendas a medida que surjan los hechos.

En este mismo orden de ideas, Hall (1995) señala que la planificación es definida como “la manera de ver hacia adelante, lo cual implica que se debe tomar en el presente las decisiones que influirán en los posibles eventos futuros” (p. 78).

No obstante, para el logro de los resultados en las organizaciones deportivas, es necesario que se planifique adecuadamente, esto crea una plataforma sólida para el trabajo posterior de organizar, asignar y ordenar los recursos para lograr las tareas esenciales.

## **Organizar**

Organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para desarrollar el curso de acción seleccionada. Es considerada como el proceso de ordenar elementos de un todo, de una manera lógica y funcional, al respecto, Hernández (1995) señala que la organización “implica establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y así obtener una satisfacción personal al hacer las tareas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo” (p. 89).

En este sentido Donnelly (1994) expresa:

Después de establecer los objetivos y delinear los planes, para lograrlos, los gerentes deben diseñar y desarrollar una organización capaz de

cumplir con sus metas. Organizar significa llevar los planes a la acción con la ayuda del liderazgo y de la motivación. (p. 8)

Reafirmando lo expuesto por los autores citados, cabe destacar que dentro del contexto deportivo organizar es dotar de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, identificando y agrupando el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, estableciendo relaciones con el propósito de que los miembros del mismo puedan trabajar de la forma más eficiente posible.

Por su parte, Bittel (1992) al referirse al rol del gerente deportivo como organizador, expresa:

En toda organización deportiva siempre está vigente la cuestión de quién debe hacer que y como debe hacerlo. Esta decisión la toman los gerentes cuando llevan a cabo la función de organizar. Es de su responsabilidad señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la institución alcance sus objetivos. Organizar también implica establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo. (p 8).

El autor es muy claro en señalar, que en toda organización está presente la distribución de tareas y deberes, lo que permitirá alcanzar los fines y objetivos, para lo cual se hace necesario, una división de funciones y de trabajo, estableciéndose al mismo tiempo la jerarquización de las mismas, a fin de asumir las responsabilidades y funciones desde el punto de vista organizacional. Tal proceso exige de las instituciones deportivas, un gerente para dirigir eficientemente las acciones y lograr sus fines.

### **Coordinar**

La coordinación es uno de los procesos más importantes dentro de la organización. Es un proceso integrador y armonizador que se ocupa de la sincronización de las labores con atributos de monto, tiempo y dirección no

se concibe la ejecución de un plan sin coordinación, no es posible la utilización racional de los medios y la obtención de fines y objetivos sin la aplicación eficiente en este proceso.

Según Schermerhorn (2002), la planeación implica coordinación. Los numerosos y distintos individuos o grupos en las organizaciones, realizan muchas cosas diferentes al mismo tiempo, pero a pesar de que realizan diversas tareas y persiguen diferentes objetivos específicos, la suma de todos sus logros deberá contribuir plenamente a satisfacer las necesidades de la organización en su conjunto.

Entre sus múltiples actividades, una de las responsabilidades del gerente deportivo es lograr la coordinación. En este orden de ideas, Koontz (1991) asevera:

“La función de coordinación implica el logro de la armonía de los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas del grupo. La mejor coordinación ocurre cuando los individuos ven cómo el producto de sus tareas contribuye al logro de los fines de la organización”. (p. 258).

Apoyando al autor citado con anterioridad, el personal que dirige debe asegurar que el medio facilite la coordinación mediante la creación de una ordenada estructura, es decir, seleccionando hábiles “subordinados” para delegar en ellos actividades importantes, adiestrándolos y supervisándolos con efectividad, proporcionando y explicando los planes y programas integrados, los cuales deberán realizar estableciendo los medios y el tiempo necesario para llevar a cabo los planes. La coordinación facilita la utilización de los recursos dentro de un adecuado orden de prelación, donde las cuestiones principales, cuentan primero que las de orden secundario. Esto significa, la adaptación de los medios a los fines y objetivos.

## **Dirigir**

La función de dirigir es de vital importancia para gerenciar, ya que por medio de ella se guían o se concentran los esfuerzos de los individuos que componen la organización en la consecuencia de los objetivos deseados.

Para Machado (1995) dirigir es el proceso de ejecutar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para lograr los objetivos establecidos. Se trata de poner en marcha la maquinaria de la organización y mantenerla en movimiento hasta cumplir el objetivo.

La tarea de dirigir operaciones implica:

**Dirigir Personas.** El gerente tiene que bregar directamente con el uso del personal, materiales, dinero y equipos, poniéndolos y manteniéndolos en una relación definida entre sí. La supremacía del ser humano en esta armazón es de primordial consideración.

El gerente debe conducir la función de dirigir de un modo flexible tomando siempre como centro de su actuación la dignidad humana. Para toda actividad que deba cumplirse, lo esencial, lo más importante es que la dignidad del atleta se eleve y enaltezca, si no es así el gerente estará en el camino errado. El papel del factor humano debe ser evaluado en cada situación gerencial en términos de la índole de la operación, la naturaleza de las personas asignadas y la extensión de su aportación al producto final. Esta evaluación viene a ser el cimiento principal de la manera como el gerente dirige los esfuerzos de las personas.

**Dirigir Procedimientos.** Consiste en integrar las prácticas y procedimientos internos, una cuestión de poner en acción lo que se pensó y se trazó al organizar. También incluye evaluar y ajustar los detalles de procedimiento para incrementar su aportación a un sistema operativo. El frecuente reexamen de todos los procedimientos y prácticas con mira a

adaptarlos a nuevas condiciones o desprenderse de aquellos que han dejado de ser útiles, es parte esencial del esfuerzo directriz. Ilustra además la relación recíproca entre la actividad de organizar y la de dirigir. Un sistema operativo bien integrado no pierde movimiento alguno en el procedimiento. Un procedimiento integrado pasa con éxito las pruebas más rígidas de eficiencia en las operaciones y de economía en el uso de recursos.

### **Controlar**

Según Sacristán (1996) controlar es el sistema que permite una revisión adecuada del conjunto de decisiones adoptadas en la institución a través del establecimiento de una variable normas que comparándolas con los resultados faciliten la realización de acciones correctoras (p. 78). Este control supone la vigilancia del cumplimiento de las decisiones adoptadas por la organización.

Machado (1995) controlar es el proceso en donde se determina si la operación real y efectiva progresa o no como se desea y tomar la acción adecuada que se requiera. Es establecer un sistema de comprobación en ciertas operaciones y procedimientos claves, de modo que los errores o desviaciones de la línea de acción trazada se vean inmediatamente.

Principios fundamentales de la acción de controlar:

- Determinar hasta qué punto las operaciones progresan de acuerdo con el plan.
- Evaluar los hechos y formular acciones correlativas necesarias.
- Hacer correcciones y modificaciones a tiempo para construir las operaciones en línea con los planes y sus revisiones, sin pérdida de esfuerzo.
- Evaluar en qué grado las operaciones contribuyen la eficacia global.

Al asumir tales definiciones se considera como oportuno referirse a que estos sub procesos realmente contribuyen las tareas gerenciales, las cuales están influidas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes por sus habilidades para tomar decisiones.

Lo antes expuesto muestra la importancia de la función de controlar dentro de la organización, esto permite comprobar lo que se está realizando, cual es la efectividad de las acciones, qué medidas correctivas se van a tomar y en qué momento aplicarlas. El gerente deportivo debe tener claro esta función que le va a permitir el replanteamiento de todo el proceso.

### **Evaluar**

Según Sacristán (1996), evaluar constituye una práctica universal conducir evaluaciones periódicas de las condiciones que presentan las organizaciones, con el fin de observar deficiencias y aplicar las acciones necesarias para corregirlas, así como también las fortalezas o puntos fuertes que no estaban reconocidos.

A nivel deportivo, es de vital importancia que le personal que gerencia evalúe en forma continua y sistemática el logro de las metas establecidas al inicio de la gestión, asimismo, debe determinar en forma objetiva, si se han llevado a cabo satisfactoriamente las actividades inmersas dentro del plan de acción establecido. Todo esto con el fin de adecuar los resultados a lo deseado y establecer los cambios necesarios.

En este orden de ideas, Donnelly (1994) expresa:

“La gerencia efectiva influye mediciones periódicas de los resultados. Cuando se comparan resultados con los objetivos planificados, si existen desviaciones, se deben establecer objetivos medibles, que permitan evaluar el desempeño de quienes tienen la responsabilidad de cumplirlos”. (p 122).

Sobre la base de lo anterior, es indudable la importancia de establecer políticas y procedimientos que den como el resultado el desarrollo de una gerencia efectiva. Sin embargo, debe reconocerse que el gerente no puede tener certeza si se están alcanzando los objetivos, solo porque se ha establecido un programa para tal propósito. En consecuencia es importante practicar periódicamente evaluaciones para verificar que se están alcanzando los mismos.

Por otro lado la evaluación es una fase básica de la gerencia puesto que permite determinar la eficiencia de los objetivos propuestos. En tal sentido Ramírez (1995) señala que la evaluación es “el proceso que determina los tipos de decisiones que se han de seleccionar, así como reunir y analizar las informaciones necesarias para tomar dichas decisiones y proporcionar esta información a quien se las solicite”. (p. 34).

### **Procesos Fundamentales de la Gerencia**

En la gerencia existen diferentes procesos que se interrelacionan entre sí, cuando las instituciones deportivas aplican una gerencia en su estructura interna, deben conocer estos procesos a fin de cumplirlos para poder tener el éxito esperado en su gestión.

Entre los procesos principales de la gerencia se encuentran:

#### **La Comunicación**

En las organizaciones deportivas, la comunicación es una función esencial, pues permite la transmisión y distribución de la información necesaria para tomar decisiones. Además de aumentar la eficacia en este sentido, las conversaciones abiertas y frecuentes entre individuos que persiguen juntos, los objetivos de la organización, mejoran el clima interpersonal, la cohesión, el espíritu de equipo y las satisfacciones en el trabajo.

Para Mintzber (1983), citado por Soucie (2002), señala que “sin la comunicación, ninguna organización puede existir, ya que cualquier organización, es ante todo un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación”. (p. 39).

### **Planificación**

A nivel de instituciones deportivas la planificación juega un papel fundamental. Pues ésta acción permite plantear los objetivos en base a los recursos disponibles y ejecutarlos según las prioridades y tiempo. La planificación de una organización define en gran medida la actuación futura de la entidad.

Planificar es establecer un objetivo y luego determinar el curso de acción que debe seguirse para alcanzarlo. “La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientado a los logros, los fines con medios óptimos.” (Roche, 2002 p. 13).

### **Motivación**

Es uno de los procesos gerenciales a ser tomado en cuenta por los dirigentes de las organizaciones deportivas, los cuales deben desarrollar actividades que permitan satisfacer las necesidades individuales de las personas inmersas en el acto de la promoción deportiva.

Para Soucie (2000) la motivación es una de las tareas más complejas y difíciles; “Consiste en crear condiciones o un clima de trabajo tal que los miembros del personal puedan conseguir sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de las metas de la organización”. (p. 45).

### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones en las organizaciones deportivas es un fenómeno complejo, suele buscarse más en valores abstractos que en hechos

concretos. “La toma de decisiones aparece en todas las fases de la gestión; planificación, la organización, la selección, la dirección, la motivación, la comunicación y la evaluación, depende de la acción del juicio personal”. (Soucie, 2000 p. 246).

El proceso de la toma de decisiones en las organizaciones deportivas puede darse individualmente o en el ámbito de la organización; este proceso cuando se realiza de manera acertada contribuye a mantener la coherencia y armonía entre el personal y por consiguiente su eficacia.

Pérez (2002) con relación a la toma de decisiones señala:

“en los tiempos actuales, para tomar decisiones y que éstas tengan altos grados de efectividad, es imprescindible, que se consideren los siguientes pasos, que son los propios de proceder científico: definir el problema, analizarlo desde todos los puntos de vista, determinar las posibles alternativas, seleccionar la alternativa más apropiada y ponerla en práctica”. (p. 48).

www.bdigital.ula.ve

### **Liderazgo**

Las administraciones del deporte deben contar con un líder capaz de orientar las acciones y políticas que permitan organizar todas sus actividades, distribuir los recursos disponibles en cada una de estas y orientar a los demás funcionarios a la planificación y ejecución de las metas y estrategias para masificar el deporte.

Para Donnelly (1994) el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. (p 84).

El éxito de las organizaciones deportivas dependen en gran parte de la capacidad que tenga el líder de influir sobre los subordinados para que desempeñen sus acciones y asuman sus responsabilidades en pro de la consecución de metas organizacionales.

En relación al liderazgo y los líderes, Pérez (2002) destaca lo siguiente:

“El líder es la persona que dirige una organización, desde un grupo de trabajo hasta una gran empresa, caracterizada por una precisa fijación y jerarquización de sus objetivos y metas, con gran confianza en lo que se hace, y en lo que se espera lograr, con credibilidad en los demás y comprometido con la organización; y lo que es más importante, con el poder necesario para llevar adelante la organización”. (p. 56).

### **Trabajo en Equipo**

Los términos de equipo y de trabajo en equipo están alcanzando un gran auge con respecto a la gestión de organizaciones. El enfoque de equipos para la gestión de organizaciones está produciendo impactos diversos y sustanciales en las organizaciones y en los individuos. Se vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro.

Katzenbach y Smith (1999) definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y enfoques comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables”.

La esencia de un grupo estriba en el compromiso común, sin este, los grupos actúan como series de individuos; con este compromiso, sin embargo, los grupos se convierten en unidades poderosas de desempeño colectivo.

Según el autor mencionado con anterioridad, un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

1. El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
2. La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
3. El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
4. La solución de problemas constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial.

5. La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del equipo.

En la medida que el gerente busque obtener el mayor provecho de los recursos, a través del estímulo, la motivación y una buena comunicación, lograra una mejor respuesta de los empleados y por ende mayor productividad y eficiencia.

### **Proceso Gerencial en el Deporte**

Para Machado (1993) un gerente del deporte debe reunir ciertas características como ser líder y conductor capaz de planificar el presente y el futuro; organizar recursos, diseñar programas, promover su organización, manejar técnicas contables, poseer destrezas para el diagnóstico de necesidades a corto, medio y largo plazo, dominar técnicas estadísticas, entre otras.

La organización deportiva es un ejemplo de la gerencia sin fines de lucro, en la cual sus miembros y directivos no perciben ganancias materiales y como expresión de esto se tienen las juntas directivas de las asociaciones, ligas y clubes, lo cual da como resultado una desmotivación y falta de atención de los citados miembros en la ejecución de sus tareas. Machado (1993).

### **Características Personales de un Gerente**

En el planteamiento y descripción del gerente que hacen los distintos autores, se observa consonancia, de manera que si se quiere extraer un perfil del gerente, entre sus características personales requeridas se podrían señalar las siguientes, tomando el resumen que de ellos hacen Ramírez, Prado y Molina (1999):

1. Responsable, al asumir actitudes que le permitan cumplir de una manera organizada con sus funciones.
2. Ético, Al demostrar en su actuación personal y profesional normas de conductas (enmarcadas en la escala de valores acordes con el hombre del nuevo milenio) que permitan poner de manifiesto la equidad, imparcialidad, integridad y honestidad.
3. Optimista y perseverante, para actuar con una actitud positiva y constructiva frente a realidades adversas, y para insistir en la búsqueda de medidas y oportunidades que permitan el mejoramiento personal y profesional del personal a su cargo.
4. Reflexivo y crítico, al valorar los logros del personal y plantear metas realistas. Asimismo evaluar hasta que el punto se ha logrado y si las mismas están acorde con el entorno.
5. Creativo, es decir que pueda aprovechar los elementos disponibles y generar alternativas de soluciones afectivas. Asimismo un estímulo de la creatividad del personal a su cargo, que permita el diseño y la experimentación de nuevos métodos, técnicos y procedimientos de aprendizaje hacia una universidad nueva.
6. Honesto, para reconocer que como ser humano tiene sus propias limitaciones y que junto al equipo de trabajo puede ayudar en el desarrollo de la institución.
7. Comunicador, de manera que pueda expresar sus ideas con claridad y aceptar los planteamientos de los demás, a través de un diálogo en busca de alternativas, que le permita establecer una relación armoniosa con los miembros de la institución.

Aunado a las características personales, el gerente de acuerdo con el contexto donde actué, debe atender algunas responsabilidades básicas como:

- Incrementar el estado de tecnología de la organización.
- Incrementar la productividad.
- Satisfacer a los empleados.
- Contribuir con la comunidad

Todo lo antes expuesto, permite inferir que el éxito que pueda tener una organización depende en gran medida, de sus gerentes, los cuales realizan su trabajo en forma eficiente y eficaz, alcanzaran en forma óptima las metas de la institución.

### **Perfil del Gerente Deportivo**

Cabe mencionar, que se requiere de una persona que desempeñe estos procesos, según Vielma citado por Rojas (2005) el gerente deportivo de ser:

Inteligente, luchador, capaz de trabajar en equipo, experto, honrado, ambicioso, influyente en su entorno, efectivo, sacrificado, infatigable, respetado, con experiencia creativa. Pero según los expertos en selección de personal, se corresponde también con el retrato ideal de un ejecutivo de empresa o con el perfil, que anhela cualquier deportista para dirigir su deporte. (p.57).

Para Machado (1995) un gerente deportivo debe ser:

### **Promotor de la Participación Deportiva:**

- Capaz de planificar programas y dirigir el desarrollo de n centro de preparación deportiva.
- Habilidad para entrar en contacto con la comunidad interesada en el deporte y promover su organización.
- Dominio de las destrezas para su proyección de la institución que representa en la comunidad.

- Capacidad como promotor de la educación física, el deporte y la recreación.
- Capacidad para organizar y dirigir proyectos o eventos deportivos con participación de la comunidad.
- Capaz de seleccionar, organizar, entrenar y dirigir grupos y clubes deportivos de las diferentes especialidades deportivas de la comunidad.
- Capaz de orientar elecciones deportivas de alto rendimiento.

**Administrador Deportivo:**

- destreza en la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación de actividades deportivas.
- Habilidad para la toma de decisiones en asuntos pertinentes al deporte.
- Habilidad para dirigir, coordinar y supervisar labores administrativas relacionadas con el deporte.
- Manejo de técnicas contables.
- Habilidad en el manejo de recursos humanos, técnicos y administrativos relacionados con el deporte.

**Investigador Deportivo:**

- Habilidad para detectar y resolver situaciones de conflicto en la sociedad deportiva.
- Capacidad para planificar investigaciones documentales y de campo en educación física, deporte y recreación.
- Destreza para el diagnóstico de necesidades a corto, mediano y largo plazo.
- Capacidad para el análisis sistemático de tareas.
- Dominio de técnicas estadísticas.

- Dominio de las destrezas básicas para la recolección, organización y procesamiento de la información deportiva.
- Capacidad para el análisis e investigación de los datos y para sacar conclusiones.
- Capacidad para redactar informes sobre lo investigado.

### **Bases legales**

La presente investigación cuenta con un conjunto amplio de basamentos legales que le rigen y le dan fortaleza desde el punto de vista legal al tema, siendo por orden de jerarquía nombrada en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana.

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

**Artículo N° 111:** “Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividad 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 del privado, de conformidad con la ley. 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”.

## **Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física**

**Capítulo II:** De los Entes del Sector Privado de la Organización Deportiva.

**Artículo Nº 26:** “Son entes del sector privado de la organización deportiva: “Las entidades del deporte federado: las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones y los clubes...”

**Artículo Nº 31:** “Las entidades del deporte federado son organizaciones de carácter privado a las cuales corresponde coadyuvar a los órganos competentes del Estado para el cumplimiento de los fines del deporte. Estas entidades tendrán por objeto facilitar la práctica del deporte y estimular la sana competencia deportiva, así como coordinar con los poderes públicos la organización y el fomento del deporte”.

### **Sección Cuarta, De las Asociaciones y Clubes Deportivos**

**Artículo Nº 39:** “Las asociaciones son entidades deportivas integradas por clubes, con competencia en cada uno de los estados y en el Distrito Federal y se registrarán por sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas. Sólo se reconocerá una asociación por cada deporte. Las asociaciones tendrán las atribuciones que le señalen sus estatutos, reglamentos y en el área de la correspondiente entidad político-territorial deberán fomentar y dirigir su disciplina deportiva, hacer cumplir las normas técnicas y deontológicas, organizar las competencias y estructurar sus selecciones”.

La ley pretende directamente es que el estado garantice la atención integral de los deportista, evaluando, regulando, incentivando y estimulando a los entes deportivos del sector público y privado que promueven y desarrollan las actividades deportivas dentro del país, para que estas presten el apoyo adecuado basado la calidad y eficacia de las funciones administrativas de las organizaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Operacionalización de las variables

En todo trabajo de investigación la presencia de las variables es indispensable para lograr profundizar el estudio, estas ayudan a describir determinadas cualidades. Las variables según Chávez (1994) “son atributos presentes en una persona u objeto, fenómeno o hecho, que se diferencian entre sí, porque admiten valores específicos que varían entre ellos” (p. 32). Dado que la presente investigación se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, se parte del supuesto de que una variable influye sobre la otra como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Estrategias Participativa	Conocimiento del Personal Adscrito a la (AMETAE)	Planificación	1-2-3	<b>C U E S T I O N A R I O</b>
		Organización	4-5	
		Coordinación	6	
		Control	7	
		Dirección	8	
Evaluación	9-10			
Asociación Merideña de Taekwondo	Cambios en el Desarrollo Organizacional	Toma de decisiones	11	
		Comunicación	12	
		Motivación	13-14	
		Trabajo en Equipo	15	

Fuente: Uzcátegui 2015.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

A continuación se describe el diseño que se aplicó en la investigación, el cual estuvo determinado por el tipo de investigación en el que se realizó el proceso metodológico, además de los elementos anteriores se presentan en este capítulo la población y muestra, objeto de estudio y los instrumentos aplicados.

#### **Tipo de Investigación**

El diseño de la investigación correspondió a los pasos que se siguieron para desarrollar el estudio, en el caso específico se enmarcó, en una investigación no experimental, dado que la intención como lo expresa Hernández, Fernández y Batista (1993), fue la de "... Observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos" (p. 190). En tal sentido la investigación estuvo enmarcada en un Proyecto Factible que según Baca (1993):

"es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnológica y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas". (p. 1).

Puede considerarse que la aceptación que presenta el referido autor deja claramente definido el concepto de proyecto, pero se hace necesario especificar aún el término de Proyecto Factible, que para la Universidad Nacional Abierta (1995), este es "... una unidad de actividad de un contexto

determinado, fundamentada en una racional toma de decisiones, que requiere para su realización de recursos escasos o limitados a fin de cambiar la situación actual en una dirección previamente establecida” (p. 103).

La operatividad de este proyecto factible se realizó a través de una investigación de campo de carácter descriptivo. La investigación de campo, según Bavaresco (1994), “se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad” (p.26). Este tipo de investigación permitió la aplicación de recolección de información a los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, por su parte, para Altuve, citado por González (2000), la investigación de campo consiste en:

...un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, organización, tratamiento, análisis y presentación de datos de información, recabado por el científico mediante la utilización de una estrategia de recolección directa. Los datos así recolectados se denominan primarios por cuanto son obtenidos de primera mano, producto de la investigación en ejecución; son originales. (p. 51).

En concreción las investigaciones de campo son aquellas que la información se recopila de manera directa. La investigación de campo permite comprender una problemática específica en un momento determinado.

Para efectos de la realización de la investigación, se aplicó una investigación de tipo descriptiva, como lo expresa Cárdenas (2005), con este tipo de estudio “lo único que podemos hacer es describir las relaciones existenciales sin comprender de manera cabal las vías causales complejas que hay. De esta manera, mucho de los problemas de investigación a menudo se enuncian en términos no causales”. (p. 160). En concordancia con el diseño, el tipo de investigación de campo de carácter descriptiva, según Bravo (1993) “...tiene lugar cuando se estudia descriptivamente un

grupo social, en un momento dado. También se basa en la observación, tal como existen en la realidad, sin intervenir en ellos ni manipularlos”. (p. 25).

El carácter descriptivo de la investigación se cumplió en forma concreta cuando se interpretó la situación de la gestión de la Asociación Merideña de Taekwondo, centrada dicha actividad en criterios de gerencia participativa. El enfoque arrojó como resultado las conclusiones pertinentes y determinaron la importancia y urgencia de formular una serie de estrategias de capacitación y formación a los miembros de esta organización ya que un 67% de las personas que pertenecen a esta, no están debidamente capacitados en el área de gerencia y las interpretaciones de las mismas. En conclusión, Sabino (1995) al referirse a este tipo de investigaciones señala:

...las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos, que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento. No se ocupan pues, de la verificación de hipótesis, si no de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente (p. 89).

Este tipo de investigación, permitió integrar los datos con suficiente rigurosidad para que estos fueran confiables, completos y oportunos. De esta manera se pudo observar en el caso específico se describió el funcionamiento de la Asociación Merideña de Taekwondo, pero el estudio no se limitó a la simple descripción ya que lo que se buscó fue establecer cómo se han incidido diversos factores en el cumplimiento de dicho rol, de ahí se buscó establecer la relación entre los resultados y las variables e indicadores que orientan la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se ejecutaron las siguientes fases:

### **Fase I: Diagnostico**

Durante el desarrollo de esta fase se determinó la situación real y actual, con respecto a la gerencia organizacional de la asociación merideña de taekwondo, con el fin de obtener datos precisos que permitieron la toma de decisiones para poder solventar y diseñar las estrategias participativas.

### **Fase II: Factibilidad**

En esta etapa se procedió a un estudio técnico para así diseñar las estrategias gerenciales participativas para la integración y desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo.

### **Fase III: Desarrollo**

Se elaboró, validó y se comprobó la confiabilidad del instrumento seleccionado para ser aplicado a los sujetos participantes en el estudio.

### **Fase IV: Resultados**

Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos reflejados en gráficos circulares.

### **Fase V: Diseño de la Propuesta**

Durante esta fase, luego de analizar los resultados obtenidos por la fase diagnóstica y consultar la bibliografía correspondiente, se elaboró la propuesta que consiste en proponer estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo.

**Fase VI:** se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

### **Población y Muestra**

Para Morles citado por Arias (1999), "... se llama población al conjunto al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que obtengan de los

elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. En el caso específico de la investigación el universo objeto de estudio fue una población de tipo finito constituida por un determinado número de individuos representados en un total de treinta personas, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 2 Distribución de la Población**

<b>Denominación del Personal</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Directivos</b>	<b>05</b>
<b>Consejo Contralor</b>	<b>05</b>
<b>Consejo de Honor</b>	<b>05</b>
<b>Entrenadores Deportivos</b>	<b>15</b>
	<b>Totales 30</b>

Fuente: Plan Operativo Anual de AMETAE (2014).

En cuanto a la muestra, para Hernández, Fernández y Baptista (1993), “es, en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamaos población” (p.207). Como ya se indicó previamente, el universo de la investigación estuvo conformado por treinta individuos, la cual por ser una población muy pequeña se tomó como muestra total de la misma, este criterio se sustenta en la afirmación de Zarcovich (1996), que señala: ”Cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran” (p.130), lo anterior significa que, no hay muestra ni se aplicarán criterios muestrales, dado que se estará en presencia de un estudio de carácter censal.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Si se parte de que las técnicas de investigación son los procedimientos o conjuntos estructurados de actividades mediante las cuales se observan hechos de la realidad, en el caso específico de esta investigación se recurrió a la encuesta como técnica de recolectora de información por su factibilidad de aplicación, de ahí que sea uno de los más utilizados en el campo de la investigación de las ciencias sociales. Morles (2004), la describe como: "...técnica de investigación dirigida al estudio cuantitativo de las opiniones y comportamientos de conjuntos numerosos de personas" (p.49).

Por su parte el instrumento como objeto material que sirve para medir las observaciones y/o recopilar datos productos de investigación, en el caso de este estudio se plasmó un cuestionario dicotómico el cual según Hernández, Fernández y Baptista (1993), "...consiste en un conjunto de enunciados presentados en forma de afirmación o juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le administra" (p.263).

En el caso específico de este estudio se tomaron los ítems correspondientes a los indicadores específicos de la investigación. Para este estudio se diseñó mediante una escala tipo Likert, con categorías desde 1 hasta 3. Dichas alternativas serán siempre, a veces y nunca. La información que se recolectó, fue utilizada para diseñar las estrategias gerenciales participativas para el Desarrollo Organizacional de AMETAE.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

En cuanto a la validez de un instrumento, según lo establecido por Morles (2004), se refiere al grado de utilidad que se éste puede proporcionar en el propósito de una investigación. Según la finalidad del instrumento se habla de diferentes tipos de validez: de contenido, que se refiere según Bohrstedt (1976), citado por Hernández (1996) "...el grado en que la medición representa el contenido medido" (p. 243). La validez de criterios se establece comparando el instrumento de medición con algún criterio externo. Por su

parte, Chávez (1994), expresa la validez de contenido, entendida como juicio entre expertos, en el caso concreto el instrumento que se diseñó para este estudio fue esta la modalidad que se utilizó.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los sujetos que forman parte del desarrollo organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo que conformaron la selección de estudio.

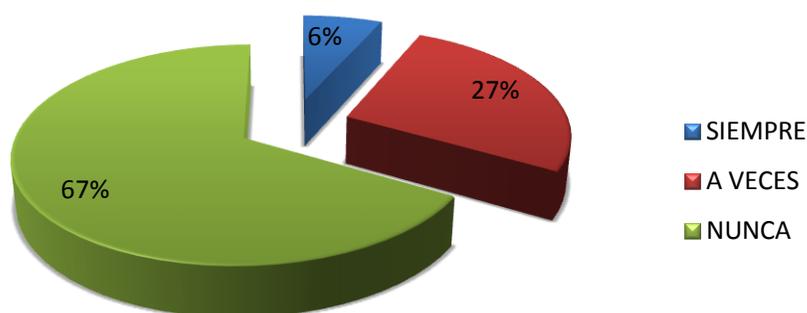
La exposición e interpretación de los datos de acuerdo a Brito (1992, p. 65), implica la utilización de “tabulación, graficación y realización de cálculos estadísticos y descriptivos relacionados directamente con los datos e información proveniente de la investigación realizada.

La información registrada, fue tabulada en función de las dimensiones establecidas y de acuerdo a los indicadores en el estudio, donde los datos fueron transformados y presentados en gráficos circulares y porcentajes representados.

Estos gráficos se presentan en porcentajes de acuerdo a cada indicador con su respectivo análisis.

A continuación se presenta una visión más detallada en cuanto al análisis e interpretación de los resultados:

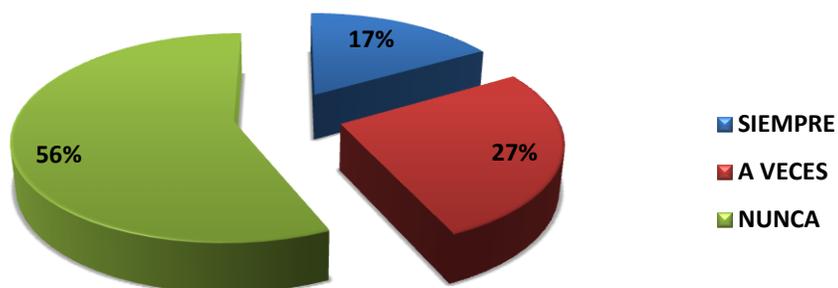
## Procesos de Planificación Deportiva



**Gráfico N° 1** La Asociación Merideña de Taekwondo diagnóstica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva.

En el Gráfico N° 1 se puede observar que el 67% de las personas encuestadas, manifiestan que en la Asociación Merideña de Taekwondo nunca se diagnostica las necesidades para el proceso de planificación deportiva anual, mientras que un 27% de los encuestados dicen que a veces se diagnostica y por último se tiene que el 6% restante dice que siempre se diagnostica esta situación, por esta razón existe desconocimiento de esta función por parte de los miembros y directivos en su gestión. El aporte o conocimiento de los elementos críticos que se obtiene a través del diagnóstico es un paso fundamental para realizar una planificación eficiente. Esta necesidad ha sido reconocida por Acosta (1999), que señala “la función de planificar envuelve una sucesión de pasos que ha de recorrer el planificador. Estos pasos son: entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar posible curso de acción y escoger el mejor”.

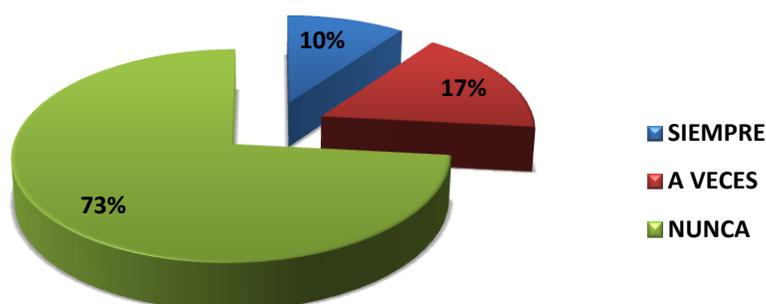
## Planificación de Actividades Deportivas



**Gráfico N° 2** Planifican las actividades deportivas conjuntamente con el presidente de la organización y sus miembros.

En el Gráfico N° 2 se puede observar que el 57% de las personas encuestadas, manifiestan que en la Asociación Merideña de Taekwondo nunca se planifican las actividades deportivas conjuntamente con el presidente de la organización y sus miembros, mientras que un 27% de los encuestados dicen que a veces se planifica y por último se tiene que el 17% restante dice que siempre se planifican actividades deportivas, por lo que se evidencia que no es una estrategia gerencial en AMETAE planificar en equipo, siendo esta una acción fundamental que incide en el proceso gerencial. Porter (1998) expresa que “la planificación deportiva se considera como buen desempeño de aquellas organizaciones que ofrecen calidad deportiva con excelentes resultados”.

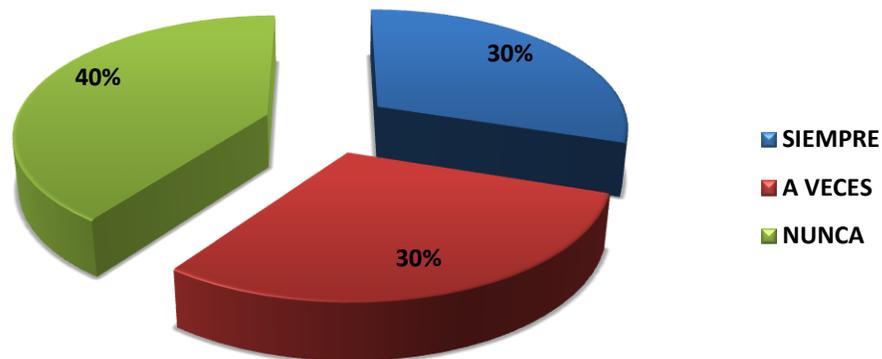
## Planificación de Prioridades



**Gráfico Nº 3** La planificación de la Asociación Merideña de Taekwondo, es considerada un proceso esencial para establecer prioridades.

En el Gráfico Nº 3 se puede observar que el 73% de las personas encuestadas, manifiestan que en la planificación en la Asociación Merideña de Taekwondo nunca es considerada un proceso esencial para establecer prioridades, mientras que un 17% de los encuestados dicen que a veces se considera un proceso esencial y por último se tiene que el 10% restante dice que la planificación para establecer prioridades siempre está presente dentro de esta Asociación. Esto representa para cualquier organización deportiva una falla que debe ser corregida por los directivos, las organizaciones y sus gerentes, sin planeación no son verdaderas organizaciones ni gerentes; no planificar significa no tener metas, objetivos ni proyectos, además de duplicar tareas y originar pérdidas en tiempo y recursos. De tal manera que Acosta (1999), que señala que “todas las organizaciones y sus gerentes deberán poseer un significativo conocimiento de las técnicas de planificación”.

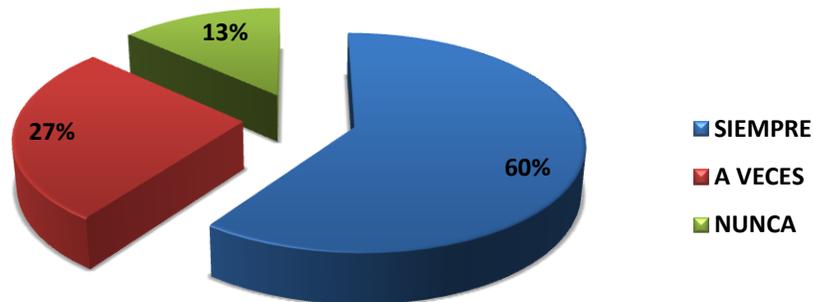
## Estructura Organizacional de AMETAE



**Gráfico N° 4** La estructura organizacional de la Asociación Merideña de Taekwondo es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia de la misma.

En el Gráfico N° 4 se puede observar que el 40% de las personas encuestadas, manifiestan que en la estructura organizacional en la Asociación Merideña de Taekwondo nunca ha sido la adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia de la misma, mientras que un 30% de los encuestados dicen que a veces la estructura organizativa funciona y el otro 30% restante dice que siempre ha sido la adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia de la misma. Esto nos orienta a pensar que la estructura organizacional de AMETAE, no facilita la participación eficaz del directivo y miembros de la organización. Al respecto Melinkoff (1990), señala que “la eficacia en el cumplimiento de los objetivos previstos en la planificación depende de la fortaleza de la estructura organizativa el cual es uno de los aspectos más importantes que debe enfrentar una organización”.

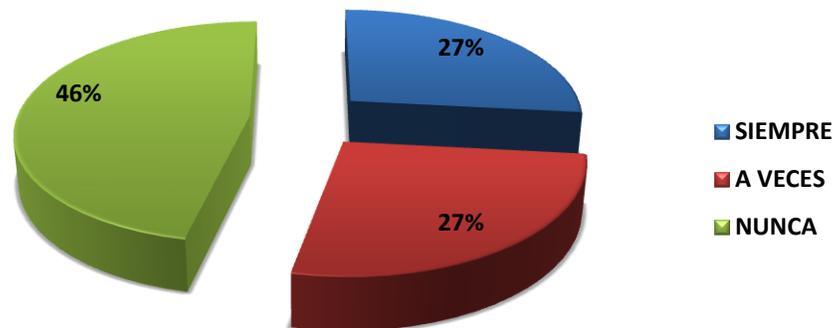
## Organización de Actividades



**Gráfico Nº 5** Se organiza las diversas actividades a realizar de acuerdo a la denominación del cargo.

En el Gráfico Nº 5 se puede observar que el 60% de las personas encuestadas, manifiestan que siempre se organizan las diversas actividades a realizar de acuerdo a la denominación del cargo, mientras que un 27% de los encuestados dicen que a veces si se organizan por la denominación del cargo y el otro 13% restante dice que nunca las actividades se realizan de acuerdo a la denominación del cargo. Esto indica que un gran porcentaje de los miembros de AMETAE, desempeña actividades de acuerdo a la denominación del cargo. Donnelly (1994), expresa que “después de establecer los objetivos y delinear los planes, para lograrlos, los gerentes deben diseñar y desarrollar una organización capaz de cumplir con sus metas”.

## Coordinación de Trabajo Personal Directivo y Entrenadores

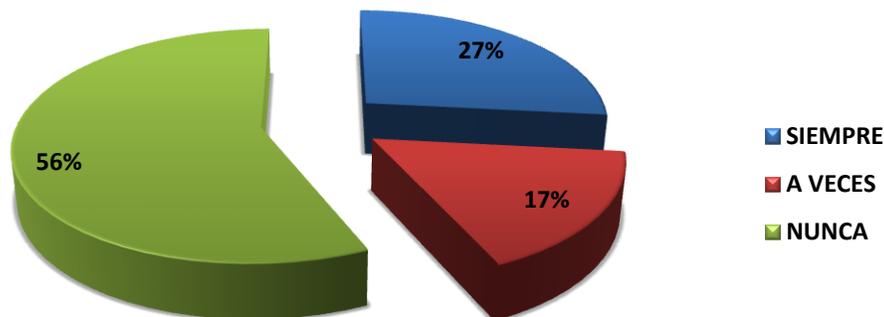


**Gráfico Nº 6** Se coordina el trabajo en conjunto entre el personal directivo y entrenadores.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En el Gráfico Nº 6 se puede observar que el 46% de las personas encuestadas, manifestaron que nunca se coordina el trabajo en conjunto entre el personal directivo y entrenadores, mientras que un 27% de los encuestados dicen que a veces si se organizan el trabajo conjunto y el otro 27% dice que siempre el trabajo se realiza en conjunto personal directivo y entrenadores. Siendo esta una función básica del proceso gerencial para elevar la calidad de la organización, encontramos que la mayoría de sus miembros funcionan en forma descoordinadas para alcanzar la metas, constituyente esto una debilidad de la organización. Según Schermerhorn (2002), “Es un proceso integrador y armonizador que se ocupa de la sincronización de las labores con atributos de monto, tiempo y dirección no se concibe la ejecución de un plan sin coordinación, no es posible la utilización racional de los medios y la obtención de fines y objetivos sin la aplicación eficiente en este proceso”.

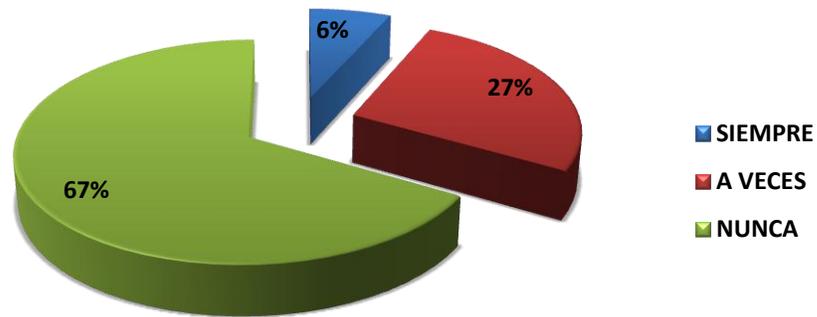
## Control de las Actividades de AMETAE



**Gráfico N° 7** Se controlan las actividades que se realizan en la Asociación Merideña de Taekwondo.

En el Gráfico N° 7 se puede observar que el 56% de las personas encuestadas, manifestaron que nunca se controlan las actividades que se realizan en la Asociación Merideña de Taekwondo, mientras que un 27% de los encuestados dicen que siempre las actividades están controladas y el otro 17% indica que a veces las actividades son controladas, Machado (1995), señala que “el control es una función que debe cumplirse de forma sistemática, puesto que al no practicar el control dentro del proceso gerencial cuya finalidad es verificar si lo planificado se orienta hacia el logro de los objetivos, el gerente no dispondría de información para corregir cualquier desviación”.

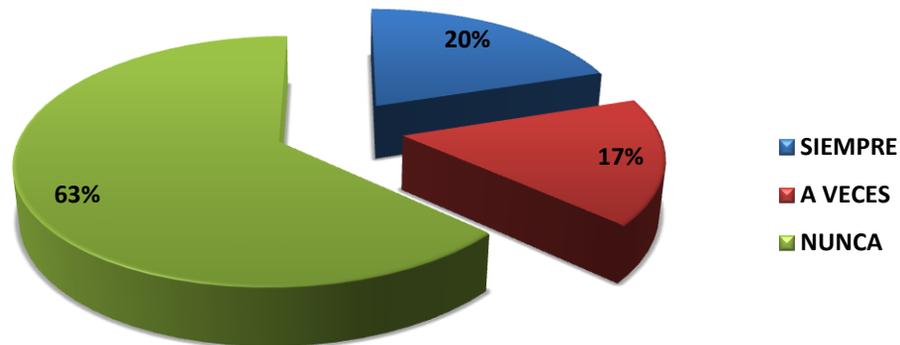
## Gestión Participativa



**Gráfico N° 8** La Asociación Merideña de Taekwondo direcciona sus acciones a través de una gestión participativa.

En el Gráfico N° 8 se puede observar que el 67% de las personas encuestadas, exteriorizaron que la Asociación Merideña de Taekwondo nunca direcciona sus acciones a través de una gestión participativa, mientras que un 27% de los encuestados dicen que a veces si existe una gestión participativa y 6% restante indica que siempre las acciones se realizan a través de una gestión participativa. Machado (1997), refiere que “la gerencia participativa es la que permite que los subordinados hagan las cosas que el gerente quiere, de manera voluntaria y no de forma obligada”, indicando que es también tarea de la gerencia participativa, proporcionar al personal las herramientas necesarias para su crecimiento profesional a través de actividades que les permitan ganar en autonomía.

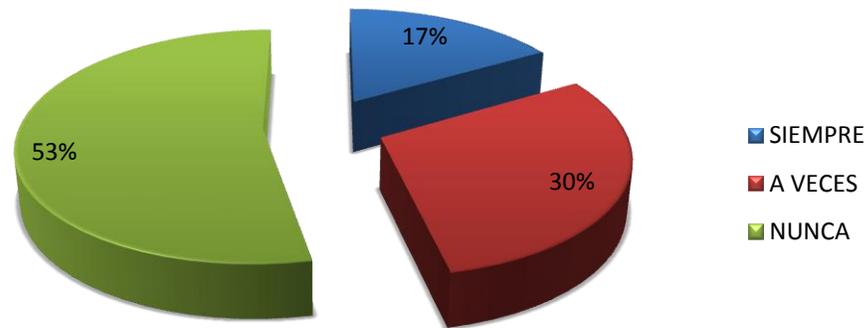
## Evaluación de la Labor en AMETAE



**Gráfico N° 9** Se evalúa el resultado de la labor cumplida de la Asociación Merideña de Taekwondo.

En el Gráfico N° 9 se observa que el 63% de las personas encuestadas, expresaron que la Asociación Merideña de Taekwondo nunca se evalúa el resultado de la labor cumplida, mientras que un 20% de los encuestados dicen que siempre se evalúa el resultado de la labor cumplida y 17% restante indica que a veces si se evalúa el resultado de las labores cumplidas dentro de la Asociación. El resultado permite inferir que no se evalúa en forma continua y sistemática el logro de las metas establecidas, ni se determina si se ha llevado a cabo el plan de acción establecido; en consecuencia, no se evalúa el desempeño del personal que tiene la responsabilidad de dirigir las actividades programadas. Sacristán (1996) expresa que “la evaluación constituye una práctica universal periódica de las condiciones que presentan las organizaciones, con el fin de observar deficiencias y aplicar las acciones necesarias para corregirlas, así como también las fortalezas o puntos fuertes que no estaban reconocidos”.

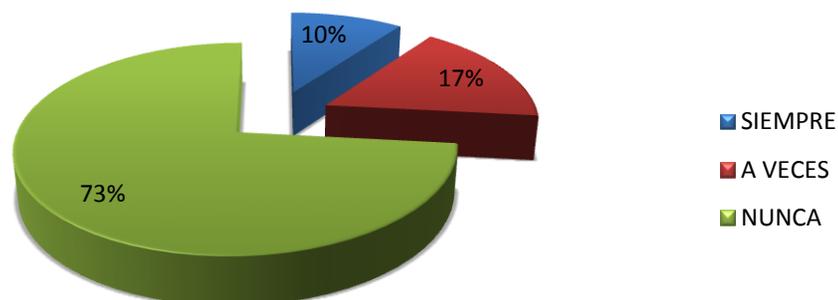
## Evaluación de los Objetivos Logrados



**Gráfico N° 10** La evaluación de los resultados de la Asociación Merideña de Taekwondo se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos.

En el Gráfico N° 10 se observa que el 53% de las personas encuestadas, expresaron que la evaluación de los resultados nunca se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos, seguidos del 30% de los encuestados que indican que a veces se evalúa el resultado correspondientes con los logros de los objetivos y 17% restante indica que siempre la Asociación Merideña de Taekwondo evalúa los resultados que corresponde con la comprobación del logro de los objetivos. Esto se explica en parte por escaso interés o el no cumplimiento de las funciones establecidas por los directivos y personal adscrito a la AMETAE por lo que se puede deducir que es necesario implementar estrategias que orienten las acciones a realizar. Sacristán (1996) hace mención que “es de vital importancia que le personal que gerencia evalúe en forma continua y sistemática el logro de las metas establecidas al inicio de la gestión”, asimismo expresar que se debe determinar en forma objetiva, si se han llevado a cabo satisfactoriamente las actividades inmersas dentro del plan de acción establecido.

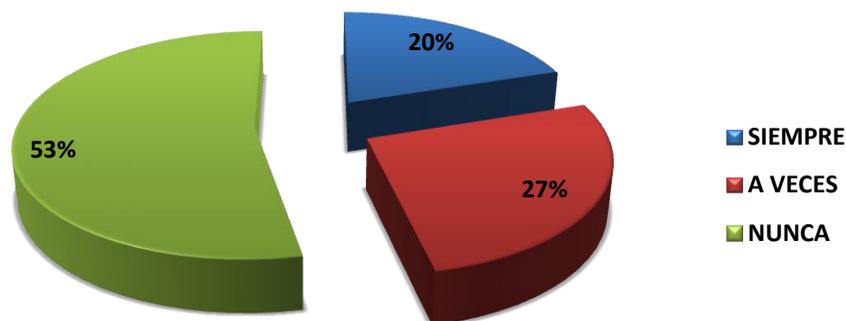
## Toma de Decisiones Considerando Opiniones



**Gráfico N° 11** Se toman decisiones que ameritan el logro de los objetivos propuestos, considerando la opinión de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo.

En el Gráfico N° 11 se observa que el 73% de las personas encuestadas, indicaron que nunca se toman decisiones que ameritan el logro de los objetivos propuestos, considerando la opinión de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, para el 17% de los encuestados estos expresan que a veces se toman decisiones considerando la opinión de los miembros dentro de esta asociación y 10% restante indica que siempre en esta asociación la toma de decisiones si se considera la opinión de los miembros. El análisis de estos resultados permite deducir que, al tomar decisiones la mayoría de los miembros de AMETAE no tienen claridad de los objetivos de la organización, se puede sostener que no existe participación en la toma de decisiones en la organización o que no se toma en cuenta a los miembros para esta acción, lo que hace identificar una debilidad del proceso gerencial. Soucie (2000) expresa que “La toma de decisiones aparece en todas las fases de la gestión; planificación, la organización, la selección, la dirección, la motivación, la comunicación y la evaluación, depende de la acción del juicio personal”.

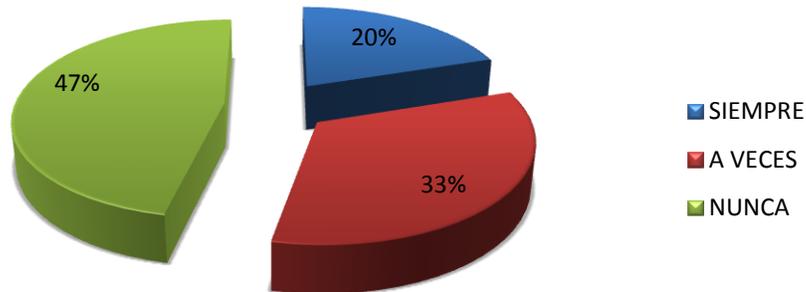
## Comunicación entre los miembros de AMETAE



**Gráfico N° 12** Se promueve y mantiene una buena comunicación afectiva entre los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo a fin de coordinar y programar actividades afines.

En el Gráfico N° 12 se observa que el 53% de las personas encuestadas, indicaron que la comunicación afectiva entre los miembros de la asociación nunca está presente, para el 27% de los encuestados expresan que a veces si se promueve y mantiene una buena comunicación afectiva entre los miembros de la asociación y 20% restante expreso que siempre en esta asociación se mantiene una buena comunicación afectiva entre los miembros. Se aprecia un alto porcentaje de falta de comunicación, una de las causas es por un bajo interés de los gerentes y directivos, en los nuevos conceptos de comunicación organizativa. En consecuencia se ve afectada la coherencia de la organización, donde Soucie (2002), señala que “sin la comunicación, ninguna organización puede existir, ya que cualquier organización, es ante todo un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación”.

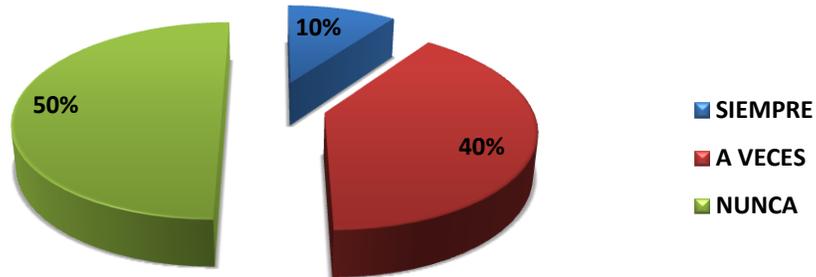
## Motivación y Estimulación del Personal



**Gráfico N° 13** La Asociación Merideña de Taekwondo estimula y motiva al personal para que desarrolle su labor de acuerdo a sus necesidades, tendencias y deseos.

En el Gráfico N° 13 se observa que el 47% de las personas encuestadas, expresaron que nunca se estimula y motiva al personal para que desarrolle su labor de acuerdo a sus necesidades, tendencias y deseos, el 33% de los encuestados expresan que a veces se estimula y motiva al personal y 20% restante expreso que siempre en esta asociación se estimula y motiva al personal para que desarrolle su labor de acuerdo a sus necesidades, tendencias y deseos. Este alto porcentaje presume que los directivos desconocen algunas de las funciones esenciales de la gerencia como es el motivar a sus miembros, esto trae como consecuencia una disminución en la productividad, mayor costo en alcanzar los objetivos y escaso desarrollo organizacional. Soucie (2000) expresa que la motivación es uno de “los procesos gerenciales a ser tomado en cuenta por los dirigentes de las organizaciones”, donde se deben desarrollar actividades que permitan satisfacer las necesidades individuales de las personas inmersas en el acto de la promoción deportiva.

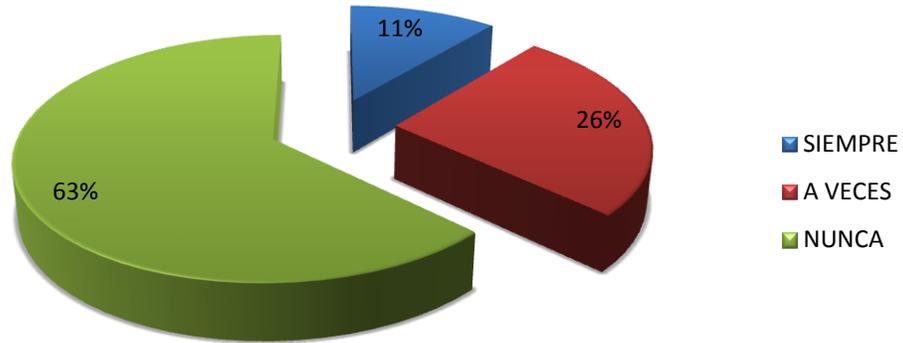
## Motivación para el Rendimiento Laboral



**Gráfico N° 14** En la Asociación Merideña de Taekwondo motiva al personal para mejorar el rendimiento laboral.

En el Gráfico N° 14 Se observar que el 50% de las personas encuestadas, expresaron que nunca se motiva al personal para mejorar el rendimiento laboral, seguidamente del 40% de los encuestados expresan que a veces la motivación está presente y 10% restante expreso que la motivación siempre se motiva al personal de la organización. Este resultado permite inferir que no se motiva a los miembros de AMETAE para mejorar el rendimiento laboral, correspondiéndose con el ítem anterior, por lo que se ratifican los planteamientos hechos, ya que el esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, está condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Por esto es necesario tomar en cuenta la motivación como un aspecto directamente asociado al rendimiento laboral. Soucie (2000) expresa que la motivación es una de las tareas más complejas y difíciles; “Consiste en crear condiciones o un clima de trabajo tal que los miembros del personal puedan conseguir sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia la consecución de las metas de la organización”.

## Trabajo en Equipo para mayor Productividad



**Gráfico Nº 15** En la Asociación Merideña de Taekwondo se trabaja en equipo para mayor productividad.

En el Gráfico Nº 15 Se observa que el 63% de las personas encuestadas, indicaron que nunca se trabaja en equipo para mayor productividad, seguidamente del 26% de los encuestados expresaron que a veces considera el trabajo en equipo para mayor productividad y 11% restante expreso que siempre se trabaja en equipo para mayor productividad. Los resultados arrojaron que existe una carencia en cuanto a la integración de equipos que permitan intercambiar experiencias para incrementar su productividad, con el trabajo en equipo se logra las metas y se resuelven problemas del proceso gerencial, lo que lo convierte en una estrategia de soluciones satisfactorias para los miembros de una organización. Tomando en cuenta lo que señalan Katzenbach y Smith (1999) definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y enfoques comunes para todas ellas, por los cuales se sienten mutuamente responsables”.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNOSTICO.**

#### **Conclusiones**

En función de los resultados obtenidos con la aplicación de entrevistas a los participantes, se logro diagnosticar la situación actual de la Asociación Merideña de Taekwondo, en este sentido la institución está en un momento donde no tiene una organización acorde a las necesidades para un funcionamiento adecuado dentro de la gerencia participativa.

Se debe destacar que el resultado del diagnostico de la situación real y funcional de la gestión administrativa de la Asociación Merideña de Taekwondo, no tiene un control, ni supervisión dentro de la institución, donde se apreció que no se evalúa el personal, ni las actividades que estos realizan dentro de la misma, y las personas encuestadas la mayoría están en coincidencia que la prioridad esta en establecer una gerencia participativa donde se permita este tipo de gerencia para así funcionar como es debido, si como una organización interna adecuada que permita establecer las funciones a cumplir por cada unos de los miembros de la organización.

Así mismo se logró Identificar el desempeño gerencial de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, donde esta función básica del proceso gerencial para elevar la calidad de la organización, encontramos que la mayoría de sus miembros funcionan en forma descoordinadas para alcanzar la metas, y esto constituye una debilidad de la organización,

además de esto no se motiva a personal, y esto trae consecuencias una disminución de la productividad, mayor costo en alcanzar los objetivos, y escaso desarrollo organizacional, también se produce que las personas que integran este equipo no compartan sus ideas, proyectos y objetivos, e impide el intercambios de experiencias para así incrementar la productividad.

De igual manera se debe resaltar que los procesos gerenciales de la Asociación Merideña de Taekwondo, en lo referente a la necesidad de formular los principios de la organización, la comunicación, motivación, trabajo en equipo y de poseer un modelo de gestión participativa no están presentes en dicha institución, estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, además que presenta que la comunicación entre el personal no sea la adecuada para el desarrollo organizacional adecuado, en consecuencia se ve afectada la coherencia de la organización.

Debido a lo anterior mente expuesto y que esta organización ha presentado una serie de debilidades que no le permiten ejercer satisfactoriamente su labor gerencial, se deben diseñar las estrategias gerenciales participativas para el desarrollo organizacional Asociación Merideña de Taekwondo.

## Recomendaciones

A continuación, se muestra una serie de sugerencias que deben ser tomadas en cuenta por la Asociación Merideña de Taekwondo donde el objetivo principal es llevar esta organización a obtener una Gerencia Participativa eficaz y eficiente.

En primer lugar se debe resaltar la interrelación en el objetivo propuesto y el resultado que nos arroja la acuesta, ya que el objetivo fue cumplido, pues se detectó que la Asociación Merideña de Taekwondo no posee una gerencia acorde a las actividades que se deben cumplir dentro de la organización, y carece de una estructura sólida dentro del mismo.

Se recomienda la necesidad urgente de realizar estrategias gerenciales para mejorar el funcionamiento de esta institución, sus empleados y actividades a cumplir.

Así mismo es necesario que la organización de AMETAE, planifique en periodos de tiempo, coordine la promoción de actividades, la evaluación del personal y realice actividades donde se refuerce la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, para de esta manera ofrecer un mejor ambiente laboral.

Para mejorar el desempeño de la organización AMETAE, se debe buscar la asesoría en expertos de planificación, facilitadores, personal con post grado en el área de gerencia participativa como también consultar con otras organizaciones, y así conocer sus experiencias.

Es por ello que AMETAE, requiere experiencias novedosas en el campo de la gerencia participativa, donde se debe tener en cuenta que lo más válido

para que esto se haga realidad es la preparación y formación gerencial de sus directivos y personal en general, ya que no es posible continuar conduciendo esta organización con un modelo autocrático de dirección, y de esta manera se puedan realizar estrategias gerenciales basados en la gerencia participativa, donde la autoridad es compartida, al igual que la toma de decisiones en conjunto, donde el compromiso del personal a la hora de laborar será mejor, teniendo en cuenta el control sobre su trabajo y así mejorando las relaciones interpersonales, usando las habilidades y experimentando las oportunidades de realización de logros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



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

**CAPITULO VI  
LAS ESTRATEGIAS**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARTICIPATIVAS PARA EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN MERIDEÑA DE  
TAEKWONDO.**

[www.digital.ula.ve](http://www.digital.ula.ve)

**Elaborado por:**  
**Lcda. María Uzcátegui.**  
**Tutor: José Prado.**

UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
VENEZUELA

Mérida, Mayo de 2015

## **Estrategias Gerenciales Participativas para el Desarrollo Organizacional de la Asociación Merideña De Taekwondo.**

### ***Presentación:***

Las organizaciones necesitan desarrollar estilos y procedimientos participativos que estimulen la responsabilidad, el compromiso y el rendimiento en el trabajo, la gerencia juega un papel importante, pues es la encargada de realizar constantemente funciones como: planear, organizar, dirigir, controlar, verificar los procesos, formular estrategias a corto, mediano y largo plazo, orientadas al desarrollo y crecimiento de la entidad. Además debe valerse de recursos humanos para brindar soluciones efectivas e inmediatas a los problemas que aquejan a la organización para llegar al éxito y permanecer en un mundo globalizado, competitivo y exigente.

La asociación merideña de taekwondo juega un papel muy importante en el estado Mérida y a nivel nacional por lo que debe contar con una gestión gerencial bien definida, dispuesta al cambio, concentrada en lograr los objetivos y metas mediante la efectividad, con una excelente organización y coordinación de personas capacitadas para desarrollar las tareas, necesitando experiencias novedosas en el campo gerencial para la conducción de su dirección.

Es por esta razón que las estrategias se basan en los principios de autoridad compartida, toma de decisiones en conjunto y compromiso del personal que integra la asociación merideña de taekwondo, para que en coordinación se logre el control en el trabajo, optimizar las relaciones interpersonales y desarrollar actitudes para mejorar oportunidades de realización y logros.

En base a esto, se prepara la estructura de las estrategias participativas que sirvan de directriz para enfrentar las necesidades que presenta la organización deportiva y así mejorar el proceso administrativo gerencial.

Esto se llevó a cabo a través de talleres de conceptualización, sensibilización y capacitación en gerencia participativa dirigidos a los miembros que integran la asociación merideña de taekwondo.

### ***Justificación***

Las razones que motivaron el diseño de las estrategias gerenciales participativas surge a través de la investigación de los diferentes cargos que ocupan los miembros de la asociación merideña de taekwondo en los cuales se pudo detectar la necesidad que tienen en adquirir conocimientos sobre el proceso gerencial a objeto de llevar a la práctica eficientemente las diferentes funciones administrativas, planificación, organización, coordinación con precisión pero con flexibilidad, con participación cada uno de los miembros, motivando la integración y el respeto de sus actores para lograr así espacios con autonomía. Es importante que los miembros reciban capacitación gerencial a través de cursos, talleres, seminarios, propiciados por universidades o instituciones de índoles deportivas nacionales e internacionales.

La asociación merideña de taekwondo tiene por finalidad desarrollar una política deportiva orientada a atender convenientemente a los atletas, entrenadores y dirigentes que intervienen en esta organización.

La importancia de esta asociación para el estado y el país obliga a que la misma sea gerenciada con un alto nivel de productividad con ritmos crecientes de calidad, para permitir que los involucrados logren eficiencia y eficacia que los lleven a su continuidad en el tiempo. Es por esta razón, se hace necesaria la formulación de estrategias gerenciales participativas para la asociación merideña de taekwondo.

## ***Fundamentación***

Las estrategias están basadas en los datos obtenidos durante la recolección de la información aplicada a los integrantes de los diferentes cargos que ocupan los miembros de la asociación merideña de taekwondo donde se apreció la problemática entre ellos: falla en los procesos de la gerencia, falta de continuidad de los programas deportivos, la inclusión de nuevos planes y programas, la carencia del trabajo en equipo, falta de motivación y comunicación, sustentados en estos resultados es pertinente plasmar estas estrategias participativas a través de: Talleres de conceptualización, sensibilización y capacitación en gerencia participativa dirigidos a los miembros que integran dicha organización.

Así mismo, al referirse a la fundamentación legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo N° 111: “Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividad 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 del privado, de conformidad con la ley. 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”.

De igual manera la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física en su Capítulo II: De los Entes del Sector Privado de la

Organización Deportiva en su artículo N° 26: “Son entes del sector privado de la organización deportiva: “Las entidades del deporte federado: las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones y los clubes...”En su Artículo N° 31: “Las entidades del deporte federado son organizaciones de carácter privado a las cuales corresponde coadyuvar a los órganos competentes del Estado para el cumplimiento de los fines del deporte. Estas entidades tendrán por objeto facilitar la práctica del deporte y estimular la sana competencia deportiva, así como coordinar con los poderes públicos la organización y el fomento del deporte”.

De igual manera la Sección Cuarta, de las asociaciones y clubes deportivos en su artículo N° 39: “Las asociaciones son entidades deportivas integradas por clubes, con competencia en cada uno de los estados y en el Distrito Federal y se registrarán por sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas. Sólo se reconocerá una asociación por cada deporte. Las asociaciones tendrán las atribuciones que le señalen sus estatutos, reglamentos y en el área de la correspondiente entidad político-territorial deberán fomentar y dirigir su disciplina deportiva, hacer cumplir las normas técnicas y deontológicas, organizar las competencias y estructurar sus selecciones”.

## ***Objetivos de las Estrategias Participativas***

### ***Objetivo General***

Incorporar a los miembros de la asociación merideña de taekwondo en el programa de gerencia participativa que conlleve a la optimización de su funcionamiento.

### ***Objetivos Específicos***

- ❖ Integrar al personal directivo, administrativo y entrenadores de la asociación merideña de taekwondo en equipo de trabajo.
- ❖ Proporcionar al personal directivo, administrativo y entrenadores de la asociación merideña de taekwondo talleres de sensibilización y capacitación en gerencia participativa como estrategias de solución a la situación actual detectada
- ❖ Mejorar la comunicación del personal directivo, administrativo y entrenadores de la asociación merideña de taekwondo como herramienta gerencial.

## **Estrategias Gerenciales Participativas para el Desarrollo Organizacional de la Asociación Merideña De Taekwondo.**

A continuación se presentan las principales ideas a tomar en cuenta y la estructura de los talleres de capacitación para dar atención a la situación problemática detectada para los miembros de la organización como producto de la problemática encontrada en la investigación:

- ❖ Involucrar al personal de la organización a través de una capacitación permanente para desarrollar el nuevo sistema de gerencia participativa.
- ❖ Preparar al personal a través de información proporcionada por la gerencia sobre la nueva aplicación de la gerencia participativa.
- ❖ Capacitar constantemente en cada una de las áreas de la organización para la actualización de conocimientos de cada miembro
- ❖ Promover la participación de todos los miembros de la organización a través de sugerencias o comentarios que ayuden identificar y resolver las deficiencias de algún cargo.
- ❖ Desarrollar un plan de acción orientado al cumplimiento de metas preestablecidas. (Mensual, trimestral, anual).
- ❖ Manejar un sistema comunicación de puertas abiertas donde los miembros de la organización tengan la oportunidad de expresarse sobre alguna inquietud sin temor a ser sancionado.
- ❖ Reconocer permanentemente a los equipos de trabajo que proporcionen mejores soluciones a los problemas.

- ❖ Adaptar los programas de capacitación a las exigencias en corto, mediano y largo plazo de la organización.
- ❖ Aplicar los planes siendo flexibles según los cambios del entorno.
- ❖ Promover el trabajo en equipo y la capacidad de compartir habilidades entre cada una de las áreas de la Organización.
- ❖ Desarrollar las capacitaciones en tiempos compensatorios.
- ❖ Administrar efectivamente el tiempo: hacer buen uso del tiempo en actividades productivas.
- ❖ Formar e identificar equipos de alto rendimiento, que permitan alcanzar las metas.
- ❖ Generar un clima de confianza, de conocimiento y seguridad que dé lugar al bienestar y el crecimiento de todos los miembros.
- ❖ Mantener una comunicación basada en el respeto, confianza, demostrando un interés por sus problemas y necesidades.
- ❖ Definir los valores como base de su desarrollo personal.

De igual manera se presenta la estructura de los talleres de capacitación para dar atención a la situación problemática detectada para los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo, para ello se ejecutarán siete (07) talleres en el lapso comprendido entre los meses de Junio a Septiembre del presente año de los cuales tendrán una duración de 5 días cada uno.

**Estructura de los Talleres de Capacitación para los Miembros de la  
Asociación Merideña De Taekwondo**

**TALLER N° 1**

**Lapso:** mes de Junio

**Duración:** 5 días

<b>Gerencia Participativa</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>
Incentiva al personal cuanto a la importancia de un modelo de Gerencia Participativa	<p>La gerencia participativa.</p> <p>La formación del gerente</p> <p>Funciones Gerenciales</p> <p>Principios de la gerencia Participativa.</p> <p>Procesos gerenciales.</p>	<p>Organizar Grupos de trabajo.</p> <p>Presentación del Tema.</p> <p>Incentivar al Grupo a hallar nueva alternativas.</p> <p>Presentación de diversas metodologías.</p> <p>Seleccionar las diferentes aéreas de oportunidades.</p>	<p>Directivos</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Entrenadores</p>

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## TALLER N° 2

**Lapso:** mes de Junio

**Duración:** 5 días

Fases de la Gerencia			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Incentivar al personal cuanto a la importancia de las Fases de la Gerencia	Planificación.  Organización.  Coordinación.  Dirección.  Control.  Evaluación.	Formulación de Preguntas.  Organización Grupal.  Explicación de cada una de las técnicas.  Ejemplificaciones.  Lectura de material.  Establecer Conclusiones.  Dinámica de Grupo.	Directivos  Personal Administrativo  Entrenadores

**Fuente:** Uzcátegui 2015

### TALLER N° 3

**Lapso:** mes de Julio

**Duración:** 5 días

Toma de Decisiones			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Incentivar al personal en cuanto a la importancia de la toma de decisiones en las organizaciones deportivas.	La toma de decisiones. Pasos a seguir en el proceso. La resolución de problemas.	Diseño de instrumentos. Aplicar a los asistentes. Resumir respuestas (equipo monitor) Basándose en resultados se aplica nuevamente. Dinámica de grupo.	Directivos Personal Administrativo Entrenadores

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## TALLER N° 4

**Lapso:** mes de Agosto

**Duración:** 5 días

Motivación			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>Incentivar al personal en cuanto a la importancia del desarrollo de la motivación en las organizaciones</p>	<p>La motivación humana</p> <p>Rendimiento laboral y motivación al logro.</p> <p>La motivación del logro en la gerencia.</p>	<p>Establecer grupos de trabajo.</p> <p>Presentación del tema.</p> <p>Incentivar a producir ideas. Lectura del material alusivo al tema.</p> <p>Dinámica de grupo.</p>	<p>Directivos</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Entrenadores</p>

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## TALLER N° 5

**Lapso:** mes de Agosto

**Duración:** 5 días

Trabajo en Equipo			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>Incentivar al personal en cuanto a la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones deportivas.</p>	<p>Conceptualización sobre el trabajo en equipo.</p> <p>El trabajo cooperativo.</p> <p>Ventajas del trabajo en equipo.</p> <p>Pasos a seguir para conformar un equipo efectivo.</p>	<p>Reunión grupal.</p> <p>Especificar junto con el grupo el resultado final deseado.</p> <p>Definir las fuentes disponibles (insumos)</p> <p>Explorar el tema.</p> <p>Establecer requisitos que deben cumplir organizaciones e individuos creativos.</p> <p>Dinámica de grupo.</p>	<p>Directivos</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Entrenadores</p>

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## TALLER N° 6

**Lapso:** mes de Septiembre

**Duración:** 5 días

Comunicación			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
Incentivar al personal en cuanto a la importancia de la comunicación en las organizaciones deportivas.	La comunicación personal. La comunicación en las organizaciones. La comunicación como proceso. La comunicación como base de la integración personal y laboral.	Organización en grupos. Presentación del tema a tratar. Incentivar al grupo a producir y evaluar ideas. Establecer conclusiones. Dinámica de grupo.	Directivos Personal Administrativo Entrenadores

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## TALLER N° 7

**Lapso:** mes de Septiembre

**Duración:** 5 días

Liderazgo			
OBJETIVOS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS
<p>Incentivar al personal en cuanto a la importancia del liderazgo en las organizaciones deportivas.</p>	<p>El liderazgo. El liderazgo eficaz. Teorías sobre el liderazgo. Principios del liderazgo.</p>	<p>Presentación del tema. Reunión grupal. Consulta de fuentes y material alusivo al tópico. Discusión general. Presentación de conclusiones. Dinámica de grupo.</p>	<p>Directivos  Personal Administrativo  Entrenadores</p>

**Fuente:** Uzcátegui 2015

## REFERENCIAS

Abrauanel, Ahaire, y otros, (1992) Cultura Organizacional Bogotá - Colombia (J.V Herrera Traductor) Fondo editorial Legis (Trabajo Original Publicado en Francés 1988)

Acosta, G. (1999) Estilo de Gerencia y su relación con la Satisfacción del Personal. Caracas Universidad Simón Rodríguez.

Acosta, H. (1999) Dirección, Gestión y administración de las Organizaciones Deportivas. Editorial Paidós – Tribó. Caracas.

Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (2a ed.), Caracas. Editorial Episteme.

Baca, V. (1993). Evaluación de Proyectos. Análisis y Administración de Riesgos. Editorial McGraw-Hill. México.

Bavaresco, P. (1994). Las técnicas de la investigación Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales. Maracaibo. La Universidad del Zulia.

Bittel, L (1992) Curso McGraw – Hill de Management. (Gutiérrez Traductor) España: McGraw – Hill. (Titular Original: The Mc Graw 36 Hours Mangement Couse, 1989).

Bravo Sierra, R. (1993). Ciencias Sociales. Análisis Estadísticos y Modelos Matemáticos. Teoría y Ejercicios. Editorial Paraninfo Madrid.

Brito, J. (1992). Metodología de la Investigación. Maracaibo Universidad del Zulia.

Cárdenas, H (2005). Modulo de Metodología de la Investigación. Mérida Venezuela. Universidad de los Andes. Facultad de Medicina. Escuela de Enfermería.

Chávez, N (1994) Introducción a la Investigación Educativa. ARS Publicidad. Maracaibo.

Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed McGraw Hill, México D.F

Colom, Sarramona y Vásquez. (1994) Estrategias de Formación en la Empresa. España. Edición Nancea, S.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860

Crosby, P (1998). Dinámica Gerencial. México; Editorial McGraw – Hill Interamericana.

Donnelly, J. (1994) Dirección Administrativa de Empresas. México: Universidad Iberoamericana, Octava Edición.

Fuenmayor, R (2001). Interpretando las Organizaciones. Mérida – Venezuela. Universidad de Los Andes, Consejo de Publicaciones, Primera Edición.

González, A (2000) Guía metológica de Investigación. El Vigía. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Goodstein. N (1998). Planificación Estratégica aplicada. Como generar un plan que realmente funciones. Bogotá – Colombia McGraw – Hill ING.

Hall, R. (1995). El Gerente en las Organizaciones Educativas. Caracas. Universidad de Santa María.

Hernández, Fernández y Baptista (1993), Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Hernandez, N (1996) El Coeficiente de proporción de rango (CPR), una Alternativa para determinar la validez de contenido y la concordancia entre Jueces en escala de Likert. XXV Congreso Interamericano de Psicología. San Juan Puerto Rico.

Koontz, I. (1991) Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A México.

Lansberg, I (1999). La Gerencia del Futuro. IV jornada Nacional de Adiestramiento y Desarrollo. En el Gerente Eficaz. Caracas – Venezuela.

Ley Orgánica De Deporte, Actividad Física y Educación Física Gaceta Oficial N° 39.741, 23 de Agosto (2011)

Machado, M (1990). Efectos de la aplicación del “Programa Niño a Niño” en escolares de la Ciudad de Caracas. UNESR Venezuela.

Machado, M (1993) Gerencia Participativa, Valencia – Venezuela Editorial Raúl Clemente.

Machado, M (1995). Gerencia Participativa. Caracas. Editorial Don Clemente.

Machado, R (1997). Gerencia Deportiva. Editorial Miranda Villa de Cura

Melinkoff, R (1990). La estructura de la Organización. Caracas Editorial Panapo.

Morlés V (2004) Planeamiento y Análisis de Investigaciones (10ma Edición). El dorado Caracas.

Partin, J. (1991) Perpectivas del desarrollo Organizacional. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. S.A Wilmintong E.U.A.

Pérez, G. (1992), Elaboración de Proyecto para el Deporte, la Educación Física y la Recreación, Un Enfoque Estratégico. Mérida - Venezuela. Consejo de Publicaciones de la ULA.

Poter, L (1998) Motivación y Comportamiento laboral. México. McGraw-Hill.

Ramírez, R. Prado, N y Molina, D (1999) Lineamientos para definir Políticas Deportivas en la Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela. ULA

Ramírez. R (2000) Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el Desarrollo Organizacional de la Dirección de Deporte de la Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela. Universidad de los Andes Facultad de Humanidades y Educación. (Trabajo de Ascenso no Publicado)

Robbins, L. (1996). Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Roche, J (2002) Planificación y Administración. México Prentice Hall Hispanoamericana S.A Sesta Edición.

Sabino, C. (1995) El Proceso de Investigación. Caracas. (2° ed.) Panapo

Sacristán, J y Fernández, J. (1996). Gestión y Dirección de Empresas Deportivas. Teoría y Práctica. Gymnos Editorial.

Schermerhorn, J. (2002). Administración. México: Editorial Limusa, S.A Grupo Noriega Editores.

Smith, C (1999). Guía para Supervisores. México editorial Trillas.

Stones, J.Fridma, E y Gilbert, D (1996) Administración. México. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

Universidad Nacional Abierta. (1995). Planificación y Formulación de Proyectos Educativos, UNA – POSTGRADO- Caracas.

Zarcovich, I (1996) Los Métodos de Muestreo por Censos. Organización de las Naciones Unidas para la alimentación. Universidad Simón Rodríguez. Caracas.

# **Anexos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CUESTIONARIO

N°	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La Asociación Merideña de Taekwondo diagnóstica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva			
2	Planifican las actividades deportivas conjuntamente con el presidente de la organización y sus miembros			
3	La planificación de la Asociación Merideña de Taekwondo, es considerada un proceso esencial para establecer prioridades			
4	La estructura organizacional de La Asociación Merideña de Taekwondo es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia de la misma.			
5	Se organiza las diversas actividades a realizar de acuerdo a la denominación del cargo			
6	Se coordina el trabajo en conjunto entre el personal directivo y entrenadores.			
7	Se controlan las actividades que se realizan en la Asociación Merideña de Taekwondo.			
8	La Asociación Merideña de Taekwondo direcciona sus acciones a través de una gestión participativa.			
9	Se evalúa el resultado de la labor cumplida de la Asociación Merideña de Taekwondo.			
10	La evaluación de los resultados de la Asociación Merideña de Taekwondo se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos.			
11	Se toman decisiones que ameritan el logro de los objetivos propuestos, considerando la opinión de los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo.			
12	Se promueve y mantiene una buena comunicación afectiva entre los miembros de la Asociación Merideña de Taekwondo a fin de coordinar y programar actividades afines.			
13	La Asociación Merideña de Taekwondo estimula y motiva al personal para que desarrolle su labor de acuerdo a sus necesidades, tendencias y deseos.			
14	La motivación es un elemento indispensable para el rendimiento laboral.			
15	Se considera que el trabajo en equipo permite mayor productividad.			