

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA UN INSTITUTO MUNICIPAL**

Autor: Br. Yosclenen Pérez Gavidia

Tutor: Esp. Dacio Molina

Mérida, Septiembre de 2008

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA UN INSTITUTO MUNICIPAL**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Licenciado en Educación, Mención: Educación Física

Autor: Br. Yosclenen Pérez Gavidia

Tutor: Esp. Dacio Molina

Mérida, Septiembre de 2008

Dedicatoria

A Dios y al Santo Cristo de Aricagua que siempre guían e iluminan mi camino.

A mis padres que siempre han estado a mi lado apoyándome y brindándome su mano amiga e incondicional para lograr esta meta que con orgullo les dedico. Mi triunfo es de ustedes.

A mi esposa Irene, gracias por creer en mí, darme el apoyo incondicional y por sus consejos, sin más ambiciones que la de verme triunfar, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi hija Yosmeri, que mi esfuerzo y logro le sirva de ejemplo para que en el futuro cumpla todo lo que se proponga en la vida.

A mis hermanos, Carlos, Luis, Yosmelina, Elvis y Alcides, por su apoyo ya que siempre han estado conmigo en los momentos buenos y malos, que mi triunfo les sirva de ejemplo en el logro de sus metas y sueños.

A mis compañeros de ingreso de la mención y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en el logro de este triunfo.

Agradecimiento

Hoy al alcanzar una de mis metas, quiero expresar mi sincero agradecimiento a quienes junto a mí hicieron posible este triunfo:

A la Ilustre Universidad de Los Andes, Alma Mater, por permitir que este sueño se haya hecho una realidad y que hoy me encuentre en la etapa final para alcanzarlo.

A los profesores, Guillermo Pérez, José Antonio Rodríguez, gracias por los aportes realizados a mi trabajo de grado.

Al profesor, Dacio Molina, gracias por los conocimientos y ayuda aportados, brindándome las herramientas necesarias para alcanzar esta meta.

A los profesores de la mención que con sus enseñanzas me permitieron poner en práctica todo lo aprendido durante esta etapa de aprendizaje continuo, con el objetivo de ser un excelente docente en el área deportiva.

Al Instituto Municipal de Deporte (IMDA), por permitirme llevar a cabo el Trabajo de Grado en dicha institución, y esperando que el mismo sea de ayuda y apoyo en su Gestión Deportiva.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULOS

I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Sistema de objetivos.....	7
Delimitación y alcance.....	7
Justificación.....	8
 II. MARCO TEÓRICO.....	 10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases legales.....	13
Bases teóricas.....	16
Administración del talento humano.....	16
Diseño de cargos.....	18
Descripción y análisis de cargos.....	20
Métodos de descripción y análisis de cargos.....	22
Objetivos de la descripción y el análisis de cargos.....	23
Los manuales administrativos.....	25
Objetivos de los manuales administrativos.....	26
Clasificación de los manuales administrativos.....	26
Departamentalización.....	29
Organigrama.....	30

Clasificación de los organigramas.....	31
Ventajas de los organigramas.....	33
Institutos Municipales de Deporte.....	33
Objetivos de los Institutos Municipales de Deporte.....	34
III. MARCO METODOLÓGICO.....	35
Tipo de investigación.....	35
Población.....	36
Fases de la investigación.....	37
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
Procesamiento de la información.....	39
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	40
Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario.....	41
Análisis general.....	54
V. LA PROPUESTA.....	56
Contenido.....	58
Presentación y definición.....	59
Sistema de objetivos.....	60
Justificación.....	61
Estrategias.....	62
Estructura organizativa del IMDA.....	63
Objetivos de la dirección general.....	64
Director general.....	65
Administrador.....	68
Asesor jurídico.....	71
Secretaria.....	73
Supervisor de desarrollo	75

Entrenadores y promotores deportivos.....	78
Supervisor de instalaciones deportivas.....	81
Consejos comunales.....	83
Glosario de términos.....	84
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87
Referencias.....	88
Anexos	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	pp.
1. Actividades laborales.....	41
2. Funciones del IMDA.....	42
3. Planificación de actividades.....	43
4. Planificación y comunidad.....	44
5. Cargos del IMDA.....	45
6. Personal y conocimientos deportivos.....	46
7. Cursos de capacitación y actualización.....	47
8. Solicitud de requisitos.....	48
9. Nivel educativo y cargo.....	49
10. Experiencia en materia deportiva.....	50
11. Funciones y responsabilidades.....	51
12. Funciones en formalidad escrita.....	52
13. Responsabilidades del cargo.....	53

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA UN INSTITUTO MUNICIPAL**

**Autor: Br. Yosclenen Pérez Gavidia
Tutor: Esp. Dacio Molina
Año: 2008**

RESUMEN

En consideración a que el recurso humano es el motor de las organizaciones y el activo más valioso que poseen, el Instituto Municipal de Deporte de Aricagua (IMDA), institución dependiente de la Alcaldía de ese Municipio, presenta la necesidad de definir las funciones y responsabilidades que debe cumplir su personal, es por ello que la presente investigación se trazó como objetivo general proponer el Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida. Teóricamente la investigación se centró en aspectos tales como la administración de recursos humanos, diseño y descripción de cargos, departamentalización, organigramas, municipalización del deporte, entre otros. En cuanto al marco metodológico, el estudio está conceptuado como una investigación de campo basada en un proyecto factible. El instrumento de recolección de datos aplicado a los informantes claves fue un cuestionario, el cual consideró a los diez (10) trabajadores de la dependencia estudiada y a diez (10) personalidades que hacen vida en la comunidad, por tanto se aplicó a veinte (20) participantes que conformaron una muestra intencional. Con base a los resultados obtenidos se diseñó la propuesta, esto es el Manual de Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para el IMDA.

Descriptores: Recurso humano, análisis de cargos, manuales administrativos, departamentalización.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el motor de las organizaciones y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución, permanencia y logro de los objetivos, es por ello que los trabajadores son considerados como el activo más valioso y es obligante mantenerlos actualizados en todo sentido, debido a que los diversos esquemas organizacionales basados en modelos de efectividad y competitividad imponen esta tendencia.

Esta consideración induce a que el Instituto Municipal de Deporte (IMDA), institución dependiente de la Alcaldía del Municipio Aricagua, deba contar con un personal que conozca plenamente sus funciones y responsabilidades para poder cumplir efectivamente con los objetivos institucionales, más si se reconoce la labor deportiva y social del organismo.

De allí que, se justifique la presente investigación porque la misma beneficia a la dependencia y a sus trabajadores, quienes podrán conocer cuales son las tareas que deben cumplir y realmente que es lo que se espera de ellos, así como el ámbito de responsabilidad implícita.

En este sentido, la investigación se trazó como objetivo general proponer el Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida.

Para lograr este objetivo, el trabajo se estructuró en cinco capítulos. En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema objeto de estudio, el sistema de objetivos, delimitación y alcance y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se desarrollan los antecedentes de la investigación relacionados con el estudio, así como también las bases legales y teóricas vinculadas con la investigación.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico de la investigación, definiéndose el tipo de investigación, la población, fases del

estudio, técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de la información y el procesamiento dado a dicha información.

En cuanto al Capítulo IV, se desarrollan los resultados obtenidos, los cuales se analizaron e interpretaron, donde se busca determinar las necesidades de los trabajadores que laboran en la institución deportiva.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta que realiza el investigador, pormenorizando los detalles de cada cargo en el Instituto y sus funciones.

Finalmente, se reflejan las conclusiones y recomendaciones respectivas, así como las referencias bibliográficas utilizadas para el presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el capital humano es primordial en las organizaciones, su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y permanencia de las mismas en el competitivo mercado actual. Por ello, los trabajadores son el activo más valioso y su actualización debe estar a tono con los nuevos escenarios que rodean a las empresas.

Es importante destacar, la existencia de una gran cantidad de cambios generados en el contexto social, aún cuando se debe reconocer que siempre han existido; sólo que en la actualidad han sido tan acelerados y significativos, a tal punto que han creado la impresión de incertidumbre respecto al futuro de instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas.

De allí que los cambios tecnológicos, como el manejo de la información, los nuevos enfoques gerenciales y técnicas organizacionales, han incidido y modificado dentro de estas instituciones las relaciones humanas, los servicios que prestan, las transacciones comerciales, así como la forma de desarrollar el trabajo.

Asociada a éstas consideraciones externas, también están los cambios intrínsecos que se han presentado, con mayor o menor grado de complejidad en las mismas a medida que progresan y crecen; exigiendo que transformen y adapten sus condiciones para garantizar la calidad de la prestación de sus servicios.

Dentro de esos cambios internos, surge la estandarización de actividades, la cual es definida por Donnelly, Gibson e Ivancevich (1997), como: “el grado en que las expectativas del trabajo, las reglas, los procedimientos, las políticas y otras fuentes que describen el comportamiento esperado existen en forma escrita”. Esta aseveración hace referencia a las declaraciones escritas que definen los procedimientos y los métodos para ejecutar una determinada actividad, para ello, se requiere de una actualización permanente dados los constantes cambios en el entorno organizacional.

Por otra parte, en esa evidente necesidad de transformación y adaptación, han sido muchas las organizaciones privadas y las instituciones públicas, que haciendo de estos entornos cambiantes una oportunidad, se han planteado la exigencia de requerir un talento humano acorde a estos procesos transformadores.

Ya que como señalan Sherman, Bohlander y Snell (1999):

... los gerentes quieren empleados que trabajen con mayor independencia y flexibilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Para hacer esto requieren que las personas más próximas a la información y que participan de manera directa en el producto o servicio que se ofrece, tomen las decisiones. El objetivo es desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo que cambia a gran velocidad (p. 44).

En este contexto, las instituciones públicas son organizaciones que agrupan personas y recursos con la finalidad de poder cubrir ampliamente las necesidades sociales de vivienda, salud, educación, seguridad, deportes, entre otras, bajo la responsabilidad del Estado; no son ajenas a esta realidad.

Por sus características, la Alcaldía del Municipio Aricagua del Estado Mérida, es un organismo público creado con el interés de satisfacer las necesidades del colectivo municipal; de ser atendidos a la brevedad posible, ofreciendo soluciones a la problemática de forma eficiente y eficaz.

Tal como se observa en la actual estructura organizativa, la institución se encuentra conformada por unidades operativas ejecutantes de los procesos administrativos institucionales garantizando la demanda de los usuarios y cumpla con los objetivos para la cual fue creada.

En este sentido, para responder a la conformación de un servicio deportivo eficiente, se crea el Instituto Municipal de Deporte (IMDA), unidad operativa fundada por la Alcaldía del Municipio Aricagua, según la Ordenanza Extraordinaria N° 2, de fecha 26 de marzo de 2001, cuya función se orienta a dirigir, coordinar, estimular, proteger, fomentar, supervisar, evaluar y controlar las actividades deportivas en el municipio.

Es evidente entonces que, el proceso de captación del recurso humano formado en el área deportiva, constituye uno de los pilares fundamentales en el cual debe apoyarse esta organización para llevar a cabo sus funciones.

Para cumplir con sus objetivo, el IMDA desarrolla un conjunto de actividades administrativas y operativas que llegan a hacerse habituales, tales como la planificación y establecimiento de políticas de deportes, promoción de acciones para fomentar las actividades deportivas municipales, supervisión, evaluación y control, entre otras; considerándose que si no están tipificadas, pudiesen caer en situaciones de informalidad haciendo que cada quien ejecute las funciones a su manera.

Aunado a ello, la no claridad y especificación de las actividades, funciones y procesos que deben cumplirse en general; pudiese impedir que el trabajo se realice efectivamente. Asimismo, se aprecia que las obligaciones de los puestos de trabajo, parecieran ser insuficientes en relación a las unidades naturales laborales similares y esto podría establecer situaciones conflictivas entre quienes trabajan en esta organización.

Es de señalar que está situación puede originarse por la carencia de una definición escrita de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

De allí que la falta de tal formalidad, donde se especifiquen las obligaciones de los cargos en forma clara y definida, podría estar ocasionando en el IMDA malos entendidos y conflictos entre sus trabajadores ya que estos desconocen que se espera de ellos en el cumplimiento de su labor.

Por consiguiente, planteada la situación anterior, se estima necesario especificar claramente las actividades y los métodos sobre el trabajo que desarrollan cada una de las funciones operativas; que a la vez concreta los procesos del Instituto. Dentro de esta perspectiva, se requiere que el IMDA, disponga de un Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento donde se establezca una definición de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, que especifique el conjunto de actividades, deberes y obligaciones; así como también donde se incluya un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar el trabajo; lo cual a su vez repercutirá en el efectivo desempeño del recurso humano.

El autor desea colaborar con un trabajo que produzca soluciones al quehacer diario de los trabajadores que laboran en esta institución. Por ello, como estudiante de la carrera de Educación Física pretende dejar un aporte significativo a la Alcaldía en materia de Gerencia Deportiva.

En atención a la problemática planteada, el investigador se hace las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué situación presenta en la actualidad el IMDA a nivel de estructura organizativa?
2. ¿Cuál debería ser el perfil de los funcionarios del IMDA?
3. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que deben cumplir los funcionarios del IMDA en su labor diaria?
4. ¿Cómo debe ser el Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para el IMDA?

SISTEMA DE OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual que presenta el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua a nivel de estructura organizativa.
2. Establecer el perfil de los cargos del IMDA.
3. Determinar las funciones a cumplir por los empleados del IMDA a fin de elevar la calidad organizacional del Instituto.
4. Diseñar el Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida.

DELIMITACIÓN Y ALCANCE

La propuesta planteada en cuanto al Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento del recurso humano adscrito al IMDA, dependiente de la Alcaldía del Municipio Aricagua del Estado Mérida, abarca esta institución pues es allí donde se presenta la situación objeto de estudio.

En cuanto al tiempo, se hace un recuento a partir del año 2001 hasta la presente fecha, porque este ha sido el lapso que tiene operativo el organismo y han podido observarse algunos desacuerdos en lo relativo a las funciones que cumple el personal.

Por otra parte, el universo objeto de estudio de la presente investigación son los funcionarios adscritos al IMDA.

El estudio incorpora la participación de individuos que están plenamente relacionados con el instituto, bien sea en cargos directivos, administrativos, operativos o como recibidores de servicios de la institución.

Se estima que el impacto de la presente investigación alcance a otras dependencias de la Alcaldía del Municipio Aricagua que presenten la misma sintomatología, puesto que la propuesta que se desarrolla, puede tener aplicabilidad práctica en otras áreas de la institución y en otros municipios siempre y cuando se adapte a cada entorno en particular.

JUSTIFICACIÓN

Los cambios permanentes en que están inmersas las organizaciones modernas, las obligan a permanecer en sintonía constante con estos procesos transformadores. En efecto, aspectos como la reingeniería, flexibilidad, viraje, globalización, entre muchos otros, son claves para asegurar los objetivos planteados, amparados siempre en el recurso humano, pues las metas organizacionales deben conjugarse con las personales, hacia la unificación de ambas, es decir, un norte común.

En este orden de ideas, se demuestra la funcionalidad que un Manual de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes de Aricagua puede ofrecerle, ya que en la medida que se estime la calidad técnica, social y humana de su personal, se podrán definir políticas más acertadas; así mismo la meritocracia, tendrá un papel fundamental en la promoción interna de sus trabajadores y el recurso humano de nuevo ingreso será el más preparado. En relación a ello, Werther y Davis (1999), opinan que: “La preocupación primera de una organización es atraer personas competentes” (p. 125).

En tal sentido, la finalidad del Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para este Instituto Municipal, se orienta a ofrecer el apoyo necesario y que permita a su vez agilizar de forma confiable los procesos y

actividades que allí se ejecutan, permitiendo de esta manera contar con una herramienta teórica de trabajo, a fin de que la misma sea aplicada de acuerdo a las necesidades del personal en cuanto al desempeño de sus funciones y a la población como garantía de servicio.

Por otra parte, esta investigación puede ser importante para la institución, pues contará con una guía, basada en procesos y funciones actualizadas. Asimismo, el recurso humano del IMDA se beneficiará pues se facilitará el cumplimiento de sus actividades y estos sabrán que se espera específicamente de ellos.

Por consiguiente, el estudio tiene una importancia relevante puesto que permite profundizar acerca de los requerimientos de los cargos, con el objeto de buscar tanto el beneficio del personal como el de la institución, en función de mejorar el desempeño de los funcionarios.

También es oportuno indicar que para lograr el estudio del tema se han considerado algunos aspectos teóricos tales como la administración de recursos humanos, los manuales y su importancia, estructuras organizacionales, gerencia deportiva, entre otros, porque su vinculación con la investigación hace que sean un punto de apoyo para el desarrollo de la propuesta.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio proporcionará a otros investigadores interesados en el tema, contar con recursos acordes con la problemática planteada, mediante la aplicación de algunas técnicas de recolección de información tales como la encuesta o la revisión documental; convirtiéndose en un referente obligatorio al momento de iniciarse estudios que estén encaminados sobre este tópico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En las investigaciones de orden académico es preciso efectuar indagaciones sobre otros estudios, que sirvan como fundamento para posteriores trabajos, es decir, disponer de los diferentes elementos que funjan de apoyo y punto de partida para iniciar otros proyectos, ampliando dicha información documental sobre el problema a investigar. Es así como en la búsqueda efectuada, se encontraron estudios que son vinculantes con el presente y que sirven como referencia, así vale destacar:

Rojas (2005), realizó un estudio denominado “Lineamientos gerenciales y de organización para un instituto municipal de deportes”, el cual tuvo como objetivo general proponer lineamientos gerenciales y de organización para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Sucre del Estado Barinas. En el marco teórico de la investigación se desarrollaron aspectos tales como la municipalización deportiva, los institutos municipales de deporte, la gerencia y las estructuras organizativas, entre otros. En cuanto a la metodología utilizada, esta respondió a una investigación de campo de tipo descriptiva, con carácter de proyecto factible, bajo un análisis cualitativo. La muestra fue intencional, se aplicó un guión de entrevista estructurada como instrumento de recolección de información. Con los datos obtenidos, se redactó la propuesta donde se incluyeron los lineamientos generales para organizar el Instituto Municipal del Deporte, cumpliéndose los aspectos necesarios para darle a la institución una plataforma sólida para el

lanzamiento de sus programas en lo referente a la masificación deportiva en los municipios.

La vinculación que muestra el anterior estudio con el presente, puede notarse en el hecho de que se persigue organizar internamente aspectos que permitirán el logro de los objetivos de un instituto municipal del deporte; aunado a ello, también puede observarse que en el marco teórico existe una relación que se infiere en el desarrollo de tópicos comunes para ambas investigaciones. Asimismo, existe similitud en algunos de los instrumentos de recolección de datos usados, tal como la entrevista, la cual se utilizará en el presente trabajo con el fin de conocer algunas opiniones sobre la situación objeto de estudio.

Rosales (2005), presentó un trabajo especial de grado titulado “Análisis de la gestión deportiva en el Instituto Autónomo del Deporte de Boconó, Estado Trujillo”, el cual tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión estratégica para el Instituto Autónomo del Deporte de Boconó, Estado Trujillo, a partir de un diagnóstico de las personas que allí laboran. La investigación fue una investigación de campo, considerada un proyecto factible, basado en la investigación descriptiva. Contó con una muestra censal integrada por los trabajadores de la institución, a quienes se les administró un cuestionario como instrumento para recavar información. Las conclusiones del estudio denotaron que el Instituto requería de una reformulación sustentada en los principios de gestión estratégica, para darle mayor eficiencia, aprovechando que existían elementos favorables para implementar la propuesta, tales como la disposición al cambio, espíritu de grupo, participación de la comunidad, entre otros. Con la ejecución del modelo sugerido se subsanarían, en parte, las dificultades y se mejoraría el instituto en su operatividad, dándole mayor eficiencia y participación ciudadana.

Pineda (2002), en su investigación titulada “Programa Operativo para el Deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida”, se trazó como

objetivo proponer un programa operativo para el deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida con el fin de mejorar las actividades deportivas municipales. El marco teórico desarrollado por el autor abarcó aspectos tales como las teorías administrativas, la gerencia, gestión municipal, municipalización del deporte, disciplinas deportivas, entre otros. En lo relativo a la metodología empleada, se consideró como una investigación de campo de tipo descriptiva, bajo la consideración de un proyecto factible, aplicándose como instrumento de recolección de información, la entrevista abierta no estructurada. Las conclusiones del estudio ratificaron la situación problema tratada en el estudio. Se recomienda aplicar la propuesta efectuada, dada la factibilidad de implantar el programa operativo puesto que ayudaría en al desarrollo gerencial en el ámbito deportivo en el Municipio Campo Elías.

Como puede observarse, se presentan en este trabajo algunos elementos comunes con el presente, tales como aspectos teóricos, la aplicación de la entrevista como instrumento de recolección de datos y el objetivo de ambas investigaciones como lo es mejorar la gerencia deportiva a nivel municipal. Por ello, su vinculación es evidente con el presente estudio, puesto que aquí también se persigue una gestión deportiva efectiva a través del recurso humano.

En efecto, como se ha observado la organización de los institutos de deporte ha sido tema de investigación en diversos estudios, puesto que la relevancia de los mismos queda plasmada en el beneficio que estos pueden generar a las comunidades y a la población en general. Es por ello, que tales institutos deportivos deben conformarse atendiendo a un marco legal que permita tener una base sólida sobre la cual apoyarse en un momento determinado, principalmente cuando surjan interrogantes o inconvenientes.

BASES LEGALES

Dentro de los instrumentos legales por los que se rige el presente estudio, se tienen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley del Trabajo (1997), Ley de Estatuto de la Función Pública, entre las más importantes.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

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

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

Artículo 137. Esta Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el Poder Público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y

responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 146. Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera...

El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso será sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión y retiro será de acuerdo con su desempeño.

Los artículos mencionados resaltan la importancia de las actividades deportivas, así como la función pública. Asimismo, expresan esta ocupación bajo el amparo de la Constitución y delimitada por los principios que la fundamentan. El IMDA por ser una institución pública debe basarse en estos postulados a objeto de dar fiel cumplimiento a los preceptos constitucionales.

Ley del Trabajo (1997)

Artículo 39: Se entiende por **trabajador** la persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otro.

Artículo 41: Se entiende por **empleado** el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual...

Ambas definiciones son importantes para la presente investigación pues las labores desempeñadas por los funcionarios del IMDA se ajustan a los mencionados conceptos.

En cuanto a la relación de trabajo, esta queda establecida en los artículos 65 y 66, los cuales hablan acerca de la presunción de la relación de trabajo entre quien preste un servicio y quien lo reciba y la remuneración a quien realiza el trabajo.

Esta Ley destaca entre sus principios el deber de toda persona de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades y del derecho de trabajar. La

Ley del trabajo es un instrumento legal que rige las relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social, protegiendo al trabajador desde todo punto de vista, puesto que prohíbe toda discriminación en las condiciones de trabajo basadas en edad, sexo, raza, estado civil, credo religioso, filiación política o condición social.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2001)

Artículo 33. Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a: ...

11. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes, los reglamentos, los instructivos y las órdenes que deban ejecutar.

Artículo 46. A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo.

Esta ley conceptúa y regula lo atinente a las políticas de clasificación de los cargos públicos así como la normativa laboral de los organismos públicos. Por ello, es vinculante con el presente estudio, puesto que los funcionarios y funcionarias del IMDA de la Alcaldía del Municipio Aricagua deben regirse por la misma en función del cumplimiento de la labor que ejecutan.

Basado en estos tres instrumentos legales, seguidamente se presentan las bases teóricas de la investigación con las cuales se estima desarrollar aquellas teorías y basamentos que permitan ampliar los aspectos de importancia para el estudio.

BASES TEÓRICAS

La fundamentación teórica de una investigación hace posible su desarrollo y comprensión, ya que unifica las teorías y corrientes con el estudio, mostrando así sus elementos vinculantes. Es la información referencial del problema que permite estructurar un sistema conceptual, constituido por hechos interrelacionados con el trabajo objeto de estudio. En tal sentido, se presenta la fundamentación teórica que se consideró la más adecuada a los objetivos de la presente investigación.

Administración del Talento Humano

Con el correr de los años la función de recursos humanos ha pasado por diferentes estadios en función de su comprensión y valoración. Así, en la década del 50 se trataba de una función básicamente administrativa. En esos años se inician los primeros estudios que enfatizan los recursos humanos como un activo importante en la empresa. Se habla entonces de patrimonio humano.

En los años 60, surgen las primeras teorías sobre el capital humano, para crearse en los años 70 la dirección de personal. En los años 80 pasa de gestión de personal a gestión de recursos humanos. El gran reto del nuevo siglo es transitar de la gestión de los recursos humanos a la gestión de personas y del valor humano. Según sostienen Gil, Ruiz y Ruiz (2002):

En el ambiente empresarial cada día más cambiante y más flexible surgen modelos de Gestión de Personas que tratan de conjugar necesidades personales con misión y objetivos de la empresa, es decir se busca cada vez más la compatibilidad entre la evolución personal y profesional de las personas con la cultura y el desarrollo organizacional de la empresa (p. 7).

Para que el modelo de gestión de personas y del valor humano tenga aplicabilidad es necesario involucrarlos en el plan estratégico de la organización, ya que éste representa la decisión más significativa.

Aunado a la idea anterior, las organizaciones modernas están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, lo están haciendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes lo hacen en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos.

Antes de entrar en consideración, es oportuno citar a Chiavenato (2000), quien sostiene que:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 242).

Así, la administración de recursos humanos es el área que se encarga de manejar a las personas que conforman la organización, con el fin de lograr los fines propuestos; para ello necesita captar o atraer el personal más idóneo y calificado, ofreciéndoles beneficios acordes para que den lo máximo, lo cual hará que presenten y mantengan siempre una identificación con sus puestos de trabajo, todo esto con la finalidad de asegurar su permanencia dentro de la organización.

Es evidente que la administración de recursos humanos trabaja en función de los objetivos institucionales, por ello, las técnicas de selección del personal tienen que ser minuciosas, dedicadas y sobre todo acertadas, para así llegar a los candidatos más acertados. Estas técnicas tienen que evaluar y comprender efectivamente las potencialidades y cualidades físicas y

mentales de los solicitantes, es decir, deben cumplir con una serie de requisitos exigidos para el cargo que van a desempeñar, siendo observadas sus actitudes y aptitudes.

De allí que la importancia del diseño de los cargos es vital para contar con un efectivo manual de puestos de trabajo en cualquier organización que se encuentre a tono con los nuevos escenarios.

Diseño de Cargos

Para Chiavenato (ob. cit.), un cargo es “un conjunto de funciones (tareas o atributos) con posición definida en la estructura organizacional en el organigrama”. En tal sentido, un cargo es entonces aquel que comprende el compendio de todas las actividades que un individuo desempeña en la organización y, para realizarlo, éste debe estar claramente ubicado en el organigrama, para poder observar el nivel jerárquico, la subordinación, la supervisión y las relaciones laterales con otros cargos, por esta razón el mismo representa una unidad en la organización.

Dentro de esta perspectiva, el autor antes citado sostiene que diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones esenciales:

1. Conjunto de tareas o funciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
4. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

En relación a lo expuesto, se podría decir que el diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de todo aquello que se relacione con el cargo y con los demás puestos de la organización, para que el ocupante del mismo pueda cumplir con una serie de requisitos imprescindibles. Cada uno de los miembros cumplirá con tareas específicas, las cuales deben ser ejecutadas de manera lógica y secuencial, con el fin de elevar la eficiencia.

Cabe destacar que cada tarea en específico tiene su propio método, porque los cargos están diseñados para que el ocupante los realice de manera automatizada. Con esto se pretende que la organización debe brindarle a los trabajadores, todas las herramientas necesarias para que puedan ejecutar sus funciones de manera óptima y sin ningún tipo de carencia. De igual manera, el autor precitado, afirma que:

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o reglas burocráticas (p. 167).

En consecuencia, cuando se diseña un cargo, éste debe hacerse lo suficientemente flexible para adaptarse a los constantes y turbulentos cambios de estos tiempos modernos, pensando siempre en el logro de los objetivos personales y organizacionales, que conjugue las necesidades trabajador-empresa. Posterior al diseño del cargo se efectúa el análisis y descripción de los cargos.

Descripción y Análisis de Cargos

La descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí, puesto que la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado.

El análisis de los puestos de trabajo, según la opinión de Dessler (1996):

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). (p. 77).

En efecto, esto no es más que determinar lo que realmente implica el puesto y qué tipo de trabajador es el que se debe contratar, ya que así se establece con mayor precisión, quien es el aspirante que reúne los requisitos que lo hacen un candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo que se esté ofertando.

Es innegable que el análisis de cargos es, en muchos sentidos, la primera actividad de personal que influye en el compromiso, ya que la mayoría de las personas no pueden desempeñar un trabajo cuando no tienen la capacidad y destreza para hacerlo. El análisis determina lo que requiere y qué capacidades y destrezas es necesario buscar en los trabajadores.

Por otra parte, Chiavenato (2000), expresa que:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (p. 331).

Ahora bien, la descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas al puesto, donde el ocupante del mismo debe tener características compatibles con las especificaciones, es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes, actividades y responsabilidades del mismo.

Después de la descripción sigue el análisis del cargo, el cual consiste en estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales a los requisitos del puesto. Cuando no se logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectadas.

El análisis es la base que da pie a la evaluación y clasificación que se harán para efectos de comparación, y le permite a la organización formar sus bases para la tecnificación de la administración de recursos humanos, al igual que precisa las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para especificar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones y también coadyuva a la ejecución de las labores asignadas a los empleados, donde se propicie la uniformidad en el trabajo.

La descripción del puesto es una declaración por escrito que refiere las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo, tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

La especificación del cargo resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto. Aunque la descripción y el análisis están muy ligados, existen algunas diferencias, en tal sentido, Chiavenato (2000) sostiene que:

La descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. (p. 333).

Como se puede observar, se presentan los aspectos intrínsecos y extrínsecos que un cargo tiene por la naturaleza propia del mismo. El análisis tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación (intrínsecos), en tanto que la descripción se reflejan los cometidos y los requisitos exigidos para desarrollarlos (extrínsecos).

Métodos de Descripción y Análisis de Cargos

Para Chiavenato (ob. cit), “La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff”. Ahora bien, las responsabilidades por las informaciones aportadas son de línea y la preparación y manejo de dicha información es de staff. De igual manera, sostiene dicho autor que los métodos más utilizados en la descripción y el análisis de cargos son:

- ***Método de Observación Directa:*** Es el método más utilizado, porque siempre se va a necesitar observar a alguien mientras esté desempeñando su trabajo, de manera directa y dinámica con la finalidad de recolectar información necesaria que garantice que esta desempeñando su cargo con excelente

calidad, lo que proporciona de una u otra manera la productividad del empleado.

- **Método de Cuestionario:** Es el método en el cual se solicita al empleado que llene un cuestionario de análisis de cargos, donde se especificarán todas las implicaciones del cargo, contenido y características del mismo. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.
- **Método de la Entrevista:** Consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo que se esté analizando, a través de un acercamiento directo y verbal con el empleado u ocupante del cargo, se realizan preguntas y se obtienen respuestas verbales. Como se puede observar, de ambas partes, la participación es activa, pues están involucradas en el proceso de forma simultánea. Es el enfoque más flexible al realizar un análisis de cargos.
- **Métodos Mixtos:** Son combinaciones de dos o más métodos de análisis, con la finalidad de obtener mayor provecho. Entre estos se encuentran:
 1. Cuestionario y entrevista, con el ocupante del cargo.
 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior inmediato.
 3. Cuestionario y entrevista, sólo con el superior.
 4. Observación directa del ocupante del cargo y entrevista con su superior.
 5. Cuestionario y observación directa, con el ocupante.
 6. Cuestionario con el superior y observación con el ocupante del cargo (p. 338).

Son varias las alternativas, las cuales son combinadas y propicias para cada particularidad o necesidad de la organización, es decir, son los requerimientos en particular los que determinan el tipo de método a utilizar, puesto que no puede establecerse uno sólo, ya que sería regirse a un patrón que no se adaptaría a las necesidades organizacionales específicas.

Objetivos de la Descripción y el Análisis de Cargos

En toda organización se debe realizar el análisis de puestos, porque representa la base fundamental de cualquier trabajo de administración de

recursos humanos, ya que es de gran ayuda para algunos procesos tales como reclutamiento y selección, programas de capacitación, evaluación de puestos, manuales de cargos, entre otros.

De esta manera, Chiavenato (2000), expone que entre los objetivos de la descripción y el análisis de cargos se encuentran:

- Ayudar a la elaboración de anuncios, con el fin de atraer personas, las cuales serán la base de reclutamiento.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, al cual se le aplicarán pruebas adecuadas para su selección.
- Crear canales de capacitación y desarrollo.
- Identificar los candidatos adecuados para la vacante existente.
- Determinar el salario, a través de las escalas de evaluación y clasificación de cargos.
- Difundir la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño.
- Suministrarle al departamento de higiene y seguridad industrial la información concerniente del cargo para evitar peligros y minimizar insalubridad

Una vez analizado y descrito el puesto de trabajo, se trazará el perfil profesigráfico o profesigrama. En este documento se reflejan gráficamente aquellas características que debe reunir el candidato de un puesto de trabajo. Los profesigramas, de acuerdo al criterio de Gil y otros (2002), resumen cuatro áreas básicas del candidato:

Área 1. SABER: Es el conjunto de conocimientos y experiencias recibidas por el individuo tanto en su fase de formación como en lo profesional. Se incluyen la formación académica y complementaria, nivel de idiomas, nivel de informática, experiencia laboral, entre otras.

Área 2. PODER: Se consideran tanto los rasgos aptitudinales (nivel intelectual, inteligencia numérica, capacidad de análisis y síntesis, entre otros), como actitudinales o rasgos de personalidad (control emocional, extroversión, introversión, iniciativa, liderazgo, entre otros.)

Área 3. QUERER: Se califica aquí la motivación que hará que todos los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo a desempeñar.

Área 4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS: Se ubican aquí los rasgos que el aspirante debe poseer, tales como edad, sexo, licencia de conducir, servicio militar, estado civil, entre otros.

De esta forma quedan sistematizados los requisitos tanto cualitativos como cuantitativos y se establecen las exigencias del puesto y el grado en que deben ser cubiertas. La labor se orienta hacia la obtención de candidatos que llenen el perfil trazado.

Conjuntamente, se debe implementar el uso de los manuales administrativos, los cuales coadyuvan en la correcta realización de las labores encomendadas al personal y a propiciar la uniformidad del trabajo, ahorrando tiempo y esfuerzo en su realización del trabajo.

Los Manuales Administrativos

De acuerdo a lo expresado por Franklin (1998), los manuales administrativos son:

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas (p. 147).

Es así como los manuales son una guía de apoyo en el trabajo diario, pues muestran en forma ordenada los elementos de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Objetivos de los Manuales Administrativos

En opinión de Franklin (1998), entre los objetivos de los manuales destacan:

- Presentar una visión de conjuntos de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y a propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de las instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización
- Facilitar el reclutamiento selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.

Clasificación de los Manuales Administrativos

De acuerdo al criterio de Franklin (ob. cit), los manuales se clasifican de la siguiente manera:

Por su naturaleza o área de aplicación

- Macro–Administrativos: Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

- Meso–Administrativos: Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector o a dos o a más lectores de las organizaciones que lo componen.
- Micro–Administrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, y puede referirse a un área o departamento de la misma.

Por su contenido

- De organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, estructura organizativa, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grado de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación de la organización.
- De procedimientos: Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajos y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.
- De historia de la organización: son documentos que refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. Estos tipos de conocimientos proporcionan al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral, además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

- De políticas: También denominado de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de gestión en una organización.
- De contenido múltiple: Son manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización; el objeto de agruparlas en un sólo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:
 - Que se consideren más accesibles para su consulta.
 - Que resulte económicamente más viable.
 - Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
 - A una instrucción específica de nivel directivo.
- De puesto: Conocido también como manual individual ó instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: Documentos que agrupan los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- De ventas: Es un manual instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tales como descripción de productos y/o servicios; mecanismos para llevarlas a cabo; políticas de funcionamiento; estructura del equipo de trabajo; análisis ambiental y división territorial y medición del trabajo.
- De producción: Es un elemento de soporte para dar dirección y coordinar el proceso de producción en todas sus fases.
- De finanzas: Son manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en el área responsable de su capacitación, aplicación, conservación y control.

- De personal: Están identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o del empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.
- De operación: Son manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas, o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas: Es un instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, entre otros, de una organización.

Por otra parte, la necesidad de implementación de los manuales administrativos surge por las continuas modificaciones a que están sometidas las organizaciones por los cambios del entorno, de los procesos, de las estructuras, de las funciones, entre otros, cambios estos que hacen requerir de normas, políticas y procedimientos acordes a las nuevas situaciones.

Para efectos de la presente investigación el manual que se desarrolla es el de puestos de trabajo donde se precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los cargos del IMDA, proceso este que se inicia con la correcta departamentalización de la institución, a objeto de facilitar tales actividades.

Departamentalización

Según Chiavenato (2000), la departamentalización se define como un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, lo cual sólo puede lograrse, cuando se reúne de la misma unidad todos los que están ejecutando, el mismo trabajo, en el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar.

La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización, es un medio de asignar actividades y agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados.

El término departamento, designa un área, división, o segmento de una empresa, sobre la cual, un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor), tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. Asimismo, la aplicación de los criterios de departamentalización facilita el uso de los organigramas, puesto que ubica fácilmente el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo.

Organigrama

De acuerdo al criterio de Chiavenato (2000), un organigrama es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea su estructura organizacional.

Por su parte, Melinkoff (1990), manifiesta que los organigramas y los manuales de organización son instrumentos metodológicos de la ciencia de la administración y de su técnica. En otros términos, son medios para el análisis teórico y para la acción práctica. No obstante, son muchos los instrumentos y medios que utiliza la técnica administrativa.

El organigrama tiene una virtud dual, por una parte puede ser muy útil, y por la otra simplemente inútil. La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además, sus estratos jerárquicos. Sobre el concepto de organigramas no existen ideas encontradas: la coincidencia entre los autores y tratadistas es total. Esta arranca con las concepciones de Fayol, y llega hasta las más recientes. Según el concepto de organigrama, aportado por Melinkoff (ob. cit), este es y muestra:

- Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura, entre otros)
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puntos de mayor y aún los de menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su realidad dentro de la organización.
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama, aparte de los diferentes fines para los cuales se utiliza tiene alcances mayores y otros propósitos, para las relaciones públicas, para la formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Clasificación de los organigramas

La clasificación de los organigramas se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores:

Según la forma como muestra la estructura:

- Analíticos: Son organigramas específicos los cuales suministran una información detallada, incluso, se complementan con informaciones anexas y por escrito, símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores expertos y personal del estado mayor.

- Generales: Este tipo de organigramas facilitan una visión muy sencilla de la organización, se limita a las unidades de mayor importancia. Por ser los más comunes se denominan generales.
- Suplementarios: Estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia; son complementos de los analíticos.

Según la forma y la disposición geométrica:

- Verticales: Este es el tipo de organigrama de uso más frecuente, y al cual, están acostumbrado la mayoría de las personas, representa en toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba abajo en una gradación descendente. El organigrama a diseñar para el IMDA, se basará en este estilo vertical.
- Horizontales: Son una modalidad del organigrama vertical, representa a la estructura sin mayores alteraciones, pero con una disposición en el espacio, de izquierda a derecha y no de arriba hacia abajo.
- Escalares: Este tipo de organigrama es muy utilizado en los Estados Unidos, poco conocido en Latinoamérica, el organigrama no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, además en un mismo plano se pueden colocar organigramas suplementarios de cada una de las unidades principales.
- Circulares o concéntricos: En este organigrama los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos colocando las unidades de igual jerarquía.

Ventajas de los Organigramas

El organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. También éste les muestra a los administradores y al personal de nuevo ingreso como encajan dentro de toda la estructura.

Limitaciones de los Organigramas

Los organigramas tienen importantes limitaciones. En primer lugar, el organigrama sólo muestra las relaciones formales e informarles significativas. En muchos, se muestran las estructuras como se supone deben ser, y no como son en realidad, porque se olvida diseñar las gráficas, pasando por alto que las estructuras de las organizaciones son dinámicas y que no se debe permitir que los organigramas caigan en la obsolescencia.

Otra dificultad es que las personas pueden confundir las relaciones de autoridad con la posición. Es por ello, que mediante la propuesta de la presente investigación lo que se pretende es crear el Manual de cargos para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida, con la finalidad de contribuir a la formación integral de los ciudadanos de esta región del sur merideño.

Institutos Municipales de Deporte

Según expone el Manual del Deporte (2005), los institutos municipales de deportes son los encargados de:

Proponer, elaborar y ejecutar proyectos que den respuesta a las exigencias y necesidades que el sector deportivo requiere dentro de la comunidad, logrando una mayor participación a través de la creación de clubes deportivos y recreativos, así

como estableciendo acuerdos interinstitucionales, buscando siempre la calidad, la eficiencia dentro de la organización y fuera de ella (p. 29).

De tal manera que es el instituto municipal de deporte, el ente encargado de planificar políticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio donde funciona.

Objetivos de los Institutos Municipales de Deporte

De acuerdo a lo argumentado por Rosales (2005), algunos de los objetivos de Institutos Municipales de Deporte, se encuentran:

- Contribuir a la formación integral del ciudadano.
- Propiciar las actividades recreativas para el buen uso del tiempo libre.
- Propiciar la práctica deportiva sin discriminación.
- Promocionar la planificación deportiva y recreativa en las distintas estructuras del proyecto deportivo municipal.
- Colocar al servicio del niño, jóvenes y adultos las instalaciones deportivas existentes en el municipio.
- Dar asistencia médico preventiva a los atletas que conforman las diferentes selecciones de las parroquias.
- Fomentar un programa de capacitación que permita formar y mejorar al recurso humano.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico forma parte de uno de los aspectos fundamentales de toda investigación, debido a que comprende los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos que establecen el grado máximo de exactitud y confiabilidad para lograr de una manera efectiva los objetivos planteados.

Tipo de Investigación

El presente estudio se basa en una investigación de campo. En este sentido, Arias (1999), sostiene al respecto que: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. La información, los datos, las referencias, fueron tomados del lugar donde se suscitan los acontecimientos en espacio y tiempo.

En este caso específico se toma como sitio de trabajo el IMDA, el cual sirvió de referencia para el análisis y estudio del fenómeno descrito en el problema. Así como también es el lugar de donde se extrajeron los datos de interés para la investigación.

Asimismo, la investigación es considerada un proyecto factible, el cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 7).

En ese orden de ideas, la propuesta del estudio se orienta a presentar un Manual de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida, lo cual puede considerarse como un supuesto viable de realizar.

Dentro de la metodología utilizada, también destaca la investigación de carácter descriptiva. En relación a ésta, Arias (1999) opina que:

... comprende el registro, análisis e interpretación o proceso de los fenómenos de la naturaleza actual. Composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa que se conduce o funciona en el presente. (p. 41)

La investigación se considera descriptiva puesto que especificaron los cargos que integran al IMDA, representándose detalladamente los perfiles y las funciones y responsabilidades de quienes los ocupan.

Las personas que ocupan estos cargos conforman la población y la muestra a quienes se les aplican los instrumentos de recolección de información.

Población

Para Méndez (2001), la población “constituye la totalidad de un conjunto de seres elementos u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción denominada muestra representativa, la cual deberá reunir las mismas características y en igual porción” (p. 45). De tal forma que

estos se constituyen en *informantes claves*, término que se aplica a las personas que pueden brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico. En tal sentido, los informantes de la presente investigación se conformaron por diez (10) trabajadores de la dependencia estudiada. Asimismo, se recogió la opinión de diez (10) sujetos que hacen vida en la comunidad, tales como directores de centros educativos, profesores, técnicos, atletas, entrenadores, dirigentes deportivos y vecinales, entre otros.

De allí que se aplicó el cuestionario a veinte (20) informantes claves, los cuales conforman una muestra intencional del universo de estudio.

Por otra parte, es necesario pasar por una diversidad de etapas para poder cumplir con los objetivos propuestos y estos se determinaron a través de las fases planteadas para la investigación.

Fases de la Investigación

Fase I

Diagnóstico de la situación presentada en el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua a nivel de estructura organizativa.

Fase II

Establecimiento del perfil de los cargos del IMDA.

Fase III

Determinación de las funciones a cumplir por los empleados del IMDA.

Fase IV

Diseño del Manual Descriptivo de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida.

En otro orden de ideas, es importante destacar que para cumplir con cada una de estas fases y, por ende, con los objetivos del estudio, fue necesario recurrir a una diversidad de técnicas e instrumentos que permitieron obtener información de fuentes primarias.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y la revisión documental. En lo relativo a la encuesta esta es definida por Arias (1999), como “método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” (p. 47). Esta técnica se aplicó a los participantes seleccionados.

Por otra parte, mediante la revisión documental, se logró recolectar la información necesaria para conformar el sustento teórico para el desarrollo de la investigación y para la posterior elaboración de la propuesta. Entre estas fuentes destacaron los libros, leyes, tesis de grado, internet, entre otros.

Instrumentos

De acuerdo a lo expresado por Arias (1999), los instrumentos de recolección de información: “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ej. Fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevistas, lista de cotejos”

La encuesta utilizó como instrumento de recolección de información un cuestionario, el cual constó de trece (13) interrogantes que contemplaron los diferentes indicadores de las variables en estudio y se formuló con las

alternativas de respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, cuyos resultados fueron considerados para la propuesta de la presente investigación.

Procesamiento de la Información

Una vez aplicadas las técnicas de recolección se organizó la información, aplicando el análisis comparativo de los criterios de evaluación, que posteriormente se representaron en las tablas de resultados y que orientaron las gráficas, expresadas en cuadros y el análisis respectivo.

Se utilizó la estadística inferencial para efectuar la distribución de frecuencia y porcentajes, representándose los resultados en cuadros y gráficos.

Por último, la información analizada, fue utilizada para conformar la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos producto de la implementación del instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado a la muestra objeto de estudio.

Por consiguiente, se exponen los resultados reflejado por el cuestionario de acuerdo a los procedimientos referidos en el capítulo anterior. El análisis de los datos tabulados se organizó tomando en cuenta las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio.

La información obtenida de la aplicación del cuestionario fue incorporada al estudio mediante cuadros representativos en atención a las frecuencias absolutas y porcentajes estimados según las respuestas dadas para cada una de las interrogantes que integraban el instrumento.

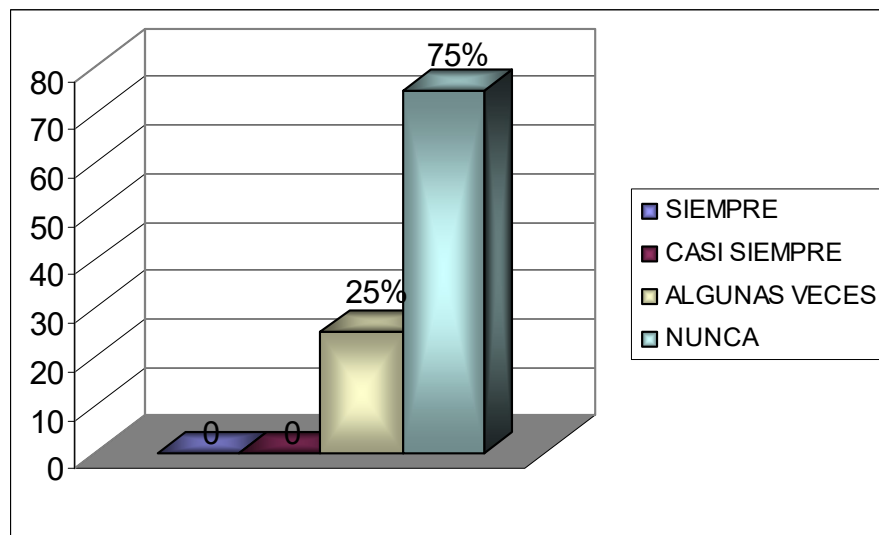
Los datos arrojados por la encuesta se clasificaron y tabularon, considerándose la distribución de frecuencia y porcentajes, los cuales se presentan en cuadros y gráficos.

Luego de la aplicación del instrumento, se procedió al análisis de los datos recolectados, de acuerdo a estos se elaboró la propuesta de la investigación.

Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario

Ítem 1. ¿Considera usted que las actividades laborales de los departamentos del IMDA, están agrupadas de acuerdo a su interdependencia y relacionadas en forma lógica?

Gráfico 1. Actividades laborales

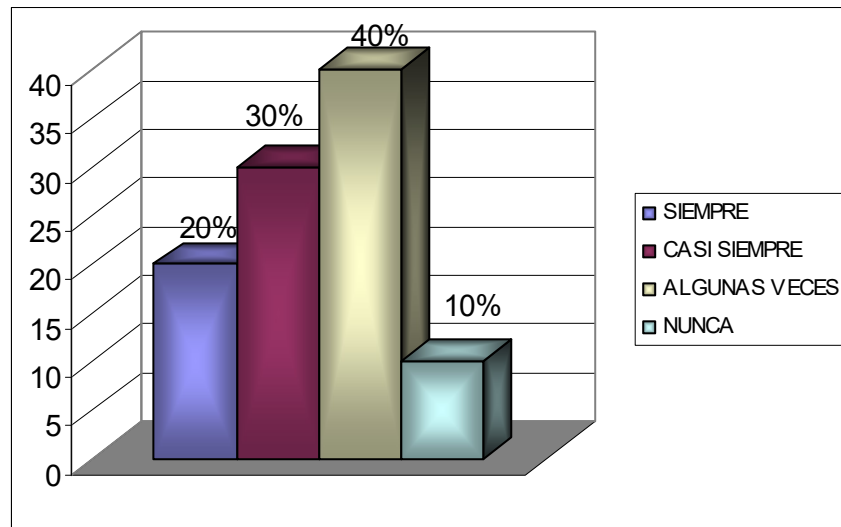


Fuente: Pérez (2008)

Los datos obtenidos señalan que en un 75% nunca se agrupan las actividades laborales de los departamentos del IMDA, de acuerdo al grado de interdependencia; un 25% señaló que algunas veces si se hace de esta forma. Tales resultados denotan la percepción que tiene la muestra acerca de la organización de las actividades que cumple el IMDA, reflejando que la institución no se rige por patrones previamente establecidos al respecto y que los niveles de supervisión y control no son llevados con rigurosidad. Además se puede intuir también que existe carencia de coordinación para el logro de los objetivos.

Ítem 2. ¿Considera usted que las funciones del IMDA, tales como planificar, dirigir, coordinar, estimular, proteger, fomentar, supervisar y controlar las actividades deportivas se ejecutan efectivamente?

Gráfico 2. Funciones del IMDA

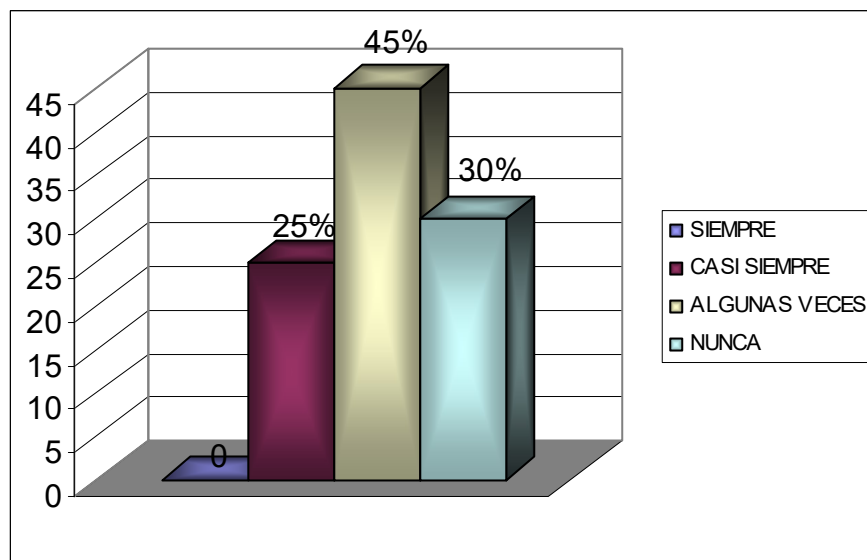


Fuente: Pérez (2008)

El 40% de la muestra estudiada consideró que algunas veces las funciones administrativas del IMDA en cuanto a las actividades deportivas se ejecutan efectivamente; un 30% expresó que casi siempre; el 30% dijo casi siempre; en tanto que el 20% manifestó que nunca lo hace. Las respuestas están dispersas; sin embargo, pudiera deducirse que no hay claridad en las funciones, arrojando las tendencias obtenidas. Adicionalmente, se debe destacar que una efectiva definición de funciones resulta necesaria para ejecutar las acciones más idóneas que aseguren la viabilidad, permanencia y desarrollo del IMDA. El cumplimiento de las actividades puede augurar el logro de las metas organizacionales.

Ítem 3. ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento del IMDA?

Gráfico 3. Planificación de actividades

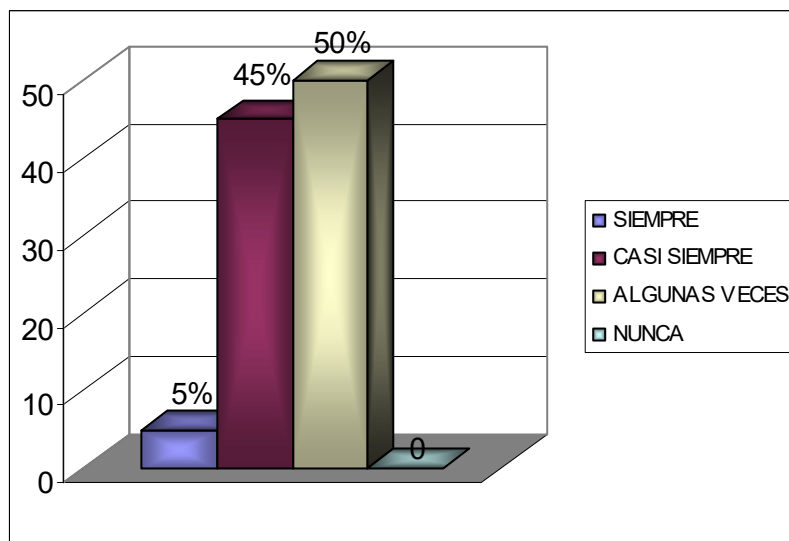


Fuente: Pérez (2008)

Los resultados obtenidos evidencian en un 45% la apreciación de la muestra al considerar que algunas veces se cumplen las actividades planificadas en los departamentos del IMDA; un 30% dijo que nunca esto se ejecuta y un 25% expresó que casi siempre. Las tendencias están disgregadas; no obstante, se puede apreciar que la planificación de actividades con objetivos definidos y funciones de los departamentos, no se efectúa mediante el establecimiento de cursos de acción para el logro de las metas institucionales. Si se comparan estos resultados con los obtenidos en el ítem 2, puede corroborarse que ambas interrogantes obtuvieron resultados muy parecidos, ratificándose de tal forma que no hay claridad en las funciones, y esto puede obedecer a una escasa o nula planificación en el ente deportivo.

Ítem 4. ¿Se planifican las actividades deportivas del Instituto conjuntamente con la comunidad?

Gráfico 4. Planificación y comunidad

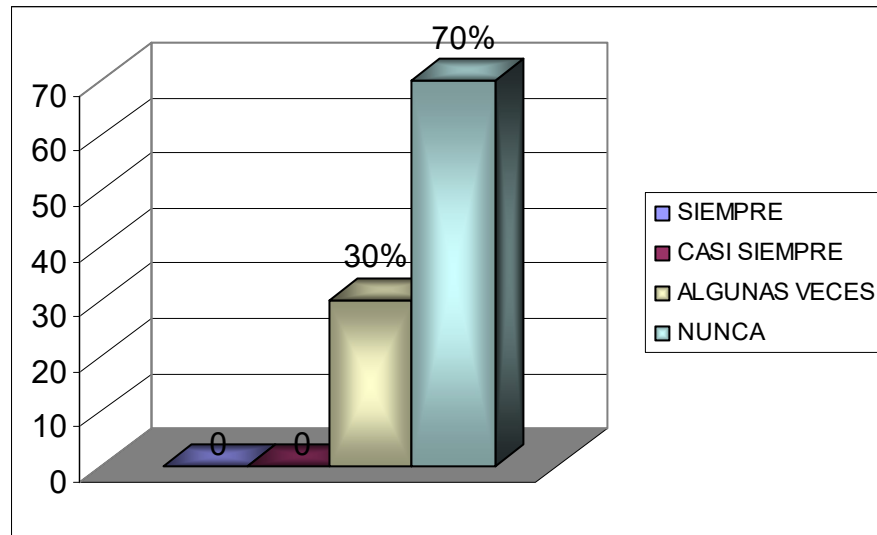


Fuente: Pérez (2008)

El 50% de las personas objeto de estudio sostuvieron que algunas veces, se planifican las actividades deportivas del Instituto conjuntamente con la comunidad; un 45% dijo que esto se hacía casi siempre; un 5% expresaron que siempre se hace. Puede apreciarse de acuerdo a las tendencias que las actividades deportivas son planificadas consultándose a la comunidad, este aspecto es fundamental para una institución deportiva, puesto que se toma en cuenta la opinión de las necesidades de la población. Más si se considera la importancia que tiene la participación de la población a través de los consejos comunales, esto puede ser de relevancia, puesto que se involucran más a los habitantes a participar en las actividades deportivas y ello, puede inducir a canalizar recursos económicos para el mantenimiento y desarrollo de las instalaciones deportivas del municipio.

Ítem 5. ¿Conoce usted si los cargos del IMDA se diseñan de acuerdo a un organigrama?

Gráfico 5. Cargos del IMDA

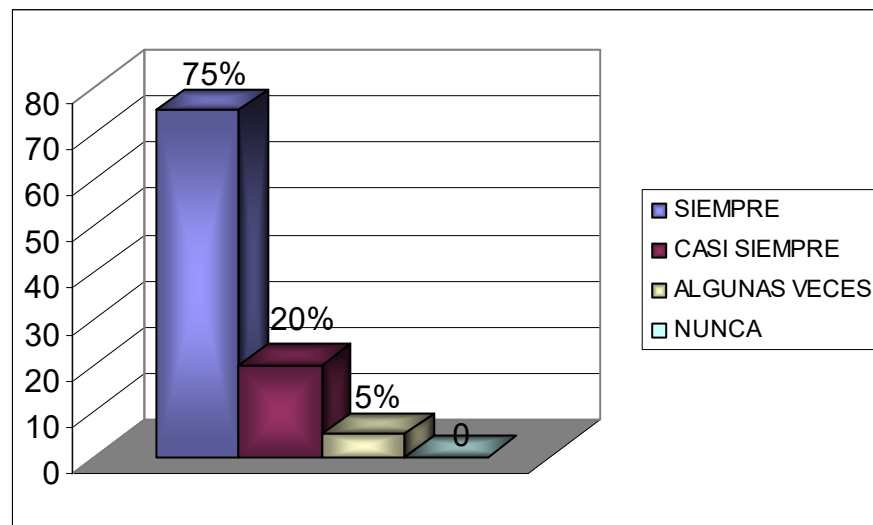


Fuente: Pérez (2008)

En un 70%, la muestra expresó que nunca los cargos del IMDA se diseñan de acuerdo a un organigrama; el 6% dijo que esto se realiza algunas veces. Al respecto, es oportuno indicar que la institución deportiva no cuenta con una estructura organizacional escrita por la cual se rija para efectuar sus actividades como tal. Si se considera que las estructuras organizativas facilitan el cumplimiento de los objetivos y el flujo de información, permiten una efectiva coordinación e integración de las unidades que son interdependientes, una correcta departamentalización y coherencia entre las dependencias funcionales y jerárquicas, así como también permiten adaptarse a la evolución de la empresa; todas estas condiciones se están dejando a un lado en el IMDA por la inexistencia de esta importante herramienta administrativa.

Ítem 6. ¿Si se parte del hecho que el IMDA es un Instituto Municipal de Deportes, le parece que su personal debe poseer conocimientos específicos en materia deportiva?

Gráfico 6. Personal y conocimientos deportivos

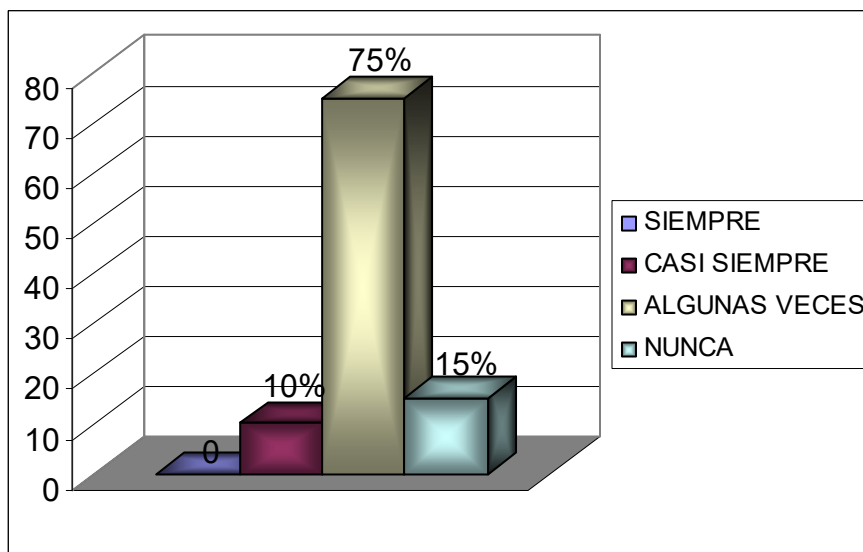


Fuente: Pérez (2008)

Los resultados permitieron evidenciar que la población estudiada consideró en un 75%, oportuno que el personal del IMDA debía poseer conocimientos específicos en materia deportiva; el 20% seleccionó la opción casi siempre y el 5% algunas veces. Sería pertinente que todo el personal de la institución posea conocimientos generales de deportes, ya que así el cumplimiento de las actividades de la institución puede hacerse más efectivamente. En esta perspectiva, las organizaciones buscan integrar un número suficiente de personas calificadas a fin de satisfacer sus necesidades, de allí la importancia de contar con un talento humano involucrado en el desarrollo actual y futuro del IMDA.

Ítem 7. ¿Ofrece el IMDA cursos de capacitación y actualización al personal que mejoren sus habilidades y destrezas?

Gráfico 7. Cursos de capacitación y actualización

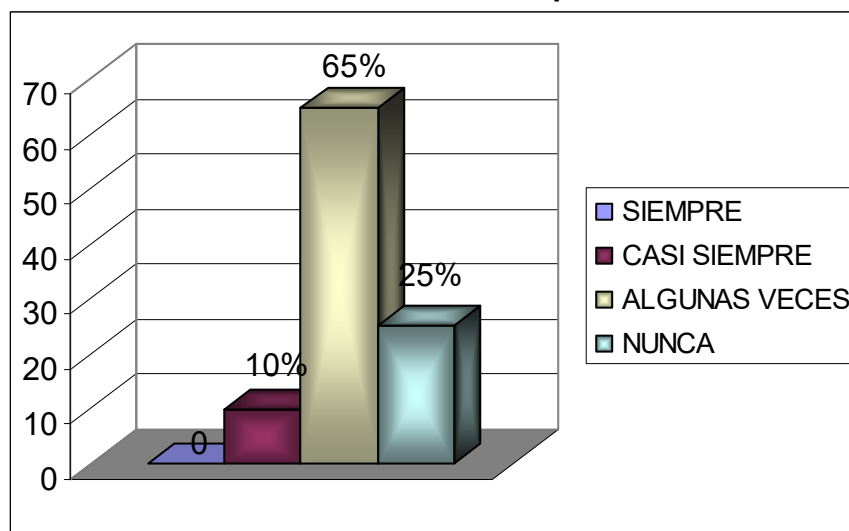


Fuente: Pérez (2008)

El 75% de la muestra respondió que algunas veces el IMDA ofrecía cursos de capacitación y actualización al personal; el 15% optó por nunca, y el 10% seleccionó casi siempre. Los cambios constantes del ambiente obligan a realizar modificaciones en el desempeño de los cargos, por esta razón los trabajadores deben transformar continuamente sus conocimientos, habilidades y actitudes, por ello, se plantean nuevas necesidades de formación del personal encaminadas a la consecución de los objetivos y misión organizacional. El IMDA debería contar con un programa de capacitación que permita el adiestramiento de todo su personal, más si se considera que el deporte requiere de constantes talleres de actualización por los cambios que sufre, de tal manera, se requiere de este vital aspecto hacia el mejoramiento de las funciones propias del ente.

Ítem 8. ¿A su parecer, se solicitan requisitos específicos identificados con las características del empleo que se oferta para ocupar los cargos del IMDA?

Gráfico 8. Solicitud de requisitos

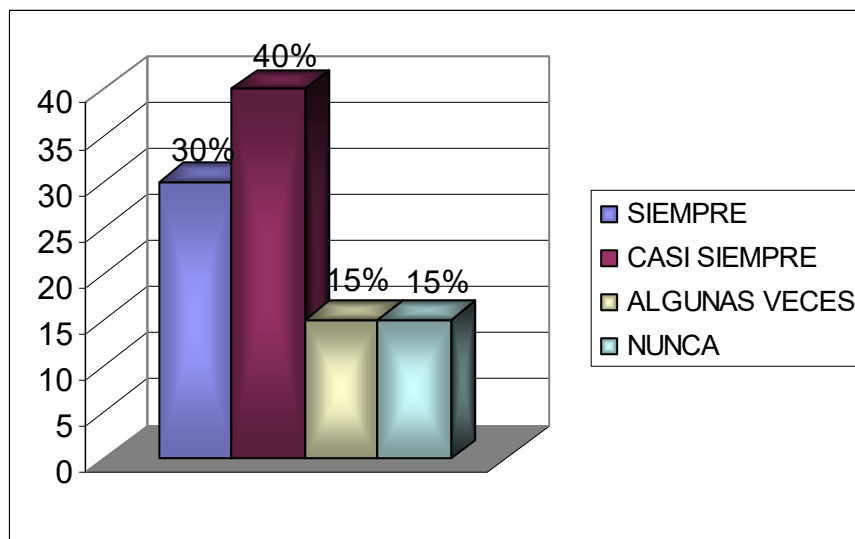


Fuente: Pérez (2008)

Los resultados permitieron corroborar que el 65% de la muestra consideró que algunas veces se solicitan requisitos específicos para los cargos ofertados por el IMDA; un 25% seleccionó, ante el planteamiento realizado, la opción nunca y el 10% dijo que casi siempre. Los resultados deben llamar la atención a objeto de que se cumpla con los requisitos de concursos y que se seleccione al personal en conformidad con el perfil del cargo. Al respecto, es necesario acotar que se requiere incorporar a la persona más apta para el cargo más adecuado, basado en criterios de flexibilidad y adaptabilidad, tanto a las necesidades de la institución como a la situación del mercado laboral, pero no por ello se debe responder a la improvisación, compromisos políticos o al azar, fomentándose así una imagen de seriedad a la hora de tomar decisiones e incorporar o promocionar a algún trabajador.

Ítem 9. ¿Se exige a los funcionarios del IMDA un nivel educativo acorde con el cargo desempeñado?

Gráfico 9. Nivel educativo y cargo

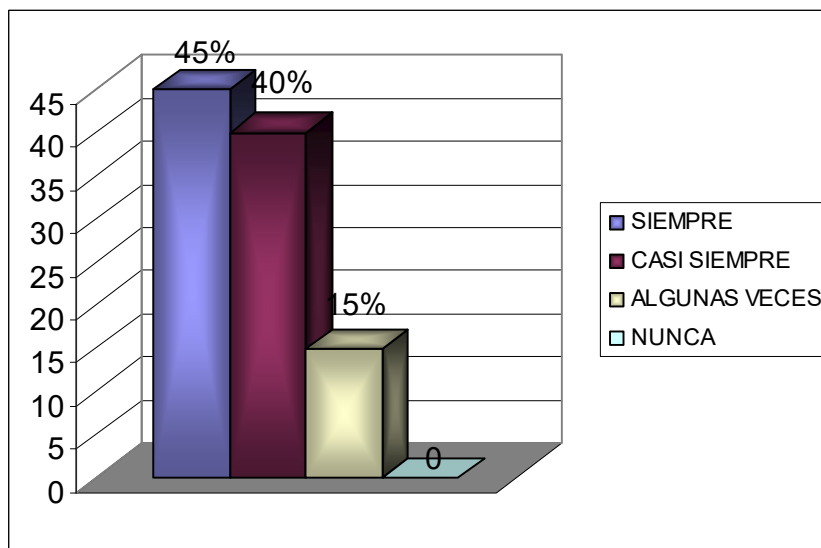


Fuente: Pérez (2008)

En un 40% la muestra expresó que casi siempre se exige a los funcionarios del IMDA un nivel educativo acorde con el cargo desempeñado; la opción siempre fue escogida en un 30%; en tanto que las alternativas algunas veces y nunca, alcanzaron un 15%, respectivamente. Puede deducirse de acuerdo a estos resultados, que se está considerando el nivel de formación educativa de los funcionarios del IMDA como requisito para desempeñar los cargos de la institución deportiva. La relevancia de este aspecto queda demostrada en la identificación del funcionario con las tareas que realiza, debido a que de esta forma el cumplimiento del trabajo presenta motivación y satisfacción haciendo así más efectiva, creativa y dinámica la labor diaria.

Ítem 10. ¿Le parece conveniente que se incluya la experiencia deportiva en el perfil de los cargos del IMDA?

Gráfico 10. Experiencia en materia deportiva

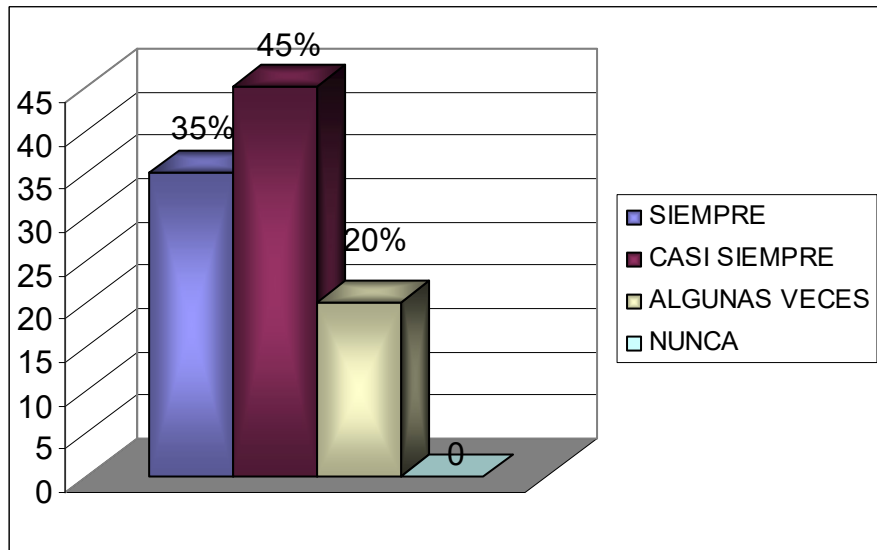


Fuente: Pérez (2008)

En un 45%, las personas respondieron que siempre es conveniente incluir la experiencia en materia deportiva en el perfil de los cargos del IMDA; el 40% optaron por la opción de casi siempre y, el 15% dijo que algunas veces. Es evidente la importancia que representa la experiencia deportiva para los cargos de una organización que ejecuta tales roles. Adicionalmente, contar con un funcionario especialista en el área deportiva puede facilitar la transmisión de sus experiencias a los compañeros, conduciéndoles hacia cómo se debe desarrollar el trabajo, que se espera de ellos y cuál es el ritmo de trabajo; esto dando así una buena continuidad con consecuencias de integración y productividad.

Ítem 11. ¿Cree usted que las funciones y responsabilidades de los trabajadores del IMDA se ejecutan de acuerdo al propósito general del cargo?

Gráfico 11. Funciones y responsabilidades

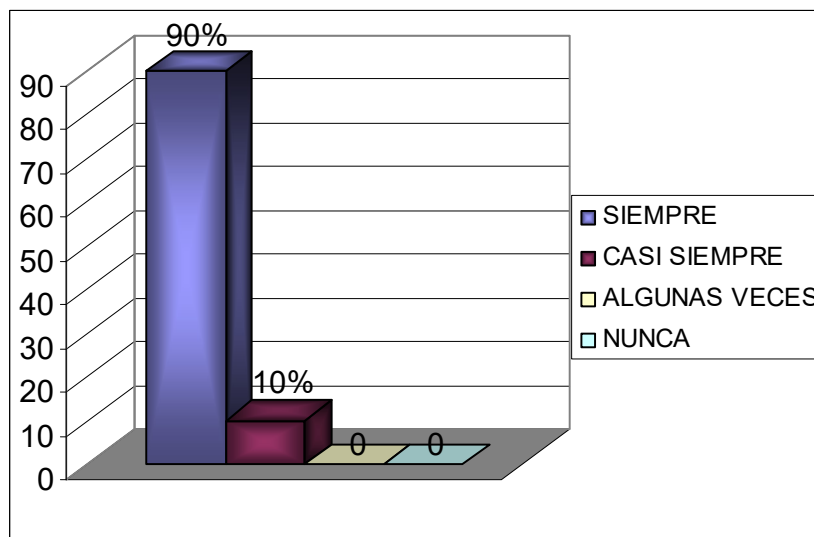


Fuente: Pérez (2008)

De acuerdo a los resultados obtenidos para la interrogante antes planteada, pudo evidenciarse en un 45%, que la muestra optó por la alternativa casi siempre; un 35% seleccionó siempre, y un 20% algunas veces. La importancia que las funciones y responsabilidades de los trabajadores del IMDA se ejecuten de acuerdo al propósito general del cargo quedó plasmada en las respuestas obtenidas, puesto que la muestra así lo consideró. Apremiar sistemática y objetivamente, el cumplimiento laboral en cuanto a las funciones y responsabilidades permite considerar si el propósito de un cargo se está cumpliendo efectivamente. Esto es en definitiva un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Ítem 12. ¿Las funciones a cumplir por los empleados del IMDA deberían presentarse en un manual de cargos?

Gráfico 12. Funciones en formalidad escrita

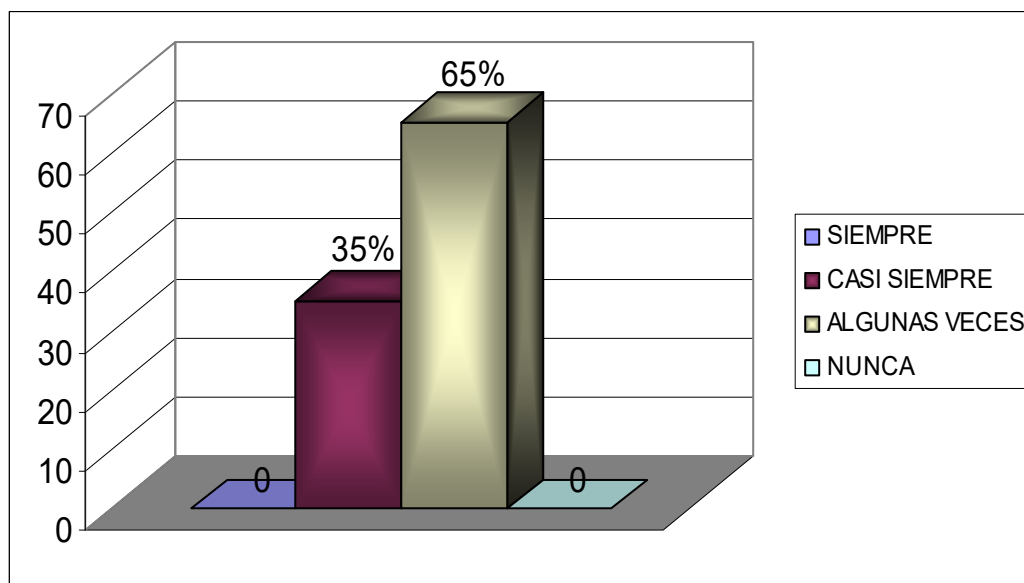


Fuente: Pérez (2008)

Los resultados obtenidos fueron contundentes, puesto que en un 90% la muestra respondió que siempre las funciones a cumplir por los empleados del IMDA deben plasmarse en una formalidad escrita, mientras el 10% dijo que casi siempre. Es fundamental que los empleados conozcan que es lo que deben hacer y cual es el objetivo de su cargo en la organización, para así cumplir con las exigencias y el nivel de desempeño que se espera de ellos. La funcionalidad de los manuales de cargos queda reflejada en que se puede contar con una especificación del conjunto de actividades, deberes relacionados y obligaciones; así como también donde un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar el trabajo; lo cual a su vez repercutirá en el efectivo desempeño del recurso humano del IMDA.

Ítem 13. ¿Cree usted que las responsabilidades del cargo desempeñado por los funcionarios del IMDA son cumplidas a cabalidad?

Gráfico 13. Responsabilidades del cargo



Fuente: Pérez (2008)

En un 65% la muestra optó por escoger la alternativa algunas veces; en tanto que el 35% manifestó que casi siempre las responsabilidades del cargo desempeñado por los funcionarios del IMDA son cumplidas a cabalidad. Estos resultados pueden ser el efecto de la carencia de una formalidad escrita que enuncie el análisis y la descripción del cargo en el ente deportivo, puesto que esos aspectos son prioritarios para el cumplimiento de las labores propias de una organización por parte de su personal. Si se orienta a ofrecer el apoyo necesario y que a su vez se agilicen de forma confiable los procesos y actividades que allí se ejecutan, se estará permitiendo de esta manera contar con una herramienta teórica de trabajo, a fin de que la misma sea aplicada de acuerdo a las necesidades del personal en cuanto al desempeño de sus funciones.

Análisis General

En atención a los resultados obtenidos en el cuestionario antes indicado, reflejan la necesidad de plantearle al IMDA la implementación de un manual de cargos. Al respecto, los datos evidenciaron lo siguiente:

Los resultados obtenidos en el cuestionario antes indicado, muestran la necesidad de plantearle al IMDA la implementación de un manual de cargos. Al respecto, los datos evidenciaron lo siguiente:

La institución no se rige por patrones previamente establecidos en cuanto a la agrupación de las actividades de acuerdo a su interdependencia y relación lógica; por tanto, pudo deducirse que los niveles de supervisión y control no son llevados con rigurosidad.

También pudo establecerse, de acuerdo a los resultados obtenidos que las funciones presentan poca claridad, arrojando las tendencias obtenidas y una efectiva definición de funciones es necesaria para ejecutar las acciones y el desarrollo del IMDA.

En este mismo orden de ideas, las respuestas obtenidas evidenciaron que las actividades deportivas son planificadas consultándose a la comunidad, resultando fundamental este aspecto debido a la actual relevancia que presentan los consejos comunales en las necesidades de la población.

Pudo determinarse que la institución deportiva no cuenta con una estructura organizacional escrita por la cual se rija para efectuar las actividades propias.

En cuanto a la capacitación del personal, el IMDA no cuenta con un programa de capacitación que permita el adiestramiento de todo su personal, más si se considera que el deporte requiere de constantes talleres de actualización por los cambios que sufre

Finalmente, es valedero acotar que en general, los resultados obtenidos evidenciaron que el IMDA requiere de un manual de cargos que

refleje específicamente el conjunto de actividades, deberes relacionados y obligaciones; así como un reporte escrito acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar el trabajo; lo cual a su vez repercutirá en el efectivo desempeño del recurso humano institucional. Puesto que es fundamental que los empleados conozcan que es lo que deben hacer y cual es el objetivo de su cargo, para así cumplir con las exigencias y el nivel de desempeño que se espera de ellos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

El objetivo de la investigación se centra en proponer el Manual de Cargos y Funcionamiento para el Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida, es por ello que el aporte que seguidamente se desarrolla se centra en el cumplimiento de este objetivo, así como también se plantea una estructura organizacional acorde al IMDA, lo cual permitirá una mejor funcionalidad de la institución.

También se dispondrá de información actualizada consistente en:

- Planificación de la plantilla de cargos requeridos.
- La estructura organizacional.
- Propósito y funciones de cada puesto de trabajo.
- Análisis y descripción de los cargos.
- Perfiles de los cargos.
- Jerarquía y flujo de interacción de cada área funcional.



MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS Y FUNCIONAMIENTO PARA EL IMDA

ASUNTO: CONTENIDO	Pág. 2/28
pp.	

Presentación y definición.....	3
Sistema de objetivos.....	4
Justificación.....	5
Estrategias.....	6
Estructura organizativa del IMDA.....	7
Objetivos de la Dirección General.....	8
Director General.....	11
Administrador.....	14
Asesor Jurídico.....	16
Secretaria.....	18
Supervisor de Desarrollo	21
Entrenadores y Promotores Deportivos.....	24
Supervisor de Instalaciones Deportivas.....	26
Consejos Comunales.....	27
Glosario de términos.....	28

ASUNTO: PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN

Pág.
3/28

El Manual de Cargos y Funcionamiento es una herramienta administrativa de los sistemas de recursos humanos, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos, agrupando los

similares bajo títulos comunes.

El Manual de Cargos del IMDA consta de un conjunto de descripciones que contienen de manera concisa las exigencias del cargo, las cuales se describen a continuación:

- Título del cargo: Denominación de identificación.
- Propósito general: define en forma breve la naturaleza del cargo.
- Descripción del cargo: Tareas principales, describen las obligaciones y responsabilidades que corresponden al cargo.
- Análisis del cargo: Requisitos exigidos, indica las especificaciones o perfil del ocupante del cargo (educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas).

ASUNTO: SISTEMA DE OBJETIVOS

Pág.
4/28

Objetivo General

Elaborar el Manual de Cargos y Funcionamiento del IMDA, orientado al mejoramiento del desempeño del recurso humano.

Objetivos Específicos

Realizar el análisis y la descripción de los cargos que

integran el IMDA.

Definir los cargos que constituyen el IMDA, orientado a la determinación de las funciones específicas y perfil del personal que los ejecutan.

Proponer una estructura organizativa adaptada a las funciones del IMDA.

ASUNTO: JUSTIFICACIÓN

Pág.
5/28

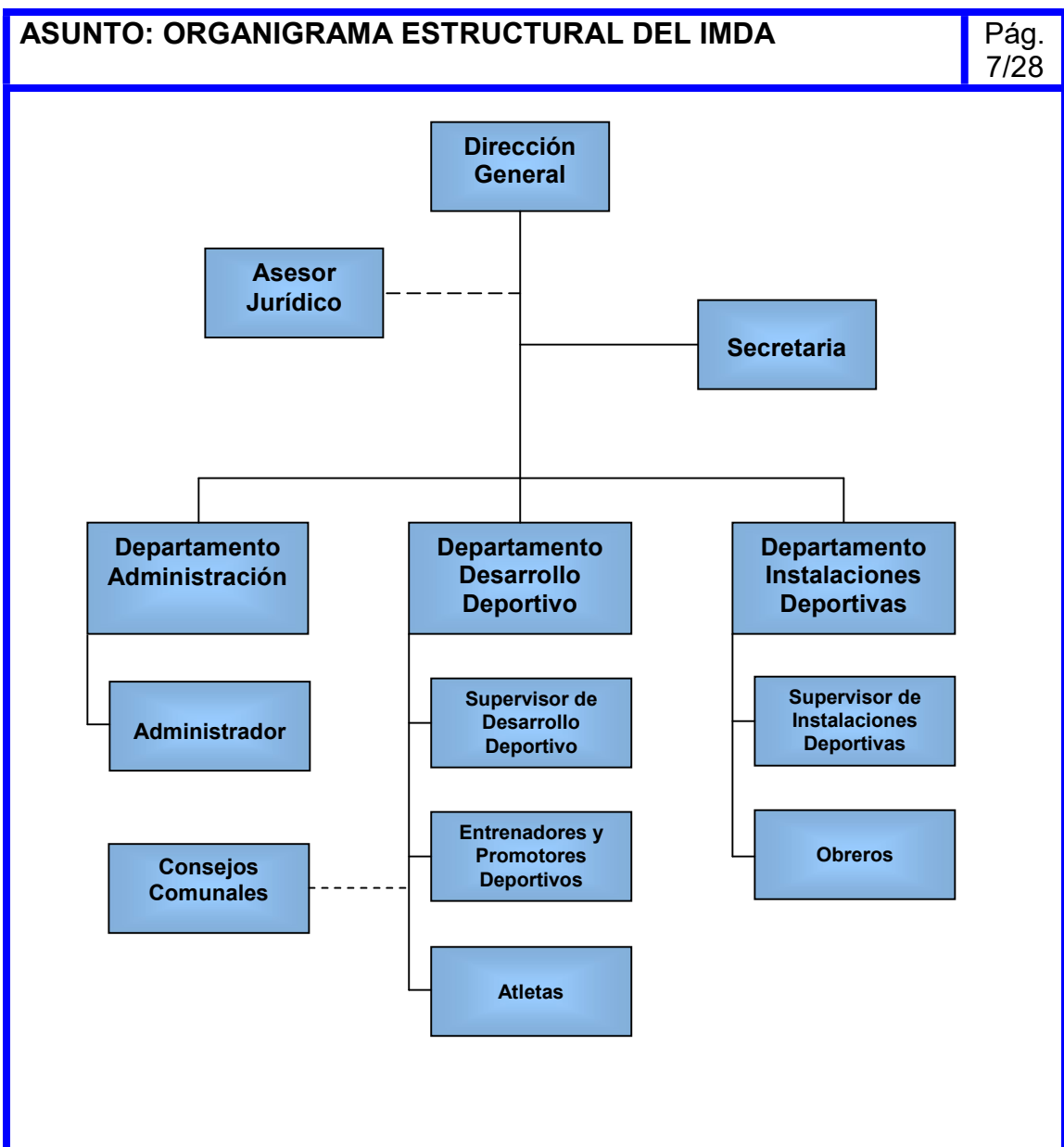
Si se considera que el cargo es el conjunto de tareas ejecutadas repetitivamente por uno o más ocupantes, es importante sustentar la descomposición de los procesos complejos en una serie de tareas que puedan llevar a cabo cada uno de los trabajadores, quienes deben tener establecidas las funciones y tareas específicas con el fin de incrementar la efectividad del trabajo.

Es por ello, que la presente propuesta es relevante para el IMDA, pues contará con una herramienta administrativa, basada en procesos y funciones actualizadas. Asimismo, el recurso humano de la institución se beneficiará pues se facilitará el cumplimiento de sus actividades y estos sabrán que se espera de ellos específicamente.

También favorece el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas, la atención y mantenimiento a las instalaciones deportivas, así como la masificación del deporte y la recreación en el Municipio y, la creación de nuevas instalaciones deportivas.

ASUNTO: ESTRATEGIAS	Pág. 6/28
----------------------------	----------------------

- Fortalecer la estructura gerencial y de organización del IMDA.
- Diseñar el Manual de Cargos y Funcionamiento.
- Proponer una estructura organizativa.
- Promover dentro y fuera del Municipio los programas deportivos
- Formación, capacitación y actualización permanente del personal.
- Creación de las redes deportivas comunitarias.
- Mantenimiento de las instalaciones deportivas con la participación de las comunidades.



ASUNTO: OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL	Pág. 8/28
1. Planificar y establecer políticas, que permitan la adopción de medidas relacionadas con la preparación y fortalecimiento del deporte en la región, en cada una de las fases que le conformen. 2. Generar un marco global de participación comunitaria en función de la capacitación y entrenamiento en las parroquias del Municipio Aricagua vinculado con la actividad deportiva. 3. Velar porque los diferentes instancias del Estado aporten los recursos necesarios que garanticen a la institución contar con el soporte operacional y funcional adecuado para el idóneo y oportuno desarrollo deportivo municipal. 4. Definir la plataforma funcional desde el punto de vista económico para que se de curso a la adquisición de bienes y recursos de capacitación, tecnología e infraestructura para la planificación, atención, respuesta y reconstrucción de las instalaciones deportivas y de ayuda a los atletas.	

TÍTULO DEL CARGO: DIRECTOR GENERAL	Pág. 9/28
ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

Propósito General

Contribuir con el desarrollo de los planes y programas que ejecuta el IMDA, mediante el establecimiento de una adecuada coordinación de acciones, nivel de responsabilidad y autoridad de acuerdo a su ámbito de competencia e intervención en las actividades deportivas.

Funciones y Responsabilidades

- 1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar la ejecución de las políticas del IMDA.***
- 2. Coordinar con los entes públicos y sectores involucrados en las actividades deportivas, la planificación, ejecución y evaluación de las mismas, dirigidas a elevar la calidad deportiva.***
- 3. Fortalecer las actividades deportivas en el municipio Aricagua.***
- 4. Establecer una adecuada coordinación de acciones, nivel de responsabilidad y autoridad de acuerdo a su ámbito de competencia en la promoción y difusión de eventos deportivos.***
- 5. Evaluar la situación del deporte en el municipio y presentar sus conclusiones y recomendaciones.***

TÍTULO DEL CARGO: DIRECTOR GENERAL	Pág.
	10/28
ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
 <i>6. Proyectar y difundir la imagen institucional mediante la excelencia en su funcionamiento.</i>	
<i>7. Presentar anualmente la memoria y cuenta del IMDA.</i>	

- 8. Asesorar la elaboración del presupuesto anual para la ejecución del plan municipal del deporte.**
- 9. Reunir ordinaria y extraordinariamente, en las oportunidades que lo ameriten, al personal a fin de evaluar el funcionamiento de la institución.**
10. Preparar informes de gestión.
11. Supervisar el personal a su cargo.

TÍTULO DEL CARGO: DIRECTOR GENERAL

Pág.
11/28

ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos Generales

Profesional en el área deportiva, manejo de equipos, paquetes de computación y redacción de informes. Conocimientos de las normativas legales vigentes en materia deportiva; de planificación estratégica y participativa.

Habilidades y Destrezas

Habilidades para comunicarse; para establecer y mantener relaciones interpersonales; para relacionarse a un alto nivel con entes externos de distinta naturaleza e intereses; identificar variaciones del entorno que justifiquen cambios organizacionales y adaptación de la misión y objetivos de manera oportuna; supervisar y dirigir equipos de trabajo.

Personalidad cortés, amable, analítico(a) y planificador(a).

Nivel Educativo

- Licenciado(a) en Educación Física, preferiblemente con estudios de postgrado en Gerencia del Deporte.

TÍTULO DEL CARGO: ADMINISTRADOR	Pág. 12/28
ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

Propósito General:

Contribuir con el desarrollo de los planes y programas que ejecuta el IMDA, mediante la coordinación y control en las áreas de planificación, administración presupuestaria y financiera, auditoría interna, recursos humanos, tecnología e información, organización, métodos y relaciones institucionales, de acuerdo con los lineamientos y estrategias señaladas por la Institución, en concordancia con los manuales, normas y procedimientos establecidos.

Funciones y Responsabilidades

- 1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar la ejecución de los planes y programas del IMDA.***
- 2. Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de la institución***

deportiva.

3. Diseñar, desarrollar y evaluar los sistemas de planificación y control de gestión.
4. Ejecutar y hacer seguimiento al plan operativo presupuestal del IMDA.
5. Evaluar y hacer seguimiento a los planes estratégicos y operativos.
6. Participar en los proyectos especiales referidos a los planes, métodos, normas y procedimientos, a fin de optimizar los servicios o productos.

TÍTULO DEL CARGO: ADMINISTRADOR	Pág. 13/28
ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
7. Preparar informes de gestión. 8. Representar a la Institución en los procesos licitatorios. 9. Realizar trabajos en materia de administración de recursos financieros y materiales, tales como: - Coordinar el proceso de licitaciones y adjudicaciones directas. - Coordinar y controlar la ejecución de los programas de auditoria. - Efectuar los cálculos de la depreciación y amortización de los activos fijos de la organización. - Programar los diversos análisis contables a objeto de controlar la ejecución del gasto. 10. Realizar trabajos de mediana complejidad en materia de administración de recursos humanos, tales como: - Coordinar los programas de selección a través de concursos. - Coordinar y controlar la elaboración y actualización del registro de asignación de cargo, así como la nómina de pago.	

- Diseñar e implantar el sistema de clasificación y remuneración y los procedimientos para su operacionalización.

TÍTULO DEL CARGO: ADMINISTRADOR	Pág. 14/28
ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO	
Conocimientos Generales Conocimientos de las normativas legales y operativas vigentes; de los principios contables; administración y recursos humanos: de herramientas de productividad; programas informáticos; manejo de programas y paquetes de computación. Habilidades y Destrezas Habilidad numérica, de análisis y síntesis; para detectar errores; establecer y mantener relaciones interpersonales; para trabajar en equipo y manejar con discrecionalidad la información confidencial. Destreza en el manejo de herramientas tecnológicas, equipos de oficina y computación. Nivel Educativo Licenciado en Administración o Contador Público con experiencia en el área. Deseable estudios especializados en materias de Gestión Deportiva.	

TÍTULO DEL CARGO: ASESOR JURÍDICO	Pág. 15/28
--	-----------------------

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Propósito General

Contribuir con la optimización de los servicios y productos de la Institución, mediante el diseño, coordinación, control y supervisión, de las áreas legales y jurídicas de acuerdo a las políticas, directrices y lineamientos establecidos por el IMDA.

Funciones y Responsabilidades

- 1. Manejar los asuntos jurídicos y legales del IMDA.***
- 2. Asistir legalmente al Instituto en aspectos referentes a contratos, juicios y licitaciones.***
- 3. Asistir legalmente al personal en aspectos relativos a sus derechos y deberes laborales.***
- 4. Asesorar legalmente a la Dirección en aspectos inherentes a contrataciones, despidos, arriendos, ventas, y todo lo establecido en la normativa legal y laboral.***
- 5. Asesorar legalmente a la Dirección en aspectos donde pudieren surgir conflictos legales con el personal y/o empresas externas.***
- 6. Asesorar legalmente a la Dirección en aspectos donde pudieren surgir conflictos legales con el personal y/o empresas externas.***

TÍTULO DEL CARGO: ASESOR JURÍDICO	Pág. 16/28
--	-----------------------

ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos Generales

Conocimientos de las normativas legales y operativas vigentes y de paquetes y programas de computación.

Habilidades y Destrezas

Habilidad para el análisis e interpretación de información jurídica y legal; para comunicarse; para establecer y mantener relaciones interpersonales; para relacionarse a un alto nivel con entes externos de distinta naturaleza e intereses; para transmitir conceptos de manera oral y escrita; para manejar con discrecionalidad la información confidencial; capacidad de análisis, síntesis, para identificar y resolver situaciones relacionadas con aspectos legales; trabajar bajo presión; supervisar y dirigir equipos de trabajo.

Destreza en el manejo de equipos de computación.
--

Nivel Educativo

Abogado con experiencia en el área y conocimiento de la Gestión Deportiva.
--

TÍTULO DEL CARGO: SECRETARIA

Pág. 17/28

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Propósito General

Contribuir con la ejecución del trabajo de la Dirección, mediante la
--

prestación de servicios de apoyo secretarial y administrativo, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

Funciones y Responsabilidades

1. Manejar, organizar y administrar los archivos de documentos y correspondencia en general.
2. Mantener el control de los registros y trámites administrativos que se originan en la Dirección.
3. Operar equipos de oficina relacionados con computadora, teléfono, fax, fotocopidora u otros.
4. Recibir, atender y orientar al público en general y apoyar en los actos o eventos deportivos.
5. Recibir, organizar, revisar, verificar y archivar correspondencia y documentos, manteniendo actualizado el registro.
6. Transcribir información y despachar documentos, correspondencia, informes técnicos u otros recaudos.

TÍTULO DEL CARGO: SECRETARIA	Pág. 18/28
ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO	
Conocimientos Generales	
Conocimientos generales de oficina y contabilidad; de procesos, normas y procedimientos de trabajos; de equipos y paquetes de computación.	
Habilidades y Destrezas	

Habilidad numérica; para seguir instrucciones orales y escritas; para expresarse, para establecer y mantener relaciones interpersonales; para realizar actividades contables; para trabajar en equipo y manejar con discrecionalidad la información confidencial.

Destreza en el manejo de herramientas tecnológicas y equipos de reproducción.

Nivel Educativo

T.S.U. en Secretaria o administración con experiencia en el área.

TÍTULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE DESARROLLO DEPORTIVO	Pág. 19/28
---	-----------------------

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Propósito General

Cumplir con los objetivos de masificación y tecnificación del deporte en el municipio, buscando la excelencia, optimización y calidad del deporte.

Funciones y Responsabilidades

1. Planificar, organizar, dirigir y coordinar la política deportiva en el municipio.
2. Programar, organizar, promover, desarrollar, dirigir supervisar y evaluar todo lo relacionado con la alta competencia en el municipio.
3. Mantener las relaciones interinstitucionales referentes a los

convenios con los organismos públicos y privados en lo referente a la alta competencia.

4. Coordinar las selecciones municipales prestando el debido apoyo logístico y técnico.
5. Coordinar los campeonatos parroquiales y municipales.

TÍTULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE DESARROLLO DEPORTIVO	Pág. 20/28
---	-----------------------

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones y Responsabilidades

6. Organizar la asistencia a los campeonatos estatales o juegos, de las selecciones del municipio.
7. Velar por la instrumentación e implementación de los programas diseñados.
8. Velar y coordinar el oportuno equipamiento del material deportivo para implementar los programas del Instituto.
9. Establecer contacto con empresas e instituciones a fin de programarles actividades deportivas en beneficio del conglomerado.
10. Promocionar las actividades deportivas en áreas marginales y sectores de población no atendidos por otros programas institucionales.
11. Visitar barrios y parroquias a fin de detectar posibles fallas con relación al deporte y corregirlas.

12. Organizar las comunidades menos favorecidas, los sectores laboral, rural, campesino y estudiantil en las prácticas deportivas.

TÍTULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE DESARROLLO DEPORTIVO	Pág. 21/28
---	-------------------

ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos Generales

Conocimientos generales de las diversas especialidades deportivas, además de una alta motivación hacia la práctica de su profesión. Integración de forma creativa la estrategia, táctica y técnicas deportivas para conseguir el máximo rendimiento de los atletas.

Habilidades y Destrezas

Habilidad para generar la masificación y detección inicial del talento deportivo; para seguir instrucciones orales y escritas y para trabajar en equipo.

Destreza en el manejo de herramientas técnico-deportivas y administrativas.

Nivel Educativo

Licenciado en Educación Física o T.S.U. en Deportes

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Propósito General

Los entrenadores y los promotores deportivos serán actores de gran relevancia en la comunidad y un referente de información y conocimiento del deporte y la salud, comprometidos con el trabajo comunitario y con el desarrollo del deporte.

Funciones y Responsabilidades

1. Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades deportivas en la comunidad.
2. Masificar y tecnificar todos los deportes en el municipio.
3. Entrenar selecciones y equipos municipales.
4. Rescatar las actividades de recreación en los barrios y comunidades.
5. Fomentar la actividad física y recreativa como fuente para mantener la salud del deportista.
6. Aplicar programas deportivos y de ejercicios para la salud orientados a personas de la tercera edad y discapacitados que residan en la comunidad.
7. Entrenar las selecciones municipales para los campeonatos parroquiales y municipales.

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones y Responsabilidades

8. Entrenar las selecciones municipales para los campeonatos parroquiales y municipales.
9. Visitar los barrios y parroquias a fin de captar nuevos talentos deportivos.
10. Organizar en la comunidad actividades deportivas y recreativas.
11. Crear, desarrollar y promocionar clubes deportivos en las diferentes disciplinas deportivas que se practiquen en el municipio.

TÍTULO DEL CARGO: ENTRENADORES Y PROMOTORES DEPORTIVOS	Pág. 24/28
---	-----------------------

ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos Generales

Conocimientos generales de las diversas especialidades deportivas, de planes y programas deportivos.

Habilidades y Destrezas

Habilidades técnicas necesarias para asesorar y acompañar en los diferentes procesos de activación física, garantizándose lo anterior a través de la capacitación constante.

Destrezas en el manejo de herramientas técnico-deportivas

Nivel Educativo

Entrenador deportivo, Licenciado en Educación Física, promotor deportivo, T.S.U en Deportes.

TÍTULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS	Pág. 25/28
---	-----------------------

ASUNTO: DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Propósito General

El funcionario tendrá a su cargo todas las estructuras deportivas existentes en el municipio, para la administración y aprovechamiento del tiempo para el desarrollo de las actividades deportivas.

Funciones y Responsabilidades

1. Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar el plan municipal de instalaciones deportivas.
2. Conservar y mantener adecuadamente las instalaciones deportivas

del municipio.

3. Mantener al día los servicios básicos de las instalaciones deportivas: aseo, agua, vigilancia, mantenimiento y uso.
4. Supervisar el alumbrado de las instalaciones deportivas a fin de garantizar la seguridad física de los usuarios.
5. Realizar actividades preventivas y correctivas por medio de la supervisión del trabajo diario.
6. Atender a las solicitudes hechas para hacer uso de las instalaciones bajo su supervisión.
7. Coordinar el suministro del material deportivo necesario para el funcionamiento de las instalaciones deportivas municipales.

TÍTULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

Pág. 26/28

ASUNTO: ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos Generales

Conocimientos generales de instalaciones deportivas, en cuanto a conservación, mantenimiento y uso de estas.

Habilidades y Destrezas

Habilidades técnicas necesarias para evaluar las funciones inherentes a la conservación y mantenimiento de las instalaciones deportivas.

Destrezas en el asesoramiento técnico e inspección de obras deportivas.

Nivel Educativo

Ingeniero Civil, Arquitecto o, T.S.U especialista en el Área de

Mantenimiento.

CONSEJOS COMUNALES

Pág.
27/28

Los Consejos Comunales son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten organizadamente ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y [proyectos](#) orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades.

La participación de los Consejos Comunales en la propuesta investigativa se puede interpretar como una expresión de gobierno comunitario, cuya misión primordial será promover y consolidar la participación de la población, así como procurar los recursos económicos requeridos para fortalecer y organizar la gestión deportiva en el municipio, así como incentivar todas las expresiones organizativas e individualidades que propicien la corresponsabilidad social en la gestión pública deportiva en el seno de la comunidad.



ASUNTO: GLOSARIO DE TÉRMINOS	Pág. 28/28
Cargo: Título de identificación del puesto de trabajo. Deporte: Actividad física, especializada, de carácter competitivo que requiere de entrenamiento físico y que generalmente se realiza a altas intensidades. Deporte de rendimiento: Conjunto de actividades mediante las cuales se persigue mejorar el rendimiento deportivo competitivo, a través de un proceso de rendimiento sistemático y organizado hasta alcanzar niveles superiores o destrezas en la especialidad que corresponda. Funcionario: Persona incorporada a la Administración Pública por una regulación de servicios profesionales y retribuidos, regulada por la normativa legal respectiva. Infraestructura deportiva municipal: Comprende las instalaciones deportivas: canchas, estadios, gimnasios, piscinas, instalaciones recreacionales: parques, paseos, bulevares, y cualquier otros espacio físico, urbano o natural, que pueda ser aprovechado por las potencialidades que ofrezcan para la práctica de las actividades deportivas, recreativas y para la salud y de rendimiento, ya sean de carácter público o privado.	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Es importante destacar el cumplimiento de los objetivos de la investigación, así como el desarrollo de la propuesta sugerida para tratar de aminorar la situación problema descrita inicialmente.

Dentro de este marco, las conclusiones del estudio están sustentadas en base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos. En tal sentido, se tiene que:

- Los individuos seleccionados opinaron acerca de diversos aspectos referentes a la situación objeto de estudio, cabe destacar que la percepción que tiene la muestra acerca de la organización de las actividades que cumple el IMDA, reflejó una institución que no se rige por patrones previamente establecidos al respecto.
- También pudo determinarse que la planificación de actividades con objetivos definidos y funciones de los departamentos, no se efectúa mediante el establecimiento de cursos de acción para el logro de las metas institucionales.
- Es oportuno señalar que los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado, coincidieron en la necesidad de plantearle al IMDA la implementación de un Manual de Cargos ajustado a una estructura organizacional.
- Los resultados obtenidos orientaron el diseño de la propuesta, en la cual se incluyeron los cargos fundamentales para una efectiva

gestión deportiva de la institución, así como los perfiles de cargos y su ubicación en la estructura organizacional del IMDA.

- Destacó de los resultados obtenidos la participación que la comunidad tiene en la planificación de las actividades del ente deportivo.
- Finalmente, es oportuno señalar que la implementación de la propuesta puede contribuir a solucionar el problema que se está presentando en el ente deportivo estudiado; no obstante, son exclusivamente las autoridades respectivas del IMDA quienes pueden llevarla a ejecución y determinar la factibilidad o no de su aplicación.

Recomendaciones

- Evaluar y considerar la propuesta antes realizada hacia la implementación de la misma. Esto se recomienda en virtud de que los beneficios a alcanzar mediante su aplicación podrán apreciarse en el mejoramiento de las actividades que cumple el personal del IMDA.
- Se sugiere que el instrumento de recolección de datos anteriormente aplicado, sea tomado en consideración por parte de la organización a fin de su aplicación en situaciones semejantes a las aquí planteadas.
- El cargo del Asesor Jurídico debe depender presupuestariamente de la Alcaldía del Municipio Aricagua, esto con el fin de que sus decisiones sean más objetivas ante una situación legal que el IMDA pueda enfrentar ante sus trabajadores.
- Es importante tratar de seleccionar internamente a los candidatos a ocupar los cargos institucionales, siempre y cuando se cumpla con el perfil de estos; con lo cual se motiva al personal que labora en el IMDA actualmente.
- La figura de los consejos comunales debe formar parte de las acciones que emprenda el IMDA en cuanto a las actividades que se constituyan. Este aspecto también es vital para la consecución de recursos económicos para mejorar y ampliar las instalaciones deportivas del municipio, en virtud de que los recursos económicos los esta canalizando el Gobierno Nacional a través de estos consejos.
- Finalmente, es necesario señalar la relevancia de la consulta que se le efectúe al personal del IMDA sobre el objeto de estudio, ya que son ellos quienes se enfrentan, día a día, a los retos que el ambiente laboral les impone.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS, F. (1999). **Metodología de la investigación**. (3ª ed). Caracas: Editorial Epistome.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.453 (Extraordinaria)**. Marzo 24, 2000

CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. (3ª ed.). McGraw Hill Interamericana: Bogotá.

DESSLER, G. (1996). **Administración de personal**. (6ta. ed). México: Prentice Hall International

DONNELLY, J., GIBSON, J. E IVANCEVICH, J. (1997). **Fundamentos de dirección de administración de empresas**. (8ª ed). Colombia: McGraw Hill Interamericana

FRANKLIN, E. (1998). **Organización de empresas**. Análisis, diseño y estructura. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana

GIL, I, RUIZ, L. Y RUIZ, J. (2002). **La nueva dirección de personas en la empresa**. España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5557, (Extraordinaria)**. Noviembre 13, 2001

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO (1997). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 5152, (Extraordinaria)**. Junio 19, 1997.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2005). **Manual del Deporte**. Caracas: MECD-IND.

MELINKOFF, R. (1990). **La Estructura de la Organización**. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

MÉNDEZ, C. (2001). **Metodología**. Colombia: McGraw Hill Interamericana.

ORDENANZA SOBRE LA CREACIÓN DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES (2001). **Gaceta Municipal Extraordinaria N° 02**. Marzo 26 de 2001. Municipio Aricagua del Estado Mérida.

PINEDA, N. (2002). **Programa Operativo para el Deporte en el Municipio Campo Elías del Estado Mérida**. Trabajo Especial de Grado no publicado, para optar al grado de especialista en gerencia. Universidad de Los Andes, Mérida.

ROJAS, L. (2005). **Lineamientos gerenciales y de organización para un instituto municipal de deportes**. Trabajo especial de grado no publicado, para optar al grado de especialista en gerencia. Universidad de Los Andes, Mérida.

ROSALES, G. (2005). **Análisis de la gestión deportiva en el Instituto Autónomo del Deporte de Boconó, Estado Trujillo**. Trabajo especial de grado no publicado, para optar al grado de especialista en gerencia. Universidad de Los Andes, Mérida.

SHERMAN, A., BOHLANDER, G. Y SNELL, S. (1999). **Administración de recursos humanos**. (11ª. ed). México: Internacional Thomson Editores S.A.

STONER, J., FREEMAN, R. Y GILBERT, D. (1.996). **Administración**. (6ª ed). México: Prenticed-Hall.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (1998). **Técnicas de documentación e investigación I**. Caracas: Autor.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. (2006). **Manual de Trabajo de Grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. (3° ed.) . Caracas: UPEL.

WERTHER, J. Y DAVIS, K. (1999). **Administración de personal y recursos humanos**. (4ª. ed). México: McGraw-Hill

ANEXO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

**MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONAMIENTO.
UNA PROPUESTA PARA UN MUNICIPIO**

(Validación del instrumento para la recolección de información)

Autor: Yosclemen Pérez Gavidia
Tutor: Prof. Dacio Molina

Mérida, mayo de 2008

Estimado Profesor:

Reciba un caluroso saludo de parte de Yosclermen Pérez, estudiante de Educación Física de la Universidad de Los Andes.

Mediante la presente se le solicita su colaboración para la validación del instrumento de recolección de información, el cual se estima aplicar en la investigación denominada “Manual de cargos y funcionamiento. Una propuesta para un municipio”, la cual requiere de especialistas en la materia para su aprobación definitiva.

La propuesta de la investigación será realizada en el Instituto Municipal de Deportes de Aricagua (IMDA), ubicado en el Municipio Aricagua del Estado Mérida.

A continuación se presenta el mapa de variables, el instrumento de recolección de información y el formato de validación. El instrumento se basa en una encuesta, constituida por trece (13) preguntas, de selección simple, conformada por cuatro (4) alternativas, que debe ser revisada y aprobada por usted, haciendo las correcciones y sugerencias necesarias para proceder a su aplicación definitiva.

De antemano, se le agradece la valiosa colaboración prestada para el desarrollo del presente estudio, se despide de usted.

Atentamente

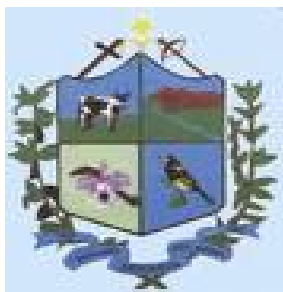
Yosclermen Pérez Gavidia

Autor

Mapa de Variables

Objetivo General: Diseñar el manual descriptivo de cargos y funciones del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua del Estado Mérida.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	ITEMS
Estudiar la estructura organizativa del Instituto Municipal de Deportes del Municipio Aricagua.	Estructura organizativa	- Departamentalización - Funciones - Actividades - Organigrama	Encuesta	1 2 3-4 5
Establecer el perfil de los funcionarios que laboran en el IMDA.	Perfil de los funcionarios del IMDA	- Conocimientos. - Habilidades y destrezas. - Requisitos. - Nivel educativo - Experiencia	Encuesta	6 7 8 9 10
Definir las funciones y responsabilidades de los funcionarios del IMDA.	Funciones y responsabilidades	- Propósito general - Funciones a cumplir - Responsabilidades	Encuesta	11 12 13

Fuente: Pérez (2008)



ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ARICAGUA ESTADO MÉRIDA

El presente instrumento sólo tiene fines académicos y su propósito es recolectar información relacionada con el Instituto Municipal del Deporte de Aricagua (IMDA).

Estimado participante:

Reciba un cordial saludo. Usted ha sido seleccionado para contribuir mediante su opinión con el presente estudio, pues el investigador considera que reúne las características que se requieren y posee conocimientos importantes sobre la materia tratada.

El instrumento se basa en una encuesta, constituida por trece (13) preguntas. Sólo tiene que marcar la opción que escoja de las cuatro (4) alternativas que se ofrecen.

De antemano, se le agradece la valiosa colaboración prestada para el desarrollo del presente estudio.

Gracias por su apoyo

Yosclemen Pérez Gavidia

Autor

Cuestionario

1. ¿Considera usted que las actividades laborales de los departamentos del IMDA, están agrupadas de acuerdo a sus similitudes y relacionadas en forma lógica?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
2. ¿Considera usted que las funciones del IMDA, tales como planificar, dirigir, coordinar, estimular, proteger, fomentar, supervisar y controlar las actividades deportivas se ejecutan efectivamente?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
3. ¿Existen actividades planificadas, con objetivos definidos y funciones en cada departamento del IMDA?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
4. ¿Se planifican las actividades deportivas del Instituto conjuntamente con la comunidad?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
5. ¿Conoce usted si los cargos del IMDA se diseñan de acuerdo a un organigrama?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Si se parte del hecho que el IMDA es un Instituto Municipal de Deportes, le parece que su personal debe poseer conocimientos específicos en materia deportiva?
Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐

7. ¿Ofrece el IMDA cursos de capacitación y actualización al personal que mejoren sus habilidades y destrezas?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
8. ¿A su parecer, se solicitan requisitos específicos identificados con las características del empleo que se oferta para ocupar los cargos del IMDA?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
9. ¿Se exige a los funcionarios del IMDA un nivel educativo acorde con el cargo desempeñado?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Le parece conveniente que se incluya la experiencia en materia deportiva en el perfil de los cargos del IMDA?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
11. ¿Cree usted que las funciones y responsabilidades de los trabajadores del IMDA se ejecutan de acuerdo al propósito general del cargo?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
12. ¿Las funciones a cumplir por los empleados del IMDA deberían plasmarse en una formalidad escrita?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐
13. ¿Cree usted que las responsabilidades del cargo desempeñado por los funcionarios del IMDA son cumplidas a cabalidad?
- Siempre ☐ Casi Siempre ☐ Algunas Veces ☐ Nunca ☐

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Instrucciones

Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido, claridad y precisión de cada interrogante, se le agradecería cumplir con las pautas siguientes:

1. Leer detenidamente cada interrogante del cuestionario.
2. Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo a desacuerdo de cada interrogante marcando con una equis (X) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
3. Si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho.

VALIDACIÓN

En relación a la investigación:

CRITERIOS	EVALUACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento				
Claridad de la redacción de los Ítems del contenido				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

En relación al Cuestionario:

N° de pregunta	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Apreciación cualitativa del evaluador:

Observaciones: _____

Validado por: _____ C.I: _____

Profesión: _____

Firma: _____

