

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA**

No. 106

"ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA COORDINACIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRIGUEZ, NÚCLEO EL VIGIA, ESTADO MÉRIDA."

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

Licenciado Marco Tulio Buitrago Bermúdez

*Trabajo de Grado de la Especialidad en Educación Física, Mención Gerencia del Deporte, Aprobado con Mención Publicación en nombre de la Universidad de Los Andes, por el siguiente Jurado, en Mérida a los veintinueve días del mes de mayo de dos mil siete.*

C.C. Reconocimiento

## ÍNDICE GENERAL

|   | pp.  |
|---|------|
| DEDICATORIA   | iii  |
| AGRADECIMIENTO  | iv   |
| LISTA DE CUADROS  | vii  |
| LISTA DE GRÁFICOS   | viii |
| RESUMEN   | ix   |
| <br>  |      |
| INTRODUCCIÓN  | 1    |
| <br>  |      |
| CAPITULO I  | 3    |
| EL PROBLEMA   | 3    |
| Planteamiento y Formulación del Problema                          | 3    |
| Objetivos de la Investigación                                     | 6    |
| General   | 6    |
| Específicos   | 6    |
| Justificación de la Investigación                                 | 6    |
| Propósito del Investigador  | 7    |
| Alcance de la Investigación                                       | 8    |
| Delimitación de la Investigación                                  | 9    |
| <br>  |      |
| CAPITULO II   | 10   |
| MARCO TEÓRICO   | 10   |
| Antecedentes de la Investigación                                  | 10   |
| Fundamentación Filosófica   | 11   |
| Bases Teóricas  | 12   |
| Comunicación  | 12   |
| La Comunicación y el Administrador                                | 13   |
| La Comunicación y su Proceso                                      | 13   |
| Comunicación en las Organizaciones                                | 16   |
| Barreras de la Comunicación                                       | 17   |
| Comunicación, como Instrumento de Gestión                         | 18   |
| Comunicación y la Administración                                  | 19   |
| Comunicación Externa e Interna                                    | 19   |
| El Plan como Acción Gerencial                                     | 20   |
| De una gerencia basada en el control a una gerencia de compromiso | 22   |
| Planificación Estratégica   | 23   |
| Planificación Estratégica Situacional                             | 26   |
| Organizaciones  | 27   |
| La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas     | 29   |
| Indicadores de Gestión  | 30   |
| Organización Deportiva y Gerencia                                 | 30   |
| El Deporte  | 30   |
| Administración Deportiva  | 32   |

|  |    |
|--|----|
| Perfil del Gerente Deportivo   | 33 |
| Fundamentación Legal de la Investigación   | 34 |
| CAPITULO III   | 38 |
| MARCO METODOLÓGICO   | 38 |
| Diseño de la investigación   | 38 |
| Tipo de Investigación  | 38 |
| Población y Muestra  | 38 |
| Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos   | 40 |
| Validez y Confiabilidad  | 40 |
| Técnica de Análisis de Datos   | 42 |
| CAPÍTULO IV  | 43 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS  | 43 |
| CAPÍTULO V   | 54 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES   | 54 |
| Conclusiones del Diagnóstico   | 54 |
| RECOMENDACIONES  | 55 |
| CAPITULO VI  | 57 |
| PROPUESTA  | 57 |
| PLAN COMUNICACIONAL PARA LA COORDINACIÓN DEPORTIVA<br>DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO EL<br>VIGÍA | 57 |
| Presentación   | 57 |
| Justificación e Importancia  | 57 |
| Estructura de la Propuesta   | 58 |
| Objetivo General   | 58 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS   | 61 |
| ANEXOS   | 63 |

## LISTA DE CUADROS

| Cuadro No. |  | pp. |
|------------|--|-----|
| 1          | Operacionalización de Variables                                  | 37  |
| 2          | POBLACIÓN UNESR  | 39  |
| 3          | Distribución de la Muestra                                       | 40  |
| 4          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Diagnóstico              | 44  |
| 5          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Conocimiento             | 45  |
| 6          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Tipos de Planes          | 46  |
| 7          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Recursos                 | 47  |
| 8          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Manejo de la Información | 48  |
| 9          | Frecuencias y Porcentajes del indicador Motivación               | 49  |
| 10         | Frecuencias y Porcentajes del indicador Capacitación             | 50  |
| 11         | Frecuencias y Porcentajes del indicador Orientación              | 51  |
| 12         | Frecuencias y Porcentajes del indicador Desempeño                | 52  |
| 13         | Frecuencias y Porcentajes del indicador Logro de Objetivos       | 53  |

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

## LISTA DE GRÁFICOS

| <b>Gráfico No.</b> |  | <b>pp.</b> |
|--------------------|--|------------|
| 1                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Diagnóstico              | 44         |
| 2                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Conocimiento             | 45         |
| 3                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Tipos de Planes          | 46         |
| 4                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Recursos                 | 47         |
| 5                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Manejo de la Información | 48         |
| 6                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Motivación               | 49         |
| 7                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Capacitación             | 50         |
| 8                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Orientación              | 51         |
| 9                  | Frecuencias y Porcentajes del indicador Desempeño                | 52         |
| 10                 | Frecuencias y Porcentajes del indicador Logro de Objetivos       | 53         |

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

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIDAD EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA COORDINACION DE  
DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN  
RODRÍGUEZ, NÚCLEO EL VIGÍA, ESTADO MÉRIDA

Autor: Lic. Marco Tulio Buitrago B.

Tutor: M.Sc Omar A Peña.

Fecha: Mayo de 2007

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito el análisis de la organización deportiva de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, del estado Mérida, para proponer una serie de estrategias comunicacionales para la coordinación de deportes del núcleo universitario. La metodología de la investigación, en su diseño, fue de campo con apoyo documental. En cuanto a su tipo, un estudio factible con la finalidad de presentar una propuesta de organización comunicacional para el deporte en el núcleo universitario, desde un punto de vista holístico. La técnica de recolección de datos, consistieron en la elaboración de un cuestionario fundamentado en la técnica de la encuesta, asimismo, se realizaron análisis documentales. La encuesta se aplicó a miembros de la comunidad universitario representada por directivos, facilitadores y estudiantes. La conclusión más importante de la presente investigación es la falta de una adecuada y oportuna comunicación de las actividades deportivas programadas por las autoridades de la universidad y para ello se proponen algunas estrategias y herramientas utilizadas dentro de la promoción deportiva, ya que existen fallas comunicacionales que contribuyen al poco desarrollo y participación de la comunidad universitaria en actividades deportivas. En este sentido, se identifica que la dirección del núcleo debe permitir el acceso a la información para la adecuada comunicación de las políticas deportivas de la universidad, así como facilitar conocer los parámetros de trabajo y sus alcances. Asimismo, se pudo detectar el desconocimiento de planes y programas, lo que dificulta que el proceso comunicacional de promoción de actividades obtenga mejores resultados.

Descriptores: comunicación, liderazgo, gerencia deportiva, promoción deportiva, indicadores de gestión.

## INTRODUCCIÓN

Venezuela, se encuentra en los actuales momentos en un proceso de profundos cambios estructurales que están dirigidos básicamente hacia la modernización definitiva, mediante el establecimiento de una sociedad más democrática, eficiente y capaz de asumir en forma positiva y constructiva los retos de su propia transformación.

Sin embargo, la nación necesita en lo inmediato elevar las condiciones de vida de la población, garantizándole oportunidades políticas, económicas, sociales y educativas que viabilicen su pleno desarrollo. Se trata de impulsar en todo el territorio nacional un nuevo proyecto de país, donde los ciudadanos y la sociedad civil sean los auténticos beneficiarios y protagonistas de la gestión del estado.

Ante esta gestión de estado el deporte como actividad social y como política pública, no puede ni debe quedarse aislado de los retos que afronta Venezuela; muy por el contrario, la actividad deportiva le corresponde constituir parte de la base de ese lanzamiento hacia la modernización. Por ello, hay que promover la reflexión sobre sus propias prácticas y el intercambio de experiencia entre sus dirigentes que permita orientar el camino de esta área, hacia fines precisos y consolidados.

En este sentido, las universidades nacionales están llamadas a responder oportunamente ante las nuevas exigencias deportivas de la sociedad, impulsando transformaciones para ajustarse a los modelos educativos con criterios de excelencia, al desarrollo y entrenamiento continuo de recursos humanos en función de las demandas sociales reales; además, incorporar nuevos paradigmas que den respuesta a las dificultades de desarrollo integral en un mundo globalizado, sin dejar de desempeñar la tradicional misión educativa y de formación intelectual y moral.

Ante este reto académico, la comunicación establece un elemento fundamental en un mundo globalizado, donde la identificación de un grupo de

estrategias comunicacionales apoyaría el reto gerencial del deporte para dar a conocer actividades y programas propios de la institución en pro del logro de la mayor participación de la comunidad universitaria en estudio.

Es por esta razón, el estudio pretende proponer un conjunto de estrategias comunicacionales para la coordinación de deportes de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía del Estado Mérida.

Por tal motivo, la investigación se estructuró en seis capítulos: El Capítulo I, se hará referencia al planteamiento y formulación del problema, justificación, objetivos y delimitación. El Capítulo II describe los antecedentes, las bases teóricas y legales. El Capítulo III señala los pasos metodológicos de la investigación. El IV, se presenta el análisis de los resultados. El Capítulo V las conclusiones del diagnóstico y recomendaciones. En el Capítulo VI, se diseñó la propuesta del plan comunicacional para la coordinación de deportes y las referencias bibliográficas y los anexos.

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

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento y Formulación del Problema**

Se ha hablado y escrito ampliamente sobre los grandes problemas que confronta el Sistema Educativo Venezolano, a tal efecto el Ministerio de Educación y el Ministerio de Educación Superior ha publicado importantes investigaciones que plantean la necesidad de orientar las políticas educativas y deportivas por no ajustarse al desarrollo económico y cultural del país y por superar las grandes dificultades que originan el subdesarrollo.

Hay que tomar en cuenta, que la sociedad está en continuo desarrollo y exige mayores responsabilidades por parte de los conductores del proceso educativo que tienen la tarea de facilitar situaciones que contribuyan al dominio de habilidades y destrezas que inserte con facilidad a los ciudadanos a la dinámica del mundo contemporáneo y, para ello, cuenta con la ayuda de las organizaciones públicas y privadas que dirigen la educación y las cuales persiguen fines eminentemente educativos.

De allí, que toda organización educativa como sistema debe saber hacia dónde quiere llegar para definir qué camino seguir, es decir, planificar una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. En este sentido, las organizaciones se fijan objetivos y se trazan trayectorias para la consecución de sus metas.

Por lo tanto las organizaciones no son entes inermes al vaivén del entorno, sino que a través de acciones planificadas generan cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación. Por ello, dentro de las Instituciones la planificación permitiría el equilibrio adaptativo a su entorno

para responder eficientemente a las demandas ambientales e institucionales a partir de un flujo constante de información. Así tenemos que las instituciones universitarias reclaman una mayor capacidad para la generación de conocimientos y la optimización de las relaciones con todos los sectores de la sociedad a través de la generación de servicios, con el fin de contribuir al logro de una mejor calidad de vida, y para la formación integral de sus estudiantes como profesionales altamente calificados, ciudadanos conscientes, responsables, pensadores críticos capaces de valoración social, ética, intelectual, deportiva y de actuar con sentido de justicia y solidaridad.

Es por ello, que las actividades recreativas, culturales y deportivas programadas por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo El Vigía como institución superior deberían tener como propósito integrar al participante al trabajo en equipo para generar un ambiente de optimismo y disponibilidad hacia el estudio y el tiempo libre, para ser utilizado en forma correcta, contribuyendo a la formación de una comunidad universitaria integral con sentido humano, creativo, cultural y deportivo.

Sin embargo, este ambiente de optimismo se ve obstruido cuando los deportistas no tienen la preparación idónea por la falta de una planificación deportiva adecuada el cual no les permite tomar las previsiones respectivas, a lo que se le anexa lo distante de su procedencia. Ello trae como efecto; que los estudiantes se preocupen en aprobar las asignaturas o cursos, antes que ir a competir; porque ¿quien asegura que tendrán la asistencia en la parte académica?, sino existen canales de comunicación que aseguren su labor deportiva universitaria, llegándose al caso que algunos practican deporte de forma circunstancial y desertan con gran facilidad.

Tomando en cuenta estas situaciones, no existe un entrenamiento deportivo significativo en esta institución porque la misma esta desvinculada de la vida de los participantes, de su realidad educativa ofertada por la universidad, por las condiciones socioeconómicas y cultural de los alumnos y su entorno, lo expuesto incide en la ejecución y proyección deportiva del

núcleo al observar que existe poca presencia de directivos y entes que promocionan el deporte, por la débil aplicabilidad de programas de promoción deportiva; ya que la coordinación de deporte y los entes encargados de la planificación, programación, desarrollo y evaluación no cuentan con el apoyo logístico, financiero y de material comunicacional requerido así como la carencia de un plan estratégico a mediano y largo plazo en relación a disciplinas, eventos, promoción, apoyo y evaluación de las actividades deportivas.

El contexto de la realidad anteriormente descrita, genera una serie de consecuencias las cuales se pueden relacionar con el malestar reinante en los potenciales deportistas que sienten frustradas sus ambiciones deportivas, cuando ven transcurrir el tiempo y no son llamados a cumplir con un calendario que incluya la preparación, convocatoria a eventos y estímulos por su esfuerzo o dedicación en la actividad. Es por ello, que al tomar en consideración el verdadero papel de las estrategias comunicacionales para poder planificar su acción en las actividades deportivas y recreativas en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo el Vigía, ante estos hechos, la presente investigación toma en consideración y se plantea las siguientes interrogantes de estudio.

¿Cuál es el plan comunicacional para el deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo El Vigía?

¿Cuáles serían los entes universitarios a involucrarse en el plan comunicación al para el deporte en la UNESR?

¿Cuál será la disposición de la subdirección de extensión, cultura y, deporte de la UNESR (El Vigía) en el logro de metas en el plan de estrategias comunicacionales para el deporte?

¿Cuál es el plan institucional para suministrar la información?

¿Cómo se integra la población estudiantil a la programación de actividades recreativas y deportivas?

¿Quién es el responsable de la planificación deportiva en la UNESR?

## **Objetivos de la Investigación**

### **General**

Proponer un plan comunicacional para la Coordinación Deportiva de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, que permita en forma adecuada la difusión y promoción de las actividades programadas.

### **Específicos**

1. Identificar el sistema organizacional y operativo de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.
2. Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.
3. Analizar la aplicabilidad de un plan estratégico comunicacional para el deporte en la UNESR.
4. Proponer los elementos estratégicos comunicacionales para el deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.

## **Justificación de la Investigación**

La planificación, la difusión y promoción del deporte forman parte de un todo, de un mismo proceso que se fusiona en la conducción de la organización al responder a las necesidades de quien ejerce la gerencia. Así tenemos que la gerencia según Chiavenato (2000) "Es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos y seleccionan las alternativas más apropiadas para el logro de los mismos, antes de emprender la acción" (p. 320), la planificación anticipa la toma de decisiones, por lo tanto es un modelo teórico para actuar.

De allí que, la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo El Vigía para darle cumplimiento a su misión, visión y objetivos ha

concebido en su estructuración la creación de veinte sedes o núcleos (núcleos son la unidad física en el cual se desarrollan programas de docencia, de investigación, extensión y deportes de la universidad, siendo una unidad solamente operativa en donde ocurre la actividad académica), en todo el territorio nacional en función de la demanda social de la educación a nivel superior, dentro de las prioridades que señalan las necesidades nacionales, de conformidad con la factibilidad previamente discernida y de acuerdo con los límites de los recursos económicos, físicos, técnicos y humanos que dispone, para contribuir a formar integralmente al individuo.

Por otra parte, el plan comunicacional propuesto constituirá una técnica de desarrollo organizacional que nos permitirá aprovechar las oportunidades de la investigación, así como también conocer las amenazas y debilidades con el fin de eliminar las causas que la originan. Toda organización, desea lograr las metas propuestas y al mismo tiempo administrar los recursos en forma eficiente, hay momentos en que los objetivos no son alcanzados, y el ambiente en la organización es deficiente, debido a problemas tales como, conflictos en la organización, cambios inadecuados, falta de dirección en la gerencia, planificación, y desconfianza de los empleados hacia la administración. En todo caso, esta situación debe ser rectificadas, y con ello se requiere de un análisis del problema y la introducción de estrategias con cambios apropiados.

### **Propósito del Investigador**

El propósito que persigue el investigador consiste en comprobar la eficiencia de la comunicación en sus diferentes ámbitos y niveles como herramienta de apoyo, es a través de ella, en donde se proyectan políticas pertinentes a la dirección y estructura de la cultura organizacional que permite optimizar los recursos humanos y administrativos del deporte, con el objetivo de propiciar un buen desarrollo comunicacional en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo el Vigía. Al ser la comunicación una herramienta que permite que todo mensaje se convierta

en información ya que a través de la misma las organizaciones cumplen una serie de metas tales como estructuras y patrones de comportamientos internos y externos. Es ahí donde la información y la comunicación se convierten en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de toda organización siendo un factor clave que la información sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, a mayor información a través del proceso comunicacional menor es la inseguridad laboral.

En este sentido, al tomar en cuenta este criterio y compararlo con la observación realizada por el investigador, se podrá visualizar la falta del mismo como base fundamental para una buena relación comunicacional. Las razones que motivaron esta investigación se debe a un proceso reflexivo, por cuanto una adecuada información al inicio del proceso de relaciones interpersonales en la institución es decisiva para diagnosticar el éxito de la misma en la vida futura. Así mismo, mediante esta investigación se podrán generar mecanismos de reflexión por parte de los directivos en su actuación y el uso de técnicas adecuadas para ser aplicadas en el proceso comunicacional motivantes e innovadores que representen el interés de la institución hacia el entorno laboral.

### **Alcance de la Investigación**

El estudio, esta dirigido a enfocar un plan estratégico, el cual permitirá detectar las necesidades para difundir y promocionar el deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo El Vigía, a fin de establecer directrices en el proceso administrativo que sea más eficaz y eficiente con el propósito de logras las metas y objetivos propuestos por la institución en el deporte. No obstante el mismo es un material que queda a disposición de otras instituciones o de la realización de trabajos.

### **Delimitación de la Investigación**

La presente investigación tiene como objetivo principal el de ofrecer lineamientos que identifican como se realiza el proceso comunicacional de las actividades deportivas universitarias teniendo como caso específico la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Núcleo El Vigía del Estado Mérida, la cual puede ser utilizada por cualquier otro centro de educación superior como elemento de propuesta

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

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

La presente investigación tendrá como parte del estudio proponer un plan estratégico comunicacional para el deporte de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Núcleo El Vigía) con el fundamento de optimizar el proceso de gerencia participativa. En tal sentido se señalan a continuación algunos estudios y teorías sobre los cuales se sustentará la investigación.

Ramírez (2003), presentó un estudio donde demuestra que es necesario establecer perfecta coordinación entre los diferentes niveles de línea vertical, como de las funciones especiales en línea horizontal. Y resalta fundamentalmente que la comunicación debe abarcar dos o más personas. Y en un intercambio de ida con retorno implica entendimiento de los mensajes recibidos.

Pineda (1996), el propósito de la investigación fue diseñar un programa operativo, para el deporte del Municipio campo Elías del estado Mérida en el período 1996-1998, se realizó una investigación descriptiva, y se desarrollo de la siguiente manera : se aplicaron los instrumentos respectivos a las personas que intervienen en el mundo del deporte de esta entidad político-territorial , se recolectó la información sobre la problemática deportiva a través de entrevistas abiertas, no estructuradas , se confrontaron los problemas más comunes y de mayor intensidad de la gerencia deportiva, con la finalidad de obtener información respecto a la factibilidad de implantar un programa operativo, para el deporte en el municipio de Campo Elías del estado Mérida. La importancia del estudio radicó que ayudaría al desarrollo gerencial del ámbito deportivo del municipio antes mencionado.

Vielma (2001), presento un plan estratégico situacional para organizar el proceso de gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club. La investigación utilizó una metodología de proyecto factible, pues ofrece una propuesta de solución a la necesidad presente. Se apoyó en una investigación de campo tipo descriptiva. Los resultados del diagnóstico evidenciaron que para el personal directivo, administrativo, técnico y jugadores casi nunca la planificación estratégica situacional es puesta en práctica para optimizar la gerencia participativa. En consecuencia se aprecia que no existe una planificación estratégica situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en el equipo de Estudiantes de Mérida F. C., lo cual genera desmotivación en el trabajo diario y, por ende, los propósitos y los fines de la institución no se alcanzaron exitosamente.

#### **Fundamentación Filosófica**

La investigación se fundamentará dentro de las teorías de las relaciones humanas, donde la visión del hombre es motivada exclusivamente por recompensas sociales, no materiales ni simbólicas. Según esta teoría, las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones. El hombre es un ser gregario; de ahí el fuerte énfasis en las recompensas sociales como forma básica de la motivación humana para satisfacer, principalmente, las necesidades sociales y de autoestima de las personas. Sin embargo, en el enfoque situacional se hace énfasis que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor, en este sentido, se puede decir que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización.

## **Bases Teóricas**

### **Comunicación**

La comunicación es un tópico de múltiples investigaciones, por diferentes autores, quienes han propuesto diversas definiciones: entre las cuales se encuentran Chiavenato (1999), quien la concibe como el proceso total de la vida humana con relación al grupo social. La comunicación según Blake y Haroldsen (1985) expresa que:

... es la transmisión de una información de una persona a otra o de una organización a otra, el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así, comunicación no solo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas. (p. 30)

En tal sentido, la comunicación se entiende como el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior) para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos.

La comunicación según Paladino y Álvarez (2001), "es una herramienta al servicio de los gerentes que en buena medida contribuye a la cohesión de los diferentes elementos que conforman la organización, originando así lo que se podría denominar un sistema integrado".

De acuerdo a lo anteriormente citado se puede decir que la comunicación es un puente que permite transmitir información de una persona a otra o de una organización a otra, y para que exista una excelente comunicación debe efectuarse una retroalimentación entre ellos, la cual conduce a la obtención de sus fines, donde los gerentes son centros de decisiones en recibir información de diversas índoles y de distintos canales.

### ***La Comunicación y el Administrador***

El proceso de comunicación es el fundamento de las funciones gerenciales y en la parte administrativa los administradores o gerentes cumplen varias funciones administrativas. Una de las funciones es la planificación: que según Stoner, Freeman y Gilbert (2000, p. 63), señalan que: “los gerentes preparan sus planes, basándose en la información que obtienen de otras personas: jefes, subordinados, clientes, proveedores, representantes gubernamentales. Además, una vez que se han establecido sus planes, deben ser comunicados y llevados a cabo”.

La comunicación está presente en cada una de las funciones administrativas por tales como la planeación, organización, la gestión de grupos y equipos, se realiza el entrenamiento, se motiva y se observa los diferentes tipos de liderazgo, para luego elaborar una programación adecuada, teniendo en cuenta que se debe controlar, delegar funciones y realizar los cambios a que hubiese lugar de acuerdo a los resultados obtenidos. Todo este proceso organizacional de comunicación lo debemos realizar aplicando diferentes técnicas y estrategias entre las cuales tenemos: las entrevistas, conversaciones personales e individuales, reuniones, envío de cartas, presentación de informes verbales y escritos, y finalmente los telefonemas y memorandos.

### ***La Comunicación y su Proceso***

En apariencia, la comunicación es un proceso muy sencillo porque las personas se comunican sin esfuerzo o sin tener conciencia de esto. En realidad, la comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas. Por lo tanto para comprender el proceso de comunicación se debe tener en cuenta que los elementos fundamentales en el proceso de comunicación son fuente que es la persona, grupo u organización que desea transmitir alguna

idea o información a través de un mensaje. La fuente da comienzo al proceso y envía el mensaje, que puede comunicar información, actitudes, comportamiento, conocimiento o alguna emoción al destinatario. La fuente codifica su idea a través de palabras, gestos, señales, símbolos y escoge los medios adecuados para enviar el mensaje. El mensaje es la formulación tangible de la idea enviada al destino. El mensaje se envía a través de un transmisor, que transporta la comunicación.

Es importante señalar que el proceso comunicacional se cumple a través de varios pasos tales como: transmisor medio o aparato utilizado para codificar la idea o el significado a través de un mensaje. El transmisor codifica o traslada la idea o significado a través de varios medios verbales, escritos o no verbales (símbolos, señales o gestos) o una combinación de los tres. La codificación se realiza para que el destinatario pueda recibir y comprender la información. La codificación permite que el mensaje atraviese el canal y llegue al receptor del destino, transmitiéndole el significado deseado. El canal, es el espacio o ambiente que existe entre los elementos involucrados en el proceso de comunicación. El receptor. Medio o aparato que decodifica o interpreta el mensaje para ofrecer el significado percibido. Por su parte codificación y decodificación son las fuentes potenciales de los errores de la comunicación, porque conocimientos, actitudes y experiencias se filtran y crean ruidos en la conversión de símbolos en significados. En ese sentido, el conocimiento y la experiencia son importantes para que el mensaje se pueda interpretar de manera adecuada.

Para confirmar la comunicación, el destino o destinatario deben proporcionar realimentación o retro-información. Ruido término que indica cualquier perturbación indeseable en el proceso de comunicación, y que afecta el mensaje enviado por la fuente al destino. La información también experimenta pérdidas al ser transmitida. Esto significa que todo sistema de información posee una tendencia hacia la entropía. De ahí se deriva el concepto de ruido; asimismo una realimentación o retro-información (o

incluso información de retorno). Proceso mediante el cual el destinatario recibe y asimila la comunicación y retorna lo que percibe respecto al mensaje deseado. La realimentación ocurre cuando el destinatario responde a la fuente con un mensaje de retomo, la segunda vía de la ruta. La realimentación es una poderosa ayuda para la eficacia de la comunicación porque permite que la fuente verifique si el destinatario recibió e interpretó correctamente el mensaje. Si la reacción del destinatario no es adecuada, la fuente puede concluir que la comunicación no fue exitosa y que deberá transmitir otro mensaje, lo que se denominará redundancia. Por lo tanto el administrador debe estimular la realimentación siempre que sea posible y evaluada con mucho cuidado.

Vargas (1998) describe “dos sistemas de comunicación”; ante este hecho teórico fundamentalista, tenemos que Chiavenato (2002, p. 129) “El proceso de comunicación es sistémico, pues cada etapa constituye un subsistema o una parte del conjunto”. En la práctica, la comunicación se debe considerar un proceso bidireccional para que sea eficaz, esto significa que la comunicación es un proceso que marcha en dos direcciones: de la fuente o emisor hacia el destino, y viceversa. En el proceso de comunicación, el destinatario debe desempeñar la operación inversa de la fuente para reconstruir el estímulo recibido y encontrar un significado. La comunicación es eficaz cuando el destinatario decodifica el mensaje y le da un significado que se aproxima a la información o idea que la fuente intentó transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. Lo que uso Vargas (1998) “La eficiencia está relacionada con los medios utilizados para la comunicación, mientras la eficacia se relaciona con el objetivo de transmitir un mensaje con significado” (p. 35). Ante estos hechos lo eficaz y eficiente de una comunicación se inter cruzan en un ambiente de intercambio.

El individuo para comunicarse escoge canales de y a través de los mismos puede discutir un problema cara a cara, usar el teléfono, escribir una carta o memorando o escribir un artículo en una revista, dependiendo de la naturaleza del mensaje. El canal de información esta influenciado por tres

características que en opinión de Chiavenato (2002) son: "capacidad de manejar múltiples asuntos simultáneamente, capacidad de facilitar realimentación de doble vía con rapidez y la capacidad de establecer el enfoque personal a la comunicación" (p. 43).

Ante lo citado anteriormente podemos decir que los canales de comunicación dependen del tipo de mensaje, es decir si este es rutinario o no rutinario. Los mensajes no rutinarios son aquellos que incluyen eventos ambiguos, eventos nuevos y tienen un enorme potencial de distorsión, se caracterizan por la presión de tiempo y la sorpresa, por lo que se debe transmitir a través de canales más amplios y abundantes. Y pueden incluir comunicación no verbal, como acciones y comportamientos y emociones.

### ***Comunicación en las Organizaciones***

Uno de los aspectos más importantes de la comunicación es la comprensión en las organizaciones; la forma de comunicarse establece parámetros fundamentales que orientan el comportamiento social, así como el desarrollo y éxito de la organización, algunos estudios Paladino y Álvarez (2001), establece que:

... el origen y destino de la información que fluye en las organizaciones, puede ser de tres tipos de comunicación: la descendente, la ascendente y la cruzada, la descendente fluye de las personas situada en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia a las que se encuentran en los niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajos, procedimientos prácticas organizacionales, realimentación respecto a la corrección del desempeño y para el adoctrinamiento de sus miembros. La ascendente fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. (p. 56)

Los mensajes que suelen circular por estos canales pueden ser problemas y excepciones, informes del desempeño, quejas y desavenencias,

sugerencias de mejora. Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros. Y la comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizativos iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa.

Por lo tanto, el flujo diagonal se utiliza para la solución interdepartamental de problemas o para la mejor realización de actividades, es la comunicación que se establece en el asesoramiento de los expertos del staff a los directivos de línea y se usa para, según Galcerán y Galvez (2000):

... acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizativos. Debido a que la información no sigue la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de control para evitar posibles disfunciones en la supervisión al saltarse las líneas de autoridad y responsabilidad establecidas. (p. 85)

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

### ***Barreras de la Comunicación***

Cuando el receptor recibe el mensaje y se esfuerza para decodificarlo, pueden surgir muchas interferencias que limita su comprensión.

Esas interferencias se conocen como obstáculos o barreras para las comunicaciones y pueden impedirlos por completo, eliminar parte de ellos o proporcionar unificados incorrectos. Según Galcerán y Gálvez (2000), los tipos de obstáculos existentes son de tipo personal, físico, semántico y administrativo. Los personales son limitaciones de las comunicaciones que se debe a restricciones valores y emociones de los seres humanos son del tipo más común en las situaciones del trabajo que incluyen emociones inadecuadas y malos hábitos de recepción. Los físicos, se producen en el ambiente en que tiene lugar la comunicación, como es el caso de la distracción por un ruido de algún tipo, o las distancias entre personas, paredes o la estática que interfieren los mensajes por radio. Cuando los

medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que este llegue nítidamente al receptor, provocan incomunicación, por lo cual, el medio viene a ser el vehículo, instrumento o aparato que transmite entre otros que al momento de emitir el mensaje presentan interferencia o exceso de ruido, para la captación de lo que quiere transmitir. Los obstáculos semánticos se deben a limitaciones en los símbolos que se utilizan para comunicarse. Las palabras son nuestra forma primordial de comunicaciones, pero tienen tantos significados distintos que, a menudo, se mal entiende. Estos sentidos distintos hacen que el emisor este obligado a crear un ambiente total que señale solo un significado para las palabras cruciales que utilizan. Y los obstáculos administrativos, contemplan los inconvenientes provocados por la aplicación inadecuada de diferentes componentes del proceso administrativo, planteamiento incompleto de la comunicación, selección de un canal inapropiado, proceso de delegación no efectiva o énfasis exagerado en la posición de autoridad del superior.

### ***Comunicación, como Instrumento de Gestión***

Según, Galcerán y Gálvez (2000) “La comunicación, es útil para el desenvolvimiento de actividades de las empresas, al constituir un elemento que consigue la comunicación voluntaria y espíritu de equipo, que sirve para incrementar la productividad de la empresa” (p. 353). Ante esta consideración es importante manifestar que la gestión de la empresa se relaciona directamente con el ejercicio de las funciones directivas del empresario. Por lo tanto para los investigadores Galcerán y Gálvez, (2000), esta utilidad se presenta en dos facetas como son: “el instrumento necesario en la planificación y dirección de las actividades empresariales y el medio para facilitar la supervisión o control de lo realizado, y de cómo se ha llevado a cabo” (p. 380).

## ***Comunicación y la Administración***

Otras de las funciones de los administradores es la organizativa que al Interpretar a Stoner (1999), se entiende que los administradores son los responsables de diseñar la estructura de la organización: definen que actividades se realizan, quien las llevara a cabo, como se agruparán, quien dependerá de quien y donde se tomaran las decisiones.

La función de dirección es aquella donde el gerente dirige y coordina motiva a las personas para que realicen las tareas esenciales. Stoner, Freeman y Gilbert (2000) considera que las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y los equipos se activan en razón del Intercambio de información” (p. 574)). Por su parte el control, el administrador se encarga del seguimiento de las actividades con objeto de garantizar que estas se cumplen de acuerdo con el plan y de corregir cualquier desviación significativa. Stoner, Freeman y Gilbert (2000) consideran al control la parte importante para la retro-información, mediante la cual los resultados de los actos se devuelvan a la persona, permitiéndole analizar y corregir los procedimientos de trabajo” (p. 580). Y una última función administrativa va en la ejecución que consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la empresa marche normalmente.

## ***Comunicación Externa e Interna***

La comunicación externa trata de ubicar a la empresa en un mercado, dotarla de una personalidad reconocible para todos los públicos y de una identidad distinta y diferenciada. La comunicación interna se emplea como un instrumento estratégico para mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura entre todos. Es de interés particularmente la comunicación interna en la empresa, ya que es la que más va a afectar al gerente en su labor administrativa, al influir en las diferentes funciones.

Es de considerar que la comunicación externa esta relacionada con departamentos comerciales o de relaciones públicas y contempla varios objetivos tales como el de favorecer la difusión a toda la organización de los principales mensajes, temas y noticias de interés general; crear una estructura de comunicación, diseñando, funciones, procedimientos y canales que hagan posible una excelente comunicación; crear procedimientos que favorezcan la realimentación y la participación de los empleados; informar internamente antes de que aparezcan las noticias relacionadas con la organización en los medios de comunicación; reforzar la comunicación operativa y evitar duplicidad informativa, ofreciendo a la línea de mando una herramienta de gestión.

### **El Plan como Acción Gerencial**

La evolución del campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración. A pesar de la importancia que hasta ayer se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando, la esencia de la gerencia no está en ninguna de estas funciones, ni siquiera en la suma de todas ellas. La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. De allí que la manera de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal.

El centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que este satisfecho. El que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga. ¿De que depende la dinámica entre al que se sirve y el que sirve? Simplemente de cómo nos vemos nosotros mismos: el gerente no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es. La visión que tiene de si mismo afecta no sólo sus actitudes y comportamientos, sino también, la visión que tiene de otras personas.

Por ello valorarse a si mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz. En consecuencia la calidad de la práctica gerencial es producto del paradigma que construyen los gerentes sobre el ser humano. El hombre es un ser humano, es energía creadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad y la creatividad y amor incondicional para poderse expresar, por lo tanto se debe creer en la capacidad del hombre, que al ser motivado apropiadamente y al desenvolverse en un ambiente enriquecedor, amará el trabajo, se comprometerá, producirá e innovará. Entonces el desafío de los gerentes consiste en ser una luz, en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente de trabajo humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas. Es nuestra responsabilidad alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes, la integración a comunidades abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, organizaciones con auténtica capacidad para el aprendizaje, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad para propiciar la cultura de la innovación.

Propiciar la libertad humana exige confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes. La practica de la creatividad supone alentar y estimular la generación de ideas, tanto propias como en las demás personas, explorar nuevas estrategias y tácticas,

definir nuevos mecanismos para realizar un trabajo en un permanente pensar y hacer. Una práctica gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción y esfuerzos en una teoría gerencial y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Decir conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización. La optimización significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

### ***De una gerencia basada en el control a una gerencia de compromiso***

La cultura de las organizaciones está cambiando porque la naturaleza del trabajo y de los trabajadores también está cambiando. En el pasado, el trabajo era controlable. En las líneas de ensamblaje, los trabajos eran repetitivos y requerían poco pensamiento. El desempeño se podía medir fácilmente y se administraba la recompensa y el castigo para ejercer el control. Sin embargo, hoy, el desempeño crítico consiste en pensar mejores formas de lograr que se haga el trabajo, iniciando acciones de mejora, creando nuevos servicios, métodos y estrategias. Estos no son fáciles de "controlar". Un alto control incrementa el temor y reduce los riesgos, la iniciativa y la creatividad.

El control destruye la motivación intrínseca, clave para el éxito de hoy. La eliminación del temor y del control innecesario aumenta el compromiso y la creatividad. Un alto compromiso es una consecuencia de una visión y unos valores compartidos, de la participación en la toma de decisiones, del conocimiento de los usuarios, del servicio mismo y de la capacidad de mejorar procesos. El Plan no es más que una herramienta de dirección técnica que integra los principales documentos normativos. "El Plan es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente". Surge la necesidad conceptual, metodológica y de

gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, educativos, económicos, tecnológicos y financieros.

Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para, utilizar los recursos de que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Cuando se planifica, es decir, cuando se intenta someter a la voluntad el curso encadenado de los acontecimientos, se deben definir uno o varios objetivos. Los objetivos representan aquello que se desea alcanzar mediante acciones propuestas por el proceso de planificación que en si el oficio del planificador, para lo cual se requiere hacer uso de recursos humanos, financieros, logísticos, materiales, técnicos y de información. Más bien se podría decir, que los objetivos representan aquello que se puede alcanzar en función de la disponibilidad de recursos. Porque muchas veces se incurre en el error de definir o proponer unos objetivos, que luego resultan inalcanzables, debido a que no se cuenta con los recursos necesarios. Por eso, es muy importante saber primero con cuántos remos se cuenta, antes de empezar a remar.

### **Planificación Estratégica**

Toda planificación estratégica y metodológica supone la necesidad imperiosa de un capital humano cuyo apoyo logístico y humano suponen un costo, el desarrollo de un plan de preparación que en tiempo requiere de una financiación adecuada, finalmente la posibilidad de poder contar con una infraestructura adecuada sigue sumando, en consecuencia si no se cuenta con el apoyo económico imprescindible para su desarrollo resulta imposible lograr los objetivos trazados.

El país vive un momento de transición bastante complicado que incluye una fuerte recesión económica y sumado a la falta de motivación de la empresa privada por la falta de incentivos para inducirlos a invertir en deporte resulta sumamente difícil elaborar un gran proyecto de reestructuración integral del deporte.

Además, no hay organización sin actores, además puede ser proactiva, es decir, en ella se formulan las estrategias que identificarán sus debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas. Según Fred (1995), "La Gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" (p. 3).

La Planificación Estratégica enseña a estar alerta para prever las condiciones del mercado, la anticipación de las tendencias del mismo y el deseo de cambiar la estructura de la organización para adaptarse a las necesidades del medio ambiente. Todo plan estratégico de una organización obedecerá a la denominada ecuación fundamental de la planificación (Objetivos - Previsiones = Aspectos Planificados). Entendiendo el término Objetivo como lo que se desea y Previsión como lo que se espera.

Al respecto Matus citado por Corredor, (1992), sostiene que: "Planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes" (p. 38). Desde esta definición se infiere que la planificación es importante y no debe llevarse de manera mecánica, ya que en sus estrategias hay elementos formales que hacen posible el éxito del proceso gerencial.

Al estudiar la planificación estratégica, Jarillo (1992), la define como: "El conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica" (p. 186). En este sentido, la planificación estratégica es una herramienta indispensable para la institución, pero también es una

metodología que guiará la planeación del mismo, marcando metas y estableciendo prioridades para su organización.

Toda organización tiene un esquema o estructura para facilitar su funcionamiento. Planeación Estratégica para Sallenave (1990), establece que: "la estructura de la organización, comprende: la adopción de una estructura; la definición de tareas; la administración de personal; la adopción de un sistema de motivación; la administración de sistemas de información y de decisión" (p. 115).

Es decir, todo gerente tendrá como tarea ajustar constantemente el esquema organizacional de su institución con la finalidad de asegurarse que la estrategia aplicada es la correcta y que exista estrecha relación entre la estrategia y la estructura en función de mejorar la calidad de su desempeño.

En cuanto a la naturaleza de la Planificación Estratégica, según Corredor (1992), "...una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional hasta surge de la necesidad de pensar en la realidad, no sólo a partir de nuestra auto-referencia, sino además desde la visión de otros" (p. 11). Ante esto, se acota que no existirá planificación estratégica bien planeada si el gerente no toma en cuenta la realidad, el medio y los actores que están a su alrededor; de esta manera estará determinando su realidad situacional y explicará el diagnóstico, hechos concretos y datos irrefutables en su exposición estratégica.

La planificación estratégica se encuentra sustentada en la base filosófica como una actitud, una forma de vida, donde el Gerente actuará siempre visualizando el futuro y determinará su planeación en forma sistemática e integral, es así como la concientización hacia los valores y el desempeño de las actividades formarán parte de la responsabilidad de las tareas a fin de realizar lo mejor posible. En vista de lo anterior, se dice que la planificación estratégica está dividida en dos partes: el Plan para Planear, donde el gerente mostrará sus ideas para que sean del conocimiento general y explicar cómo funcionará la organización, puede hacerlo en forma oral o escrita, preferiblemente escrita para su distribución y poder recibir las

observaciones. La planificación estratégica propiamente dicha, que va a desmenuzar la información, plasmando en su planificación la información sustentada por los actores de la organización.

### ***Planificación Estratégica Situacional***

La planificación estratégica situacional parte del principio que planifica quién gobierna: En esta concepción lo estratégico se refiere a las formas de darle viabilidad a los proyectos que demandan la participación de múltiples recursos que contribuyen la producción de hechos sociales.

Uno de los aspectos fundamentales que plantea la planificación situacional es la identidad entre la planificación y dirección, desde esta perspectiva, planifica quién tiene la capacidad de conducir y la capacidad de decidir, por lo tanto esa capacidad puede estar referida al proceso más general de lo social o comprender tan solo un aspecto, restringido del mismo, un partido político, una escuela, una institución deportiva, un equipo. Así se tiene que si planificación, gobierno y gerencia forman parte de un todo, de un mismo proceso que se fusiona en la conducción de los procesos sociales, la única manera de que ésta sea potente y eficaz es visualizándola como una actividad de cálculo permanente que debe acompañar en todo momento al proceso de la toma de decisiones y la planificación responde a las necesidades de quién gerencia.

En la Planificación situacional, las categorías de situación, problema y oportunidades son básicas, para ello las planificaciones estratégicas tendrán una matriz de operación que enfrentará problemas bien delimitados y previamente explicados, por lo que la planificación tendrá carácter de flexibilidad y, sino apareciera otro problema, pudiera adicionarse y aparecer como un archivo de problemas y operaciones. De allí que la planificación estratégica permite luchar contra la incertidumbre, la constitución de diferentes escenarios de cálculo complejo, lo que significa planes alternativos de contingencia. La planificación situacional opera en cuatro instancias

articuladas y formalizadas: la planificación en la coyuntura sistemática la toma de decisiones que parecen en el día a día y su dirección de referencia en los planes a largo plazo.

La planificación estratégica situacional plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional, donde el juicio estratégico propio de la interacción entre actores, encuentra una justificación un fundamento, una explicación en el diagnóstico, de lo contrario, suele ser tratado como un dato externo, débilmente articulado al modelo explicativo y no es por lo tanto algo que formará parte de la realidad que debe ser explicada, así lo estratégico aparece sin historia y se producen explicaciones simplistas que impiden visualizar y dar cuenta del futuro probable de los acontecimientos Este acto de creación a futuro, no puede ser sistematizado, mediante modelos analíticos, surgiendo así la teoría de la planificación estratégica, la necesidad de simulación humana, para comprender y proyectar las acciones estratégicas y de comportamiento propias de los sistemas complejos, como la interacción social.

### **Organizaciones**

En general, las organizaciones tienen características comunes, y las mismas pueden ser resumidas en las siguientes: a) son unidades sociales con un propósito, b) están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas que les permiten contribuir a los propósitos organizacionales y, c) tienen uno o mas administradores que cumplen tareas de planeación, dotación, organización, dirección y control del personal, las tareas y los resultados.

Una organización consiste en un conjunto de unidades diferenciadas con relación a la naturaleza de las tareas que en cada unidad se ejecutan, esto es, existe una división del trabajo. Estas unidades se mantienen con arreglo a una jerarquía en el sentido que el responsable de una unidad reporta a un responsable de más alto nivel en la organización. Es a este nivel de unidades diferenciadas que se formula el plan operativo.

El número y naturaleza de las unidades organizacionales así como su nivel de autonomía depende de la situación respecto al ambiente en el cual la organización se desenvuelve. Esta adaptación a la situación ambiental puede ser explicada en términos de diferenciación e integración. La necesidad de diferenciación al interior de las organizaciones está relacionada a la incertidumbre y fluctuaciones que ocurren en el entorno, en otro sentido, un gran número de unidades y una mayor variedad de funciones que éstas desempeñan, demandan la necesidad de integración del trabajo de estas unidades separadas.

Una organización efectiva será, por tanto, aquella que su estructura responde a las características ambientales, su nivel de diferenciación es consistente con la complejidad de su entorno y su integración es apropiada al nivel de diferenciación.

Dado que las organizaciones están constituidas por personas, las organizaciones en si mismas, no poseen objetivos. Los "objetivos organizacionales" se refieren generalmente a objetivos de la alta gerencia. Por tanto, se debe distinguir entre los objetivos que la alta gerencia pretende alcanzar de los objetivos de los otros participantes en la organización (directivos, trabajadores, empleados,); estos poseen sus propios objetivos personales que desean lograr; estos objetivos personales están relacionadas con la satisfacción de sus propias necesidades. Es difícil que ocurra una perfecta congruencia entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

En este sentido, Cyert y March (1994) expusieron la teoría política de las organizaciones, conocida como modelo plural-político de las organizaciones. Las características principales que expresa este modelo de comprensión de la realidad organizacional son:

- a) las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, algunas veces de manera egoísta, pero a menudo con motivos bien intencionados,
- b) el modelo considera el conflicto como

inevitable y forma parte de la manera normal de hacer las cosas, c) el comportamiento político surge cuando una de las partes o grupos interesados contrarrestan los intentos de influencia de algún otro, d) se llega a los objetivos organizacionales a través de un proceso de negociación entre las diferentes coaliciones al tiempo que responden a los cambios del medio y, e) el poder y el comportamiento surgen de manera natural de la interdependencia inherente a la mayor parte de los puestos gerenciales. (p. 137)

### **La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas**

Todas las entidades y organizaciones, y por supuesto también las deportivas, se ven sometidas hoy en día a un cambio permanente en su entorno, en sus objetivos, en su forma de actuar, en sus expectativas, en la disponibilidad de recursos.

Por todo ello, las organizaciones y también los individuos se ven obligados, cada vez con más frecuencia, a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir, o sea, las entidades y las personas se ven apremiadas a planificar.

La experiencia de planificación estratégica desarrollada en el organismo estatal será de gran ayuda para la comprensión y la implantación del proceso que denominamos planificación estratégica en las organizaciones y entidades deportivas, que presentan ciertas diferencias cualitativas en relación a las entidades privadas con fines de lucro.

Cada organización, club, entidad, construirá a partir de él sus propios métodos, conceptos y forma de proceder, centrándose en el rumbo y en los objetivos. Frente una organización o entidad deportiva, debemos observar su situación actual, en los puntos fuertes y débiles de su organización, en los objetivos claros y definidos que le marcan el rumbo en las estrategias más adecuadas para cumplirlas, en los proyectos que está desarrollando, y en cómo mejorarlos.

## **Indicadores de Gestión**

Una vez definido el objetivo de la unidad operativa es necesario formular la micro-estrategia o aquel patrón de actuación fundamentado en el uso y aplicación de recursos a objeto de alcanzar el logro estimado. En esta formulación debe considerarse el balance operativo realizado en la fase de análisis. El balance operativo interno parte del análisis de las fortalezas y debilidades en tanto que el balance externo parte del estudio y calificación de las oportunidades y amenazas. En la elaboración de la matriz de balance interno y externo se pueden considerar varias situaciones que según resultantes: Osborne (1990) cuatro estrategias básicas:

Estrategia Fortalezas/Oportunidades. Esta consiste en el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Estrategia Fortalezas/Amenazas. Plantea el uso de las fortalezas internas con la finalidad de evitar las amenazas. Estrategia Debilidades/Oportunidades. Esta estrategia indica que se deben vencer las debilidades aprovechando las oportunidades. Estrategia Debilidades/Amenazas. La estrategia a definir en estas condiciones intenta reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas. La definición de esta micro-estrategia es el resultado obtenido del balance operativo que indica la situación existente en la unidad operativa que formula el plan. (p. 75)

## **Organización Deportiva y Gerencia**

### ***El Deporte***

Es una actividad tendiente a alcanzar su mejor resultado técnico en una especialidad para establecer supremacía de un individuo, entidad, ciudad, región ó país. Estas prácticas se remontan a las diversas etapas de la vida del hombre como juegos a veces brutales, destinados a demostrar la superioridad física de un hombre sobre otro, dada la importancia que la fuerza física tenía para subsistir, primero un mundo rodeado de animales de asombrosas proporciones y de fuerza, luego en un mundo en la que la

supervivencia en la guerra dependía de la capacidad del cuerpo más que de estrategias y armas. El deporte es el fenómeno social más importante de la época, es la única manifestación humana que puede reunir a lo más selecto de 150 países en una contienda por la supremacía pacífica de unos sobre otros, que es el espectáculo más importante del mundo presenciado simultáneamente por más de 1500 millones de personas.

Por ello, el deporte es la actividad que tiene mayor cobertura en los medios de comunicación social que produce junto a la música los ídolos más populares, los salarios más cuantiosos y al mismo tiempo los modelos buenos o malos más seguidos por la niñez y la juventud del mundo entero. Es una actividad selectiva, elitista que pone continuamente a prueba la capacidad de sufrimiento, de superación de alcanzar nuevas metas de los que practican activamente y sirven de ejemplo a los que los observan. El deporte de alto rendimiento ha provocado la investigación y el estudio de las capacidades bio-mecánicas del hombre y de los límites de su capacidad física, así como los métodos y medios para aumentar su rendimiento. Por todo ello el deporte es un excelente medio para desarrollar en el hombre, en especial en el niño, ciertas actitudes y la comprensión de ciertos valores que siendo muy difíciles de entender conceptualmente son asimilados y adquiridos a través de las prácticas o juegos deportivos.

Una organización puede ser cambiada si se modifican sus estructuras, su tecnología y su personal. Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos; líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía gerencial. Cambiar la tecnología significa modificar su equipo, técnicas y procedimientos, cambiar el personal requiere modificar la selección, adiestramiento, relaciones, actitudes o papeles de los miembros de la organización.

La rapidez con la que se han generado cambios en el mundo actual, ha traído consigo la aparición de distintas teorías y enfoques que explican la complejidad de la gerencia en empresas e instituciones y la conceptualización de acuerdo con las exigencias de las distintas

organizaciones. En éste sentido Guedez (1996), señala, que en los últimos 30 años se han sucedido cinco escuelas gerenciales, cada una de ellas con un enfoque diferente, a saber:

La primera concebía la gerencia como una acción de "dirigir" luego el concepto de "persuadir" aportó lo sustantivo del ejercicio gerencial. La tercera hizo que la gerencia se inspirara en el verbo "interactuar" después apareció el concepto de "delegar con lo cual se acentuaba la concesión de autoridad. Ahora la tendencia apunta hacia el acuñamiento del vocablo "facultar", que se inscribe en la llamada gerencia virtual o libertadora modernamente, el término gerencia se conceptualiza como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección eficiente de una organización (p. 64-65).

### ***Administración Deportiva***

Es la administración una práctica que el hombre ha implementado en cada una de las "facetas" que ejecuta en sus actividades gerente de cada organización convierte en misión el logro de los objetivos dentro del marco de resultados deseados. Navarro (1992), define administración como: "un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos" (p. 22).

Para la administración sus funciones básicas se convierten en actividades que específicamente organizan las diferentes tareas y los resultados de la gestión que mejorará la realidad del proceso.

Otra definición de Administración es la que señala Melinkoff (1990) "La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como el sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos" (p. 7). Cabe señalar como el autor engloba mejorar los fines y los medios, la cual convierte a la administración en una actividad productiva; por consiguiente la administración es una

actividad que el gerente ejecutará con el equipo que conforme la estructura de su organización.

En tal sentido, la administración está asociada a los esfuerzos del grupo para lograr los objetivos planificados en la organización. Dicho de otro modo la administración utiliza una serie de procesos administrativos entre ellos la planificación y la toma de decisiones y elige alternativas de solución para resolver los problemas en la organización que garanticen el logro de las estrategias en los objetivos planteados.

En este sentido, Fred (1995), acota que: "Una administración eficiente incluye todo lo relacionado con planificación estratégica, administración operacional, controles internos y externos, persigue que los recursos se emplean con la eficacia necesaria para obtener los resultados deseados" (p. 35). Dentro de este marco de ideas el gerente que representa a una organización debe poseer la capacidad para analizar y tomar las decisiones de los problemas para ejecutar y operacionalizar la planificación y así obtener los resultados deseados.

El análisis precedente de la dirección para evaluar sus metas y objetivos se centra en la utilización efecto la dirección emite juicios valorativos acerca de su proceso administrativo. Para la administración sus funciones básicas se convierten en actividades que específicamente organizan las diferentes tareas y los resultados de la gestión mejorará la realidad del proceso.

### ***Perfil del Gerente Deportivo***

Inteligente, luchador, capaz de trabajar en equipo, experto, honrado, ambicioso, influyente en su entorno, efectivo, sacrificado, infatigable, respetado, con experiencia, creativo. 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 de deporte.

De cualquier forma es el de los directivos un mundo singular con un amplio reparto de perfiles: el figurón, el político, el indolente, el hiperactivo, el trepa, aunque abundan más los que se entregan al trabajo, los enamorados de su deporte, los competentes y sacrificados.

### **Fundamentación Legal de la Investigación**

Toda investigación debe estar basada en fundamentos legales que se hacen pertinentes a cualquier tipo de estudio. En este orden de ideas, la investigación se fundamentó en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, leyes, reglamentos, disposiciones y normativos que se dictan al respecto. En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), dentro de los derechos civiles en su artículo 58 expresa lo siguiente: la comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo a con los principios de la Constitución, y en otros artículos tales como el 108 establece:

Los medios de comunicación social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. El Estado garantiza servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información. Los centros educativos deben incorporar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías, de sus innovaciones, según los requisitos que establezca la ley.

En este sentido, las universidades deben incorporar la información y la aplicación del deporte en todas sus modalidades, con el fin de formar seres integrales. Por otra parte, en el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), manifiesta lo siguiente:

Todas las personas tienen derecho al deporte y la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asume el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantiza 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 garantiza la atención integral de los 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 privado, en conformidad con la ley. La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

Asimismo la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2000), en sus artículos 1 y 2 señala que esta ley tiene por objeto contribuir a establecer el marco legal de las telecomunicaciones. De allí que la comisión nacional de telecomunicaciones (CONATEL) es el instituto con competencia en lo relativo a las comunicaciones, de acuerdo a los artículos 37 de dicha ley en los parágrafos 1, 2,3, y artículo 69.

De acuerdo a ello, el artículo 49, manifiesta que el estado garantizará lo expresado en sus artículos.

En el mismo orden de ideas, La Federación Venezolana Deportiva de Educación Superior FEVEDES. Es la institución encargada de organizar, desarrollar, supervisar los Juegos Venezolanos de los Institutos de Educación Superior en el país, es a partir de este año 1990 cuando se regulariza bianualmente la fiesta del deporte de educación superior.

La Federación Venezolana Deportiva de Educación Superior forma parte de la organización Deportiva Universitaria Centro Americana y del Caribe. La Federación Venezolana Deportiva de Educación también organiza eventos científicos que tienen como objeto la Investigación Aplicada al Deporte, la Educación Física y la Recreación. Hasta la fecha, se han organizado tres seminarios de proyección nacional, y 16 Juegos Juvines en el país.

Asimismo, funcionará la Dirección de Deportes adscrita al Rectorado

que se encarga de estimular, desarrollar y coordinar el deporte de acuerdo con el Reglamento que dicte el Consejo Universitario. Como órgano consultivo de la Dirección de Deportes, el Consejo Universitario podrá crear con carácter ad honorem una Comisión de Deportes, en la que participarán profesores y estudiantes designados por el mismo Consejo.

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

**Cuadro 1**

**Operacionalización de Variables**

| Variable   | Objetivos Específicos  | Dimensiones                      | Indicadores                                     | Instrumentos                    | Participantes  |                        |
|--|--|----------------------------------|---|---------------------------------|--|------------------------|
| Estrategias Comunicacionales para el deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.<br>Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, Estado Mérida | Identificar el sistema organizacional y operativo de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.<br><br>Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del deporte en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía.<br><br>Analizar la aplicabilidad de un plan estratégico comunicacional para el deporte en la UNESR<br><br>Proponer los elementos estratégicos comunicacionales para el deporte en la universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía. | 1. Aspectos teóricos del deporte | -Período<br>-Diseño de Estrategias<br>-Recursos | 3. Cuestionario a Participantes | 1-3<br>2-  |                        |
|  |  | 2. Desempeño práctico            | -Instrumentos<br>-Tipos                         |                                 | 4<br>5   |                        |
|  |  | 3. Ejecución                     | -Manejo de Información<br>-Motivación           |                                 | -  |                        |
|  |  | 4. Control                       |   |                                 |  |                        |
|  |  | 5. Evaluación                    |   |                                 |  |                        |
|  |  |                                  |   |                                 | -Sistema<br>-Orientación<br>-Capacitación<br>-Evaluación | 6<br>7<br>8<br>9<br>10 |
|  |  |                                  |   |                                 | -Logro de Objetivos<br>-Rendimiento<br>-Cambios          | 11<br>12<br>13<br>-    |
|  |  |                                  |   |                                 |  | -                      |
|  |  |                                  |   |                                 |  | 14                     |
|  |  |                                  |   |                                 |  | 15                     |

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación se refiere al plano o estrategia para ofrecer alternativas de solución a la problemática planteada. El diseño de la investigación incluye una serie de pasos, tareas y actividades que le sirven al investigador de guía.

#### **Tipo de Investigación**

La investigación a realizar se enmarca dentro de un estudio factible, apoyada en una investigación de campo, el cual debido a los objetivos propuestos fue de carácter descriptivo. Según la definición dada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (UPEL) (2003), se refiere al "análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia" (p. 14).

#### **Población y Muestra**

Para la selección de población, primero se realizó la definición de la unidad de análisis (personas, organizaciones), quienes van a ser medidos, depende de precisar el problema a investigar claramente y los objetivos de la investigación, luego esto le permitió delimitar la población que se definió como un subgrupo de la población, previamente se delimitó las características de la población.

En este sentido, Para Hernández, Fernández y Baptista (1996), "La

población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 210). La población en el presente estudio está conformada por un total de sujetos de los participantes (estudiantes) del núcleo el Vigía.

## Cuadro 2

### POBLACIÓN UNESR

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Participantes o Estudiantes | 3000 |
|-----------------------------|------|

Fuente: Administración del Núcleo UNESR. 2006

La muestra es esencia, un subgrupo de la población, por lo cual se puede decir que es el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, al que llamamos población. En el caso en estudio, el muestreo se efectuó para una población finita, la cual se considera estadísticamente, como aquella que está conformada por menos de cien mil elementos. A tal efecto, se empleó la técnica del muestreo denominado Selección Sistemática de Elementos Muestrales, definida por Hernández (1996) como "La selección dentro de una población **N** a un número **n** de elementos a partir de un intervalo **K**". (p. 223)

$$\text{Es decir } K = \frac{N}{n}$$

En relación a los Directivos se consideró pertinente tomar la población total por ser limitada. En cuanto a los facilitadores se escogió un 30% de la población que esta constituida por 25 sujetos. El criterio de un 30% es considerado por la mayoría de los autores como una muestra representativa para los estudios sociales.

Los 25 sujetos muestrales, fueron seleccionados al azar simple, procediéndose a ubicarlos en la nómina de la población total de acuerdo con el intervalo obtenido previamente que es igual a  $q$  y para las muestras del personal de facilitadores y de estudiantes se siguió la técnica aplicada para la

escogencia de los facilitadores, en base a un 30% de la población que es igual a 690 participantes (estudiantes) y esta población se estratifico en 5% igual a 35 estudiantes (participantes)

### **Cuadro 3**

#### **Distribución de la Muestra**

| <b>Cargo</b>  | <b>Total</b> |
|---------------|--------------|
| Directivos    | 04           |
| Facilitadores | 25           |
| Estudiantes   | 35           |

Fuente: Buitrago. (2006)

#### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1996), las técnicas de recolección se refieren a las formas o procedimientos que utilizó el investigador para recabar la información necesaria. Entre esas técnicas se tiene la encuesta, la cual permite la recolección de información estandarizada, a partir de una muestra representativa de las unidades que componen un universo, lo cual es fundamental en la investigación empírica de las Ciencias Sociales.

Para proceder a la selección de instrumentos se construyó y se definió la variable propuesta y se consideró la encuesta como técnica y el cuestionario de respuestas cerradas, elaborado mediante la escala tipo Likert, el cuál será aplicado a la población en estudio (ANEXOS A, B, C).

#### ***Validez y Confiabilidad***

Según Hernández (1996), la validez, en términos generales, se refiere grado en que un instrumento sirve a la finalidad para lo cual está atinado. Esto implica un conocimiento preciso de los objetivos del instrumento. Para determinar la validez Cualitativa de contenido del instrumento, se le

suministró una primera versión, a cinco expertos en el área investigación, con el objetivo de que examinaran cuidadosamente los ítems en relación con el área específica de ésta investigación, de que realizaran las observaciones de contenido, redacción, vocabulario y ratificaran si los ítems serán adecuados para responder a los objetivos y preguntas planteadas en la investigación. Para Hernández (1996), “la confiabilidad de un instrumento de medición refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objetos produce iguales resultados” (p. 338).

Lo que induce directamente al cálculo de la confiabilidad del instrumento de medición a través de una serie de fórmulas que van a producir coeficientes de confiabilidad que oscilan entre 0 y 1 (significa nula confiabilidad y es 1 el máximo de confiabilidad).

Sin embargo, existen varios procedimientos para determinar la confiabilidad mediante coeficientes, pero en el caso en estudio se aplicó el cálculo de coeficiente de confiabilidad de Cronbach, que requiere una sola administración del instrumento de medición y de acuerdo al procedimiento denominado base de la matriz de correlación de los ítems y para ello se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \cdot \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Donde:

|              |   |                                       |
|--------------|---|---------------------------------------|
| $\alpha$     | = | Coficiente de confiabilidad           |
| $K$          | = | Número de Ítems                       |
| $\sum S_i^2$ | = | Sumatoria de la varianza de los ítems |
| $\sum S_t^2$ | = | Varianza de los porcentajes totales   |

Esta fórmula requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la consistencia de la respuesta. La confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante la ejecución de una prueba piloto a la muestra de los diversos sectores involucrados en el estudio y procesada mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach.

### **Técnica de Análisis de Datos**

Realizada las inferencias del caso en estudio y obtenidos los datos codificados y llevados a una matriz, procedió al análisis estadístico y para tal efecto se utilizó un programa especial para computadoras donde se empleen paquetes estadísticos. De esta forma se empleó el S.P.S.S (paquete estadístico para la Ciencias Sociales). En este caso, las respuestas dadas a los ítems se interpretaron mediante la distribución de frecuencias y porcentajes por dimensiones desde el punto de vista cuantitativo y empleó la descripción para la interpretación cualitativa. Por lo tanto, la presentación de las distintas inferencias se presentaron para su discusión y análisis de tablas y gráficos para darle una mejor visualización de los resultados de la investigación.

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

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo recopila la información suministrada por el personal que formó parte de este estudio, es decir, los directivos, facilitadores y participantes de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, municipio Alberto Adriani del estado Mérida.

Para realizar este proceso, fue necesaria la aplicación de varios instrumentos, los cuales reflejaron las opiniones de estas personas en concordancia con el problema investigado, el cual tiene relación con las estrategias comunicacionales para el deporte en esta casa de estudios.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se procedió a la ordenación de la información recopilada. Para ello, se elaboraron cuadros estadísticos contentivos de las frecuencias absolutas y relativas que reflejan la opinión de cada estrato poblacional en cada ítems de acuerdo a las alternativas de respuestas. En cada uno de estos cuadros, se tomó como criterio agrupar los ítems de acuerdo con cada indicador, lo cual originó la presencia de 10 cuadros.

Además, las opiniones de estas personas fueron analizadas de manera cuanti-cualitativa, realizándose un análisis general sobre la base de los promedios porcentuales de cada indicador.

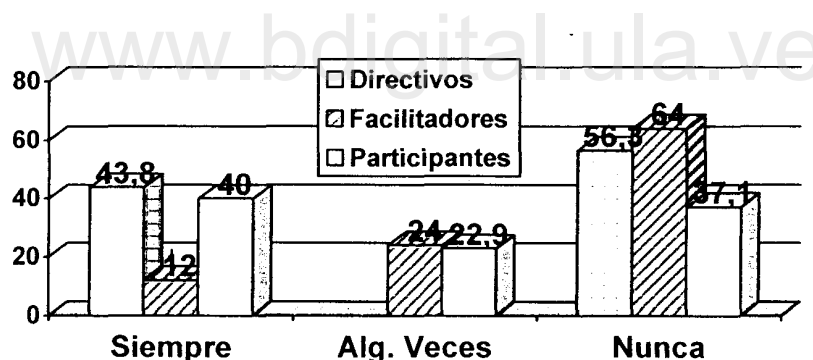
**Cuadro 4**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Diagnóstico**

| Ítems   | Alternativas |             |            |             |             |             |
|---|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|   | Siempre      |             | Alg. Veces |             | Nunca       |             |
|   | fi           | %           | fi         | %           | fi          | %           |
| 1.- El diagnóstico deportivo forma ...          | 1            | 25          | 0          | 0           | 3           | 75          |
| 2.- El diagnóstico se realiza al inicio ...     | 1            | 25          | 0          | 0           | 3           | 75          |
| 3.- Los procedimientos para llevar a ...        | 1            | 25          | 0          | 0           | 3           | 75          |
| 4.- El objetivo fundamental del diagnóstico ... | 4            | 100         | 0          | 0           | 0           | 0           |
| <b>Promedio Directivos</b>                      | <b>1,75</b>  | <b>43,8</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>    | <b>2,25</b> | <b>56,3</b> |
| 1.- El diagnóstico de nivel de ...              | 0            | 0           | 6          | 24          | 19          | 76          |
| 2.- Existe un instrumento previamente ...       | 6            | 24          | 6          | 24          | 13          | 52          |
| <b>Promedio Facilitadores</b>                   | <b>3</b>     | <b>12</b>   | <b>6</b>   | <b>24</b>   | <b>16</b>   | <b>64</b>   |
| 1.- Al inicio del semestre se le ...            | 0            | 0           | 15         | 42,9        | 20          | 57,1        |
| 2.- Los procedimientos para llevar a cabo ...   | 28           | 80          | 1          | 2,86        | 6           | 17,1        |
| <b>Promedio Participantes</b>                   | <b>14</b>    | <b>40</b>   | <b>8</b>   | <b>22,9</b> | <b>13</b>   | <b>37,1</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 1**



De acuerdo con el indicador diagnóstico el mayor porcentaje de los directivos, es decir, el 57% se encuentra ubicado en la alternativa nunca, mientras que los facilitadores igualmente seleccionaron la misma alternativa con un 64%, finalmente los estudiantes se inclinaron en un 40% por la alternativa siempre, en contraposición a los directivos y docentes, de donde se infiere que no se realiza un diagnóstico con la finalidad de conocer la realidad deportiva del núcleo.

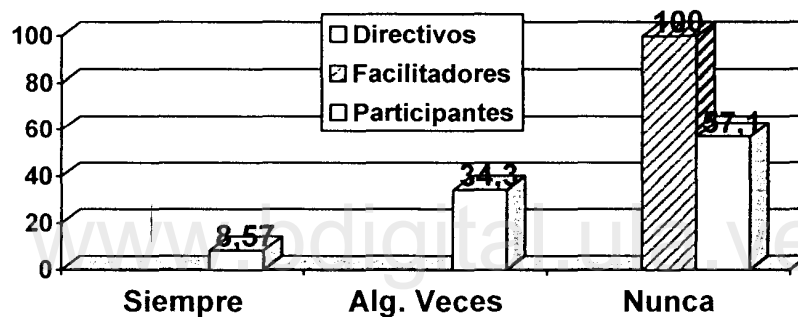
**Cuadro 5**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Conocimiento**

| Ítems   | Alternativas |      |            |      |       |      |
|---|--------------|------|------------|------|-------|------|
|   | Siempre      |      | Alg. Veces |      | Nunca |      |
|   | fi           | %    | fi         | %    | fi    | %    |
| Facilitadores                                   |              |      |            |      |       |      |
| 3.- Tiene conocimiento previo de ...            | 0            | 0    | 0          | 0    | 25    | 100  |
| Participantes                                   |              |      |            |      |       |      |
| 2.- Tiene conocimiento previo de los aspectos.. | 3            | 8,57 | 12         | 34,3 | 20    | 57,1 |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 2**



En relación al indicador conocimiento, los facilitadores seleccionaron la alternativa nunca en un 100%, y los estudiantes hicieron la siguiente selección: un 52% en nunca, algunas veces y siempre 24%, de allí se puede deducir que los encuestados no tienen conocimientos sobre los instrumentos aplicados para la realización del diagnóstico al inicio de actividades curriculares en el área deportiva.

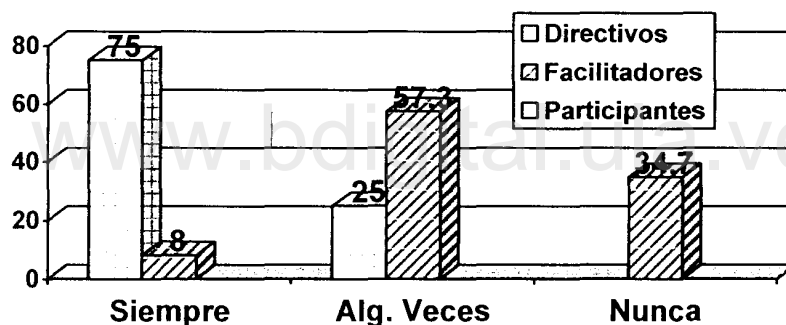
Cuadro 6

Frecuencias y Porcentajes del indicador Tipos de Planes

| Ítems                                      | Alternativas |           |             |             |             |             |
|--|--------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Siempre      |           | Alg. Veces  |             | Nunca       |             |
|  | fi           | %         | fi          | %           | fi          | %           |
| 6.- Los planes incluyen estrategias ...    | 4            | 100       | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 18.- Participan todos los miembros de ...  | 2            | 50        | 2           | 50          | 0           | 0           |
| <b>Promedio Directivos</b>                 | <b>3</b>     | <b>75</b> | <b>1</b>    | <b>25</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>    |
| 8.- Los planes incluyen estrategias ...    | 0            | 0         | 25          | 100         | 0           | 0           |
| 15.- Participa en la elaboración de la ... | 6            | 24        | 0           | 0           | 19          | 76          |
| 16.- Existe un plan comunicacional ...     | 0            | 0         | 18          | 72          | 7           | 28          |
| <b>Promedio Facilitadores</b>              | <b>2</b>     | <b>8</b>  | <b>14,3</b> | <b>57,3</b> | <b>8,67</b> | <b>34,7</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

Gráfico 3



En el indicador tipos de planes, los directivos en 75% se inclinaron en la alternativa siempre, los facilitadores o profesores el 76% seleccionó la alternativa nunca, y el 24% de ellos siempre, se vislumbra que existe una disparidad de criterio con respecto a la aplicación de diferentes tipos de planes en el área deportiva del núcleo.

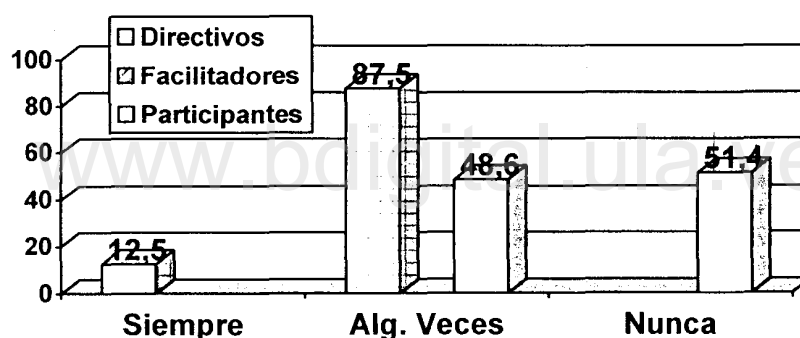
**Cuadro 7**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Recursos**

| Ítems  | Alternativas  |             |            |             |          |          |
|--|---------------|-------------|------------|-------------|----------|----------|
|  | Siempre       |             | Alg. Veces |             | Nunca    |          |
|  | fi            | %           | fi         | %           | fi       | %        |
| 7.- Se preveen los recursos humanos ...          | 0             | 0           | 4          | 100         | 0        | 0        |
| 8.- Las coordinaciones cuentan con...            | 0             | 0           | 4          | 100         | 0        | 0        |
| 10.- Participa en las actividades deportivas ... | 0             | 0           | 4          | 100         | 0        | 0        |
| 15.- La organización UNESR atiende los ...       | 2             | 50          | 2          | 50          | 0        | 0        |
| <b>Promedio Directivos</b>                       | <b>0,5</b>    | <b>12,5</b> | <b>3,5</b> | <b>87,5</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
|  | Participantes |             |            |             |          |          |
| 13.- Los recursos económicos son suficientes..   | 0             | 0           | 17         | 48,6        | 18       | 51,4     |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 4**



Con respecto al indicador Recursos, el 87,5% de los directivos seleccionaron la alternativa algunas veces, mientras que los participantes el 48,6% seleccionó algunas veces y el 51,4% se decidió por la alternativa nunca, de donde se deduce que los directivos aseguran recibir recursos y entre los estudiantes están divididas las opiniones.

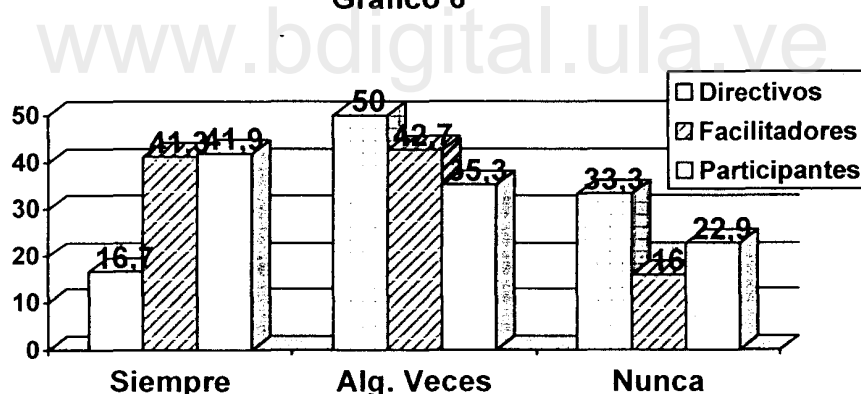
Cuadro 9

Frecuencias y Porcentajes del indicador Motivación

| Ítems  | Alternativas |             |             |             |             |             |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Siempre      |             | Alg. Veces  |             | Nunca       |             |
|  | fi           | %           | fi          | %           | fi          | %           |
| 9.- Existe satisfacción en el desarrollo ...     | 0            | 0           | 4           | 100         | 0           | 0           |
| 12.- Las relaciones interpersonales son ...      | 2            | 50          | 2           | 50          | 0           | 0           |
| 13.- Se organizan cursos de capacitación ...     | 0            | 0           | 0           | 0           | 4           | 100         |
| <b>Promedio Directivos</b>                       | <b>0,67</b>  | <b>16,7</b> | <b>2</b>    | <b>50</b>   | <b>1,33</b> | <b>33,3</b> |
| 4.- Las relaciones personales con directivos ... | 19           | 76          | 6           | 24          | 0           | 0           |
| 12.- Las relaciones interpersonales son ...      | 12           | 48          | 13          | 52          | 0           | 0           |
| 13.- Se organizan cursos de capacitación ...     | 0            | 0           | 13          | 52          | 12          | 48          |
| <b>Promedio Facilitadores</b>                    | <b>10,3</b>  | <b>41,3</b> | <b>10,7</b> | <b>42,7</b> | <b>4</b>    | <b>16</b>   |
| 6.- Se toma en cuenta a la comunidad ...         | 11           | 31,4        | 15          | 42,9        | 9           | 25,7        |
| 8.- Las relaciones interpersonales son ...       | 30           | 85,7        | 5           | 14,3        | 0           | 0           |
| 11.- El plan comunicacional para la ...          | 3            | 8,57        | 17          | 48,6        | 15          | 42,9        |
| <b>Promedio Participantes</b>                    | <b>14,7</b>  | <b>41,9</b> | <b>12,3</b> | <b>35,3</b> | <b>8</b>    | <b>22,9</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

Gráfico 6



En el indicador motivación, el 50% de los directivos algunas veces perciben la existencia de relaciones armoniosas y motivantes, mientras que el 42,7% de los docentes reafirma lo motivación a través de los cursos impartidos, sin embargo un 41,9% de los participantes seleccionó la alternativa siempre, los resultados ayudan a inferir que las relaciones interpersonales son necesarias para que exista la motivación entre los individuos.

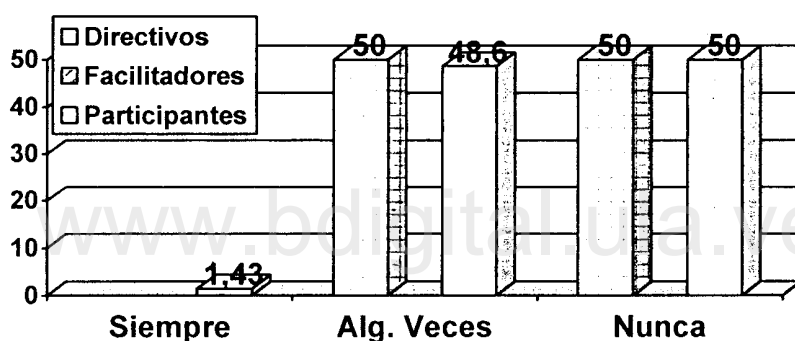
**Cuadro 10**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Capacitación**

| Ítems  | Alternativas |             |            |             |             |           |
|--|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-----------|
|  | Siempre      |             | Alg. Veces |             | Nunca       |           |
|  | fi           | %           | fi         | %           | fi          | %         |
| <b>Directivos</b>                                |              |             |            |             |             |           |
| 14.- Se desarrollan talleres de capacitación ... | 0            | 0           | 2          | 50          | 2           | 50        |
| 15.- Reciben talleres de capacitación ...        | 0            | 0           | 13         | 37,1        | 22          | 62,9      |
| 16.- Se determinan las instrucciones ...         | 1            | 2,86        | 21         | 60          | 13          | 37,1      |
| <b>Promedio Participantes</b>                    | <b>0,5</b>   | <b>1,43</b> | <b>17</b>  | <b>48,6</b> | <b>17,5</b> | <b>50</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 7**



Los resultados del indicador capacitación arrojaron que el 50% de los directivos opinó que nunca existen talleres para la capacitación deportiva, lo que contrasta con el criterio de los participantes, quienes en un 62,9 consideran que nunca reciben capacitación sobre la promoción deportiva de estos resultados se infiere que no existe capacitación sobre materia deportiva, con el fin de actualizar y perfeccionar a las personas en los aspectos cognitivo o social.

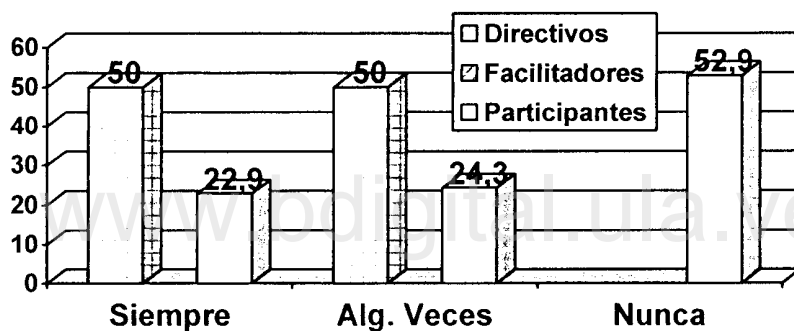
**Cuadro 11**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Orientación**

| Ítems  | Alternativas |             |            |             |             |             |
|--|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Siempre      |             | Alg. Veces |             | Nunca       |             |
|  | fi           | %           | fi         | %           | fi          | %           |
| <b>Directivos</b>                                |              |             |            |             |             |             |
| 19.- La organización deportiva obedece a ...     | 2            | 50          | 2          | 50          | 0           | 0           |
| 9.- La retroalimentación es tomada en ...        | 16           | 45,7        | 4          | 11,4        | 15          | 42,9        |
| 14.- Recibe orientación sobre la organización... | 0            | 0           | 13         | 37,1        | 22          | 62,9        |
| <b>Promedio Participantes</b>                    | <b>8</b>     | <b>22,9</b> | <b>8,5</b> | <b>24,3</b> | <b>18,5</b> | <b>52,9</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 8**



Las respuestas obtenidas en el indicador orientación evidencian que el 50% de los directivos consideran que algunas veces participan en un plan de trabajo orientado por ello, y los participantes en 52,9% reafirma lo seleccionado por los directivos los resultados ayudan a inferir que los participantes no reciben ninguna orientación de directivos y profesores, de allí que no haya claridad en sus apreciaciones en momentos difíciles de sus actuaciones.

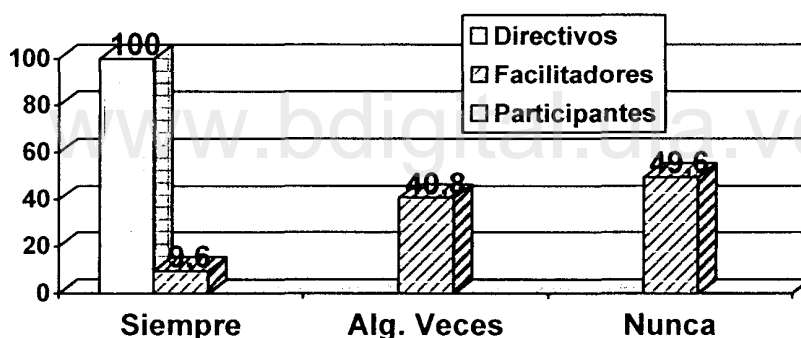
**Cuadro 12**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Desempeño**

| Ítems  | Alternativas |            |             |             |             |             |
|--|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Siempre      |            | Alg. Veces  |             | Nunca       |             |
|  | fi           | %          | fi          | %           | fi          | %           |
| <b>Directivos</b>                                |              |            |             |             |             |             |
| 20.- Se desarrollan reuniones de trabajo ...     | 4            | 100        | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 11.- Participa en las actividades deportivas ... | 0            | 0          | 13          | 52          | 12          | 48          |
| 14.- La retroalimentación es tomada en ...       | 6            | 24         | 18          | 72          | 1           | 4           |
| 19.- Se desarrollan reuniones de trabajo ...     | 0            | 0          | 7           | 28          | 18          | 72          |
| 20.- Evalúan las alternativas seleccionadas ...  | 0            | 0          | 13          | 52          | 12          | 48          |
| 21.- Toma decisiones ante la falta de ...        | 6            | 24         | 0           | 0           | 19          | 76          |
| <b>Promedio Facilitadores</b>                    | <b>2,4</b>   | <b>9,6</b> | <b>10,2</b> | <b>40,8</b> | <b>12,4</b> | <b>49,6</b> |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 9**



El indicador desempeño expresa que el 100% de los directivos manifiesta que siempre desarrollan reuniones de trabajo con el fin de observar el desempeño deportivo, sin embargo los facilitadores en un 49,6% afirman que nunca se efectúan reuniones para observar el desempeño deportivo. Lo anterior permite inferir que no existe una buena información del desempeño deportivo y de allí tomar las decisiones más adecuadas para mejorar este aspecto.

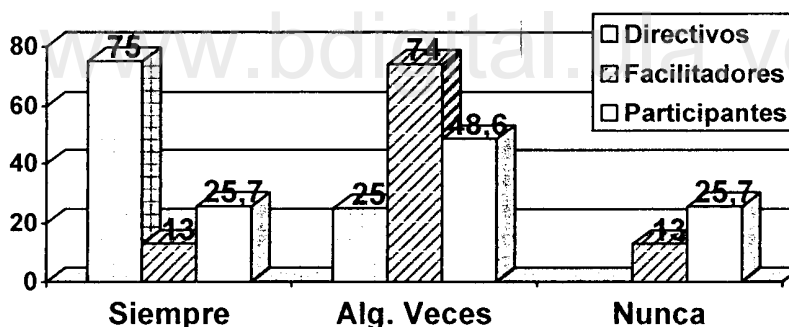
**Cuadro 13**

**Frecuencias y Porcentajes del indicador Logro de Objetivos**

| Ítems   | Alternativas |           |             |           |             |           |
|---|--------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|   | Siempre      |           | Alg. Veces  |           | Nunca       |           |
|   | fi           | %         | fi          | %         | fi          | %         |
| 5.- Los objetivos describen los resultados ...    | 4            | 100       | 0           | 0         | 0           | 0         |
| 17.- La organización UNESR (Vigía) establece      | 2            | 50        | 2           | 50        | 0           | 0         |
| <b>Promedio Directivos</b>                        | <b>3</b>     | <b>75</b> | <b>1</b>    | <b>25</b> | <b>0</b>    | <b>0</b>  |
| 6.- La organización UNESR (Vigía) establece       | 0            | 0         | 19          | 76        | 6           | 24        |
| 7.- Las actividades diseñadas en ...              | 6            | 24        | 19          | 76        | 0           | 0         |
| 9.- Los objetivos describen los resultados ...    | 1            | 4         | 24          | 96        | 0           | 0         |
| 17.- Se realizan encuentros entre facilitadores . | 6            | 24        | 12          | 48        | 7           | 28        |
| <b>Promedio Facilitadores</b>                     | <b>3,25</b>  | <b>13</b> | <b>18,5</b> | <b>74</b> | <b>3,25</b> | <b>13</b> |
| <b>Participantes</b>                              |              |           |             |           |             |           |
| 12.- Se realizan encuentros estudiantiles para..  | 9            | 25,7      | 17          | 48,6      | 9           | 25,7      |

Fuente: Buitrago. (2007)

**Gráfico 10**



Respecto a los datos cuantitativos del indicador logro de objetivos, el 75% de los directivos opinó que siempre los objetivos planificados son logrados, mientras que un 74,3% de los facilitadores o docentes afirman que algunas veces se establecen objetivos claros y precisos, con el fin de determinar su logro. En contraposición a las opiniones anteriores los estudiantes contestaron en un 48,6% que algunas veces se realizan encuentros estudiantiles para determinar el logro en las actividades deportivas planificadas, lo cual conduce a inferir que existen dudas en cuanto a cuantificar el logro de objetivos.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones del Diagnóstico

En el desarrollo del presente estudio, el análisis del estudio de campo realizado a través de los distintos indicadores establecidos, nos proporciona una serie de conclusiones que reseñan a continuación:

1. El estudio del indicador diagnóstico señala que no existe la finalidad del “diagnóstico” como tal, para conocer la realidad deportiva del núcleo universitario.
2. No existe el conocimiento de instrumentos aplicados para la realización del diagnóstico al inicio de las actividades curriculares.
3. En la aplicación de planes existe una disparidad de criterios entre los diferentes sectores del núcleo.
4. La información del recibimiento de recursos es desconocida por la comunidad universitaria, lo que es un reflejo de la falta de comunicación entre los diversos sectores que conforman el núcleo universitario.
5. No existe la oportuna y adecuada transmisión de información sobre las actividades deportivas.
6. Las relaciones interpersonales son necesarias para que exista la motivación entre los individuos.
7. No existe talleres de capacitación, para perfeccionar y actualizar a las personas en los aspectos cognitivos o social.
8. No existe una buena información del desempeño deportivo.
9. No existe claridad en el manejo de los logros de objetivos de actividades programadas y existen dudas en cuanto a cuantificar el alcance de objetivos.

## RECOMENDACIONES

En base al análisis del estudio de campo, recomiendo una serie de fundamentos que deben ser tomados en cuenta para llevar adelante un excelente proceso comunicacional en el núcleo universitario en el Vigía.

- Al inicio de las actividades programáticas se deben realizar diagnósticos para conocer las expectativas y de esta forma canalizar el proceso de aprendizaje y facilitar las evaluaciones y controles de las programaciones.
- Los instrumentos de evaluación y control deben ser diseñados y del conocimiento de los participantes.
- Las transmisiones de información deben ser oportunas y claras para facilitar el manejo de informaciones de parte del personal en general.
- La evaluación e información del desempeño del personal es una tarea comunicacional que debe asumir la gerencia de los diferentes departamentos del núcleo.
- La cuantificación y evaluación de los objetivos de las metas propuestas debe ser constante y debidamente informadas a través de instrumentos idóneos y de fácil manejo.
- Se recomienda la consulta previa antes de formular el presupuesto económico y de recursos humanos en el núcleo, ya que de esta forma se logra un plan presupuestario consensuado y de amplia comunicación.
- Se recomienda el uso de elementos comunicacionales de promoción, con la finalidad de dar a conocer la programación de actividades propias del núcleo.
- Programar actividades de dinámicas de grupo con el objeto de mejorar y realzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad universitaria.

- Dictar cursos de capacitación sobre promoción deportiva a los miembros de la comunidad universitaria y de esta forma lograr su integración en las actividades deportivas programadas.
- Delimitar clara y precisa los mensajes de orientación de actividades de parte de profesores y directivos, al usar adecuadamente los canales de comunicación, como es el caso de la información oportuna, reuniones de trabajo, y el uso de promoción de actividades de acuerdo a los planes establecidos. Efectuar reuniones periódicas, para evaluar el desempeño del personal y hacer uso de los canales comunicacionales respectivos.
- Se deben establecer reuniones con los alumnos para evaluar el logro de objetivos planificados.

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

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN COMUNICACIONAL PARA LA COORDINACIÓN DEPORTIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SIMÓN RODRÍGUEZ, NÚCLEO EL VIGÍA**

##### **Presentación**

El presente plan comunicacional que a continuación se describe consiste en un modelo que permite administrar los recursos humanos y materiales, aplicando una gerencia que tenga como objetivo el saber informar oportunamente los planes y programas para el logro de objetivos.

Este plan surge de la situación problemática que existe en el núcleo universitario antes mencionado, para comunicar sus actividades deportivas que no están coordinadas y reciben un apoyo aislado.

De esta manera se pretende dar una mayor promoción y proyección al deporte en el núcleo universitario, al tener una coordinación con el uso adecuado de las estrategias comunicacionales propicias para la promoción de las actividades y administración de los recursos con que cuenta el núcleo.

##### **Justificación e Importancia**

La justificación de la propuesta se apoya en el planteamiento del problema y en el mismo diagnóstico que la sustenta. Los resultados del estudio y la realidad deportiva en el núcleo universitario Simón Rodríguez, El Vigía Municipio Alberto Adriani Estado Mérida, evidencian la necesidad de proponer estrategias y así elevar la calidad del desempeño del deporte universitario.

En este sentido se pretende proporcionar a la comunidad universitaria

la promoción de actividades deportivas a través de una serie de estrategias, donde los conocimientos apropiados.

## **Estructura de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Plan estratégico comunicacional para la promoción de actividades deportivas de la coordinación de deportes del núcleo de la Universidad Nacional Simón Rodríguez de el Vigía.

#### ***Objetivo 1***

Capacitación en el manejo de políticas comunicacionales de parte del recurso humano.

#### ***Competencia básica***

Empleo adecuado de las políticas deportivas del núcleo para promocionar debidamente las actividades deportivas programadas.

#### **Estrategias:**

- Dar a conocer las políticas informativas del núcleo en reuniones con el personal.
- Celebración de reuniones entre miembros de la comunidad universitaria.
- Elaboración de un censo para conocer más de cerca la disponibilidad deportiva de la comunidad. Universitaria.
- Organización de actividades a desarrollar por el personal adjunto a la coordinación (entrenadores deportivos, alumnos, dirigentes estudiantiles, entre otros)

#### ***Objetivo 2***

Promoción interna y externa de actividades deportivas programadas en busca de la participación de la comunidad universitaria

### **Competencia básica**

Participación masiva con el objeto de promocionar las actividades deportivas.

#### Estrategias

- Campañas de divulgación y promoción de las actividades programadas
- Talleres de sensibilización
- Elaboración de proyecto comunicacionales

### **Objetivo 3**

Asumir la práctica de información y difusión de actividades deportivas programadas a través de factores comunicacionales

#### Estrategias

- Desarrollo de programas deportivos de entretenimiento y recreación.

### **Objetivo 4**

Motivar el proceso de autoevaluación en el uso de los patrones de comunicación y los valores dominantes en cada uno de los factores de comunicación que son utilizados.

#### Estrategias

- Desarrollo de habilidades para expresar sentimientos, espíritu critico para la autoevaluación.
- Aplicar el feed back o retroalimentación.

### **Objetivo 5**

Determinar los indicadores de la comunicación efectiva verbal y no verbal

#### Estrategias:

- Uso de los sentidos como canales de comunicación verbal y no verbal.
- Detectar barreras comunicacionales que inhabilitan el proceso comunicacional.

### **Objetivo 6**

Uso de patrones o modelos de matrices para registrar el desarrollo de la actividad propuesta en un momento dado.

Estrategia:

- Elaboración de un guión de Observación:
- Actividades y conductas de los participantes
- Elementos a considerar: sentimientos, percepción, preocupaciones, percepción (valores, cultura, entre otros)

Observaciones \_\_\_\_\_

Evento \_\_\_\_\_

### **Objetivo 7**

Aplicación del Taller de Comunicación Asertiva.

Este taller tiene como objetivo el de fortalecer el proceso de comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria, ya que de esta forma se logra internalizar las metas establecidas en la promoción de eventos, lo que ayuda a su proyección en el contexto de cada uno de los miembros de la comunidad.

El taller se puede dar bajo los siguientes aspectos:

- Programar actividades y eventos:
  - o Ejercicios de comunicación
  - o Aplicación de feed back
  - o Aceptación y rechazo.
- Interrelación
  - o Manejo de autoridad.
  - o Quebrantamiento de la norma.
  - o Identificación de liderazgo (manejo de indicadores).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blake y Haroldsen. (1985). *Taxonomía de los conceptos de la comunicación*.
- Chiavenato. I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860*. Año CXXVII - Mes III Caracas, diciembre 30, 1999.
- Corredor, J. (1992). *Planificación y Estrategia*. Valencia: Vadell Hermanos Editores.
- Cyert y March, (1994). *Teoría behaviorista de la compañía*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Fred R., D. (1995). *La gerencia estratégica*. Colombia, Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión.
- GEPSEA. (2004, Junio 5) (Página Web en línea). Disponible: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/ger/planestraarve](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/ger/planestraarve).
- Guedez, V. (1996). *La Ética Gerencial*. 2da edición. Edit. Planeta Venezolana. Caracas, Venezuela
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado de B, Jacqueline. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Editorial Sypal.
- Jarillo, J.C. (1992). *Dirección Estratégica* (2ª edición). McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones.(2000). Editorial Piedra
- López, J. (1994). *Hacia un nuevo Paradigma de Planificación*. En *Investigación y Gerencia*. N 44, Caracas.
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Editorial PANAPO. Caracas.
- Navarro, J. (1992). *Municipios y Administración*. Estudios sobre cooperación con América latina. Editorial Consejo Superior de Investigaciones Científicas. España.
- Osborne, D. (1990). *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en sector público*. Editorial Paidós.
- Paladino, M y Álvarez, C. (2006). *Comunicación Empresarial Responsable*. Grupo Editorial Temas. Argentina.

- Pineda (1996). *Programa Operativo para el Deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida*.
- Ramírez. (2003). *La Comunicación elemento fundamental en el éxito de las Organizaciones*.
- Sallenave, J. (1990). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Colombia: Norma.
- Stoner, L. (1999). *La Supervisión y el Liderazgo*. (6a ed.). México: Trillas.
- Stoner, L; Freeman E; Gilbert Jr D. (2000). *Economía y Empresa*. Editorial Prentice. México
- Universidad Experimental Libertador, UPEL. (2003) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela.
- Vargas, M. (1998). *Factores en el Aprendizaje*. Editorial MEMOREX. Caracas Venezuela.
- Vielma M, Gerardo I. (2001). *Propuesta de un plan estratégico situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club*. Tesis de especialista, no publicada. Universidad de los Andes.

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

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

ANEXOS

Anexo A

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

**CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ**

**PARTICIPANTE:**

**BUITRAGO MARCO T    C.I: 9.392.943**

**NOVIEMBRE 2006**

**C.C. Reconocimiento**

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

**CUESTIONARIO**

Este cuestionario es parte de una investigación que se está realizando con la finalidad de hacer un análisis situacional, que permitirá sustentar un plan para contribuir en la solución de los problemas encontrados en el Núcleo El Vigía con respecto a la promoción comunicacional del deporte. La objetividad y confiabilidad de los resultados de presente trabajo, depende en gran parte de la veracidad de las respuestas. Es preciso notar que el cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le agradecemos de antemano su cooperación y sinceridad.

Gracias por su colaboración

## INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario contentivo de varios ítems, en cada uno de ellos hay tres (03) alternativas de respuesta. Seleccione la que considere pertinente y marque con una equis (x) en el cuadro correspondiente de acuerdo a la siguiente escala.

Siempre (S)

Alguna Vez (AV)

Nunca (N)

### CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

| Nº | Aspectos  | S | AV | N |
|----|---|---|----|---|
| 1  | El diagnóstico deportivo forma parte de su control de actividades.  |   |    |   |
| 2  | El diagnóstico se realiza al inicio de cada año fiscal.   |   |    |   |
| 3  | Los procedimientos para llevar a cabo el diagnóstico se planifican.   |   |    |   |
| 4  | El objetivo fundamental del diagnóstico estriba en la generación de cambios para mejorar la calidad gerencial y administrativa. |   |    |   |
| 5  | Los objetivos describen los resultados deseados de la planificación.  |   |    |   |
| 6  | Los planes incluyen estrategias organizadas coherentemente para el logro de los objetivos propuestos.                           |   |    |   |
| 7  | Se proveen los recursos humanos requeridos para ejecutar las acciones que conlleven al cumplimiento de la planificación.        |   |    |   |
| 8  | Las coordinaciones cuentan con los recursos materiales necesarios para funcionar con eficiencia.                                |   |    |   |
| 9  | Existe satisfacción en el desarrollo del trabajo que le corresponde.  |   |    |   |
| 10 | Participa en las actividades deportivas programadas por la UNESR.   |   |    |   |
| 11 | Las actividades programadas son conducidas por una oficina de comunicación.   |   |    |   |
| 12 | Las relaciones interpersonales son armoniosas.  |   |    |   |

| Nº | Aspectos   | S | AV | N |
|----|--|---|----|---|
| 13 | Se organizan cursos de capacitación para el personal en función de la calidad comunicacional y autoestima.                   |   |    |   |
| 14 | Se desarrollan talleres de capacitación deportiva.   |   |    |   |
| 15 | La organización UNESR atiende los problemas socioeconómicos de los participantes deportistas.                                |   |    |   |
| 16 | Se emplea la retroalimentación como mecanismo para sugerir cambios en la función desempeñada.                                |   |    |   |
| 17 | La organización UNESR (Vigía) establece objetivos claros y precisos.   |   |    |   |
| 18 | Participan todos los miembros de la organización deportiva en la elaboración de la planificación a cumplirse durante el año. |   |    |   |
| 19 | La organización deportiva obedece a un plan de trabajo orientado por los Directivos.   |   |    |   |
| 20 | Se desarrollan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de las actividades deportivas programadas.                  |   |    |   |
| 21 | El plan para el funcionamiento del deporte es conocido por la comunidad universitaria.                                       |   |    |   |
| 22 | Se dan instrucciones precisas antes de se ejecute la actividad deportiva y recreativa.                                       |   |    |   |
| 23 | Existe un plan comunicacional para la promoción del deporte en la UNESR (El Vigía).  |   |    |   |

Anexo B

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

**CUESTIONARIO APLICADO A FACILITADORES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ**

**PARTICIPANTE:**

**BUITRAGO MARCO T    C.I: 9.392.943**

**NOVIEMBRE 2006**

**C.C. Reconocimiento**

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

**CUESTIONARIO**

Este cuestionario es parte de una investigación que se está realizando con la finalidad de hacer un análisis situacional, que permitirá sustentar un plan para contribuir en la solución de los problemas encontrados en el Núcleo El Vigía con respecto a la promoción comunicacional del deporte. La objetividad y confiabilidad de los resultados de presente trabajo, depende en gran parte de la veracidad de las respuestas. Es preciso notar que el cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le agradecemos de antemano su cooperación y sinceridad.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario contentivo de varios ítems, en cada uno de ellos hay tres (03) alternativas de respuesta. Seleccione la que considere pertinente y marque con una equis (x) en el cuadro correspondiente de acuerdo a la siguiente escala.

Siempre (S)

Alguna Vez (AV)

Nunca (N)

### CUESTIONARIO PARA FACILITADORES

| Nº | Aspectos   | S | AV | N |
|----|--|---|----|---|
| 1  | El diagnóstico de nivel de conocimiento deportivo del alumno forma parte de su gestión académica.          |   |    |   |
| 2  | Existe un instrumento previamente diseñado para realizar un diagnóstico deportivo del alumno.              |   |    |   |
| 3  | Tiene conocimiento previo de los aspectos a ser evaluados en el desempeño deportivo en el alumno.          |   |    |   |
| 4  | Las relaciones personales con directivos o coordinadores son cordiales.                                    |   |    |   |
| 5  | Es conocido por usted el plan comunicacional para la promoción del deporte en la UNESR (El Vigía).         |   |    |   |
| 6  | La organización UNESR (Vigía) establece objetivos claros y precisos.                                       |   |    |   |
| 7  | Las actividades diseñadas en la planificación se cumplen como estaban establecidas.                        |   |    |   |
| 8  | Los planes incluyen estrategias organizadas coherentemente para el logro de los objetivos previstos.       |   |    |   |
| 9  | Los objetivos describen los resultados deseados en la planificación.                                       |   |    |   |
| 10 | Las actividades programadas son conducidas por una oficina de comunicación.                                |   |    |   |
| 11 | Participa en las actividades deportivas programadas.   |   |    |   |
| 12 | Las relaciones interpersonales son armoniosas.   |   |    |   |
| 13 | Se organizan cursos de capacitación para el personal en función de la calidad comunicacional y autoestima. |   |    |   |

| Nº | Aspectos   | S | AV | N |
|----|--|---|----|---|
| 14 | La retroalimentación es tomada en cuenta en su programación para sugerir cambios en actividades de promoción.                                    |   |    |   |
| 15 | Participa en la elaboración de la planificación deportiva a cumplirse durante el año.  |   |    |   |
| 16 | Existe un plan comunicacional para la promoción del deporte en la UNESR (El Vigía)   |   |    |   |
| 17 | Se realizan encuentros entre facilitadores para determinar el logro de objetivos previstos para la promoción del deporte en la UNESR (El Vigía). |   |    |   |
| 18 | Recibe información en referencia a la gestión deportiva realizada.   |   |    |   |
| 19 | Se desarrollan reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de actividades deportivas programadas.  |   |    |   |
| 20 | Evalúan las alternativas seleccionadas para determinar su efectividad en la solución del problema.   |   |    |   |
| 21 | Toma decisiones ante la falta de cumplimiento de objetivos promocionales planificados en la programación deportiva.                              |   |    |   |

www.bdigital.ula.ve

Anexo C

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

**CUESTIONARIO APLICADO A ESTUDIANTES S DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ**

**PARTICIPANTE:**

**BUITRAGO MARCO T    C.I: 9.392.943**

**NOVIEMBRE 2006**

**C.C. Reconocimiento**

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

**CUESTIONARIO**

Este cuestionario es parte de una investigación que se está realizando con la finalidad de hacer un análisis situacional, que permitirá sustentar un plan para contribuir en la solución de los problemas encontrados en el Núcleo El Vigía con respecto a la promoción comunicacional del deporte. La objetividad y confiabilidad de los resultados de presente trabajo, depende en gran parte de la veracidad de las respuestas. Es preciso notar que el cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le agradecemos de antemano su cooperación y sinceridad.

Gracias por su colaboración

## INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un cuestionario contentivo de varios ítems, en cada uno de ellos hay tres (03) alternativas de respuesta. Seleccione la que considere pertinente y marque con una equis (x) en el cuadro correspondiente de acuerdo a la siguiente escala.

Siempre (S)

Alguna Vez (AV)

Nunca (N)

### CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES

| Nº | Aspectos  | S | AV | N |
|----|---|---|----|---|
| 1  | Al inicio del semestre se le practica un diagnóstico sobre conocimientos deportivos.  |   |    |   |
| 2  | Tiene conocimiento previo de los aspectos a ser evaluados para su desempeño deportivo.  |   |    |   |
| 3  | Los procedimientos para llevar a cabo el diagnóstico deportivo se planifican.   |   |    |   |
| 4  | Se ofrecen talleres de información sobre planificación deportiva.   |   |    |   |
| 5  | Es conocido por usted el plan comunicacional para la promoción del deporte.   |   |    |   |
| 6  | Se toma en cuenta a la comunidad universitaria estudiantil para la promoción deportiva.   |   |    |   |
| 7  | Participa en las actividades deportivas programadas.  |   |    |   |
| 8  | Las relaciones interpersonales son armoniosas.  |   |    |   |
| 9  | La retroalimentación es tomada en cuenta en la programación para sugerir cambios en las actividades deportivas.                   |   |    |   |
| 10 | Las actividades programadas son conducidas por una oficina de comunicación.   |   |    |   |
| 11 | El plan comunicacional para la promoción de l deporte de la UNESR (El Vigía) funciona.  |   |    |   |
| 12 | Se realizan encuentros estudiantiles para determinar el logro de los objetivos previstos en la promoción del deporte en la UNESR. |   |    |   |
| 13 | Los recursos económicos son suficientes para la promoción del deporte.  |   |    |   |

| N° | Aspectos   | S | AV | N |
|----|--|---|----|---|
| 14 | Recibe orientación sobre la organización deportiva de la UNESR (El Vigía). |   |    |   |
| 15 | Reciben talleres de capacitación sobre plan promocional del deporte.       |   |    |   |
| 16 | Se determinan las instrucciones antes de ejecutar la actividad deportiva   |   |    |   |

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

C.C. Reconocimiento

## FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Instrucciones:

Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido claridad y precisión de cada Ítem anexo al instrumento usted debe:

- Leer detenidamente cada uno de los Ítems.
- Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada Ítems marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:
  - o Deficiente
  - o Regular
  - o Bueno
  - o Excelente

Si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho.

| <b>Nº de ítems</b> | <b>Deficiente</b> | <b>Regular</b> | <b>Bueno</b> | <b>Excelente</b> | <b>Observaciones</b> |
|--------------------|-------------------|----------------|--------------|------------------|----------------------|
| 1                  |                   |                |              |                  |                      |
| 2                  |                   |                |              |                  |                      |
| 3                  |                   |                |              |                  |                      |
| 4                  |                   |                |              |                  |                      |
| 5                  |                   |                |              |                  |                      |
| 6                  |                   |                |              |                  |                      |
| 7                  |                   |                |              |                  |                      |
| 8                  |                   |                |              |                  |                      |
| 9                  |                   |                |              |                  |                      |
| 10                 |                   |                |              |                  |                      |
| 11                 |                   |                |              |                  |                      |
| 12                 |                   |                |              |                  |                      |
| 13                 |                   |                |              |                  |                      |
| 14                 |                   |                |              |                  |                      |
| 15                 |                   |                |              |                  |                      |
| 16                 |                   |                |              |                  |                      |
| 17                 |                   |                |              |                  |                      |
| 18                 |                   |                |              |                  |                      |
| 19                 |                   |                |              |                  |                      |
| 20                 |                   |                |              |                  |                      |
| 21                 |                   |                |              |                  |                      |
| 22                 |                   |                |              |                  |                      |
| 23                 |                   |                |              |                  |                      |

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

| Criterios  | Apreciación Cualitativa |       |         |            |
|--|-------------------------|-------|---------|------------|
|  | Excelente               | Bueno | Regular | Deficiente |
| Presentación del instrumento                     |                         |       |         |            |
| Claridad en la redacción de los ítems            |                         |       |         |            |
| Pertinencia de las variables con los indicadores |                         |       |         |            |
| Relevancia del contenido                         |                         |       |         |            |
| Factibilidad de aplicación                       |                         |       |         |            |

Apreciación Cualitativa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Validado por: \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Estudios de Postgrado: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Firma