

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE
MÉRIDA**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE DEPORTES
DEL COLEGIO MEDICO DEL ESTADO MÉRIDA**

**AUTOR: ANTONIO RANGEL
TUTOR: MSc., RAFAEL RAMÍREZ.**



MÉRIDA, MARZO 2005

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE
MÉRIDA**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE DEPORTES
DEL COLEGIO MEDICO DEL ESTADO MÉRIDA**

**Trabajo Especial de Grado Para Optar al Título de Especialista en Educación
Física, Mención Gerencia del Deporte**

**AUTOR: ANTONIO RANGEL
TUTOR: MSc. RAFAEL RAMÍREZ**

MÉRIDA, MARZO 2005

DEDICATORIA

Al Ser Supremo, por darme salud.

A mi esposa **María Teresa**, por su constante estímulo.

A mis hijos, **Antonio Alejandro, Enanyeli, Samuel de Jesús**.

A mi **madre, hermanas**, por apoyarme siempre.

A mi tutor, **Rafael Ramírez**, su asesoramiento me guió hasta lograr esta meta.

A los profesores **Bernard Hoeger, Luis Guerrero, Nancy Rivas de Prado**, quienes me motivaron a culminar esta meta.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron en la elaboración de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
INDICE DE CONTENIDO	v
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xi

CAPÍTULOS

I	EL PROBLEMA	1
	Planteamiento del Problema	1
	Objetivos.....	5
	Objetivo general	5
	Objetivos específicos	5
	Justificación de la Investigación.....	6
II	MARCO TEÓRICO	9
	Organización	9
	Las Organizaciones Sociales.....	12
	La Gerencia.....	14
	Procesos Gerenciales	16
	Planificación	16
	Organizar	18
	Coordinar	19
	Dirección	20
	Control	21
	Evaluación	23
	Trabajo en equipo	36
	Motivación	39
	La Comunicación.....	41
	Toma de decisiones	47
	Variables de la Investigación.....	50
III	MARCO METODOLÓGICO	51
	Tipo de Investigación.....	51
	Población y Muestra.....	52
	Población.....	52
	Muestra.....	52
	Procedimiento de la Investigación.....	53

	Página
Instrumento y Técnica de Recolección de Información.....	54
Validez y Confiabilidad.....	55
Técnica de Análisis de Datos	56
<hr/>	
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
Diagnóstico que sustenta la propuesta	58
Conclusión General	75
V LA PROPUESTA	80
Presentación	80
Justificación	82
Fundamentación	83
Situación objetiva	84
Objetivo	85
Administración	85
Factibilidad	86
Factibilidad social	86
Factibilidad legal	86
Factibilidad humana	87
Factibilidad técnica	87
Estructura de la propuesta	88

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS.

LISTA DE CUADROS

CUADRO Nº	DESCRIPCIÓN	Página
1	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida diagnostica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva”.	59
2	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La planificación de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida considerada un proceso esencial para establecer prioridades”.	60
3	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La formulación y ejecución de estrategias por la Secretaría de Deportes como un proceso que resulta de investigar, analizar y decidir”.	61
4	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La estructura organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia”.	62
5	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe coherencia entre las funciones del personal de la Secretaría de Deportes y el logro de los objetivos trazados”.	64
6	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se considera que existe trabajo en equipo entre Directivos, Secretaría de Deportes, Administrativos y Entrenadores”.	65
7	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La evaluación y control de los resultados de la Secretaría de Deportes del Colegio de médicos se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos”.	66
8	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe evaluación del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos para proporcionar incentivos laborales y académicos”.	67

CUADRO N°	DESCRIPCIÓN	Página
9	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida da a conocer su visión y misión para la cual fue creada”.	68
10	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida dirige sus acciones a través de un modelo de gestión participativa”.	70
11	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se promueve la comunicación efectiva entre el personal de las diferentes Secretarías del Colegio de Médicos a fin de coordinar y programar actividades afines”	71
12	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos motiva al personal y atletas de acuerdo a sus necesidades específicas, tendencia y deseos”.	72
13	Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos promueve el trabajo en equipo para lograr el éxito de las actividades deportivas”.	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº	DESCRIPCIÓN	Página
1	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida diagnostica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva”.	59
2	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La planificación de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, es considerada un proceso esencial para establecer prioridades”.	60
3	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La formulación y ejecución de estrategias por la Secretaría de Deportes como un proceso que resulta de investigar, analizar y decidir”.	62
4	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La estructura organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia”.	63
5	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe coherencia entre las funciones del personal de la Secretaría de Deportes y el logro de los objetivos trazados”.	64
6	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se considera que existe trabajo en equipo entre Directivos, Secretaría de Deportes, Administrativos y Entrenadores”.	65
7	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La evaluación y control de los resultados de la Secretaría de Deportes del Colegio de médicos se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos”.	66
8	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe evaluación del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos para proporcionar incentivos laborales y académicos”.	67

GRÁFICO	DESCRIPCIÓN	Página
Nº		
9	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida da a conocer su visión y misión para la cual fue creada”.	69
10	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida dirige sus acciones a través de un modelo de gestión participativa”.	70
11	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se promueve la comunicación efectiva entre el personal de las diferentes Secretarías del Colegio de Médicos a fin de coordinar y programar actividades afines”	71
12	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos motiva al personal y atletas de acuerdo a sus necesidades específicas, tendencia y deseos”.	73
13	Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos promueve el trabajo en equipo para lograr el éxito de las actividades deportivas”.	74

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCION GERENCIA DEL DEPORTE
MÉRIDA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA PARTICIPATIVA PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE DEPORTES
DEL COLEGIO MEDICO DEL ESTADO MÉRIDA**

AUTOR: ANTONIO RANGEL
TUTOR: MSc. RAFAEL RAMÍREZ
FECHA: MARZO, 2005

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo formular una propuesta de un modelo basado en la gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida. El trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo. La población en estudio quedó conformada por un total de 31 deportistas, los cuales tenían las siguientes características: estar adscritos a la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, y que mostraran disposición para llenar la encuesta exploratoria y preparada para la investigación. A esta población se le aplicó un cuestionario contentivo de 13 ítems. La investigación se realizó entre el primero y segundo semestre del año 2004. La metodología empleada se llevó a cabo a través de varias fases: Fase I Selección del problema de investigación, Fase II Revisión bibliográfica, Fase III Elaboración y aplicación del instrumento de recolección de información, Fase IV Tabulación y Análisis de los resultados, Fase V Elaboración de la Propuesta. El resultado del diagnóstico denota que la gestión que se realiza en la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, amerita una revisión general de los procesos gerenciales actuales, así como el establecer periódicamente los principios de la organización, asimismo establecer mecanismos idóneos de comunicación, motivación y trabajo en equipo. Las recomendaciones del estudio están dirigidas a sugerir a la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida la implementación de un Modelo de Gerencia Participativa, esto es importante porque generaría cambios en los procesos gerenciales de esta institución, cambios en el personal que la dirige y así establecer mejores medios de comunicación para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La historia ha demostrado que, desde sus orígenes el hombre tuvo la necesidad de agruparse y organizarse para alcanzar algún objetivo. A medida que ha pasado el tiempo y ha crecido la población, han crecido también las necesidades de las organizaciones.

La satisfacción de estas necesidades, que inicialmente se hacía de manera individual, paso a través de los años a hacerse colectiva. Actualmente se ha hecho casi axiomática la necesidad de una reforma para mejorar no solo el recurso humano sino también la organización y los métodos, para que las instituciones funcionen armónicamente.

El ritmo, acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad han afectado profundamente nuestras instituciones sociales, la cual aprende, quizás con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, tecnología y la organización.

Los gerentes y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentar a los cambios.

En este orden de ideas, Robbins (1996) hace referencia a que las organizaciones en la actualidad necesitan ayuda y la misma pueden lograrla a través del desarrollo organizacional, "como una respuesta al cambio; una estrategia gerencial con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de cambio" (p. 37).

El Desarrollo Organizacional plantea un cambio que tiene como objetivo mejorar las capacidades de las organizaciones sociales teniendo como fin primordial el entrenamiento del personal directivo.

En este contexto Ramírez (2000) señala que estos cambios han sido tan dinámicos y frecuentes, que solamente han sobrevivido las organizaciones con una visión y objetivos claros, gerenciados eficazmente y que han establecido un modelo gerencial participativo en sus organizaciones.

Las organizaciones deportivas pertenecen a las organizaciones sociales y no escapan de los planteamientos que se han venido formulando de manera general.

En este contexto, el autor precitado señala que:

El Deporte venezolano ha tenido que enfrentar múltiples dificultades relacionadas con la manera como se gerencia y administra el deporte en

las diversas instituciones. Los gerentes deportivos, deben afrontar las exigencias emanadas de la crisis de los tiempos actuales, en términos de un eficiente cumplimiento de los procesos gerenciales básicos para orientar y conducir en forma directa o indirecta a un grupo de personas en una determinada organización con características específicas. (p 5)

El planteamiento de este autor coincide con el de Acosta (1999) quien expresa que muy pocas organizaciones nacionales deportivas en todo el mundo, ya sean multideportivas o de un deporte específico, han definido con claridad su papel o han identificado de forma precisa su imagen, objetivos y metas; esta ineficacia se debe en gran parte a la falta de una visión motivadora y a la carencia de la fuerza impulsadora que origina el poder de gestión profesional y a la competencia administrativa, únicos elementos capaces de asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y tiempo con la gente adecuada.

Desde esta perspectiva, Ramírez (2000) señala que:

La situación crítica que presentan las organizaciones deportivas, ha planteado retos que deben ser asumidos por los gerentes para una gestión cada vez más autónoma, que sea capaz de hallar soluciones eficaces en las áreas críticas: Capacitación, formación permanente del personal deportivo y administrativo. (p. 6)

Todas las organizaciones deportivas y sus gerentes deben poseer un significativo conocimiento de los procesos gerenciales, dentro de estos los gremios son los que deben dirigir el deporte y la recreación, como actividad social de primer orden esto constituye un compromiso de cualquier organización con sus afiliados.

Las organizaciones deportivas gremiales no deben considerarse aisladas ni ausentes de los retos que debe afrontar Venezuela, debe ser considerada como base de lanzamiento del país, hacia su pleno desarrollo y modernización, para ello deben contar con un modelo gerencial que permita ir mas allá de hacer competencias deportivas entre sus miembros, se trata precisamente de insertar el deporte y la recreación, en la vida de ellos, es decir hacerlo parte de sus hábitos permanentes y no solo de promover temporalmente actividades para los mejores dotados.

Las condiciones para el desarrollo del deporte deberán contar con un modelo gerencial que permita contar con una adecuada organización, además de recursos humanos especializado, instalaciones y suficientes medios económicos.

En este sentido, Aguirre (2000) hace referencia al Colegio Médico del Estado Mérida y señala que este cuenta con un buen soporte financiero, excelente estructura e instalaciones deportivas, pero carece de un modelo gerencial efectivo que oriente las actividades, tiene carencia de personal especializado en el área deportiva (directivos, entrenadores).

Concluye el autor citado, sobre la necesidad que tiene la Junta Directiva del Colegio Médico de realizar evaluaciones periódicas al personal que se encarga de dirigir el deporte con el fin de verificar la calidad de la actuación y desempeño profesional. Partiendo del hecho de que estas instituciones deben funcionar bajo criterios de eficacia, se hace necesario el diseño de un modelo gerencial que permita

motivar al personal renovando así el interés del grupo en mejorar su desempeño profesional y personal y puedan así resolver los conflictos institucionales.

Los planteamientos realizados por los autores citados, han despertado el interés de investigar ¿Cuál es el Modelo Gerencial del Deporte que se aplica en el Colegio Medico del Estado Mérida?, de existir ¿Qué tan eficaz es el Modelo Gerencial que se aplica?.

La presente investigación esta dirigida a un modelo gerencial participativo para el desarrollo organizacional de la secretaria de asuntos deportivos del colegio médico del estado Mérida.

Bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

General

Proponer un modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la secretaria de deportes del colegio médico del estado Mérida.

Específicos

- Diagnosticar el desempeño gerencial del personal de la secretaria de deportes del colegio médicos del estado Mérida.
- Determinar los procesos gerenciales de la secretaria de deportes del colegio médicos del estado Mérida.
- Determinar la comunicación como herramienta dentro del proceso gerencial de la secretaria de deportes del colegio médicos del estado Mérida.
- Diseñar la propuesta de un modelo de gerencia participativa para el personal de la secretaria de deportes del colegio médicos del estado Mérida.

Justificación de la Investigación

Si el concepto moderno de desarrollo organizacional requiere mejorar las capacidades de las instituciones públicas y privadas, entonces se espera que una investigación orientada hacia una propuesta de un modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la secretaria de deportes del colegio médico del

estado Mérida, contribuya a enriquecer el campo de la elaboración de herramientas y estrategias metodológicas, para alcanzar tal fin.

Este estudio permitirá diseñar un modelo de gerencia participativa adecuado a los nuevos retos del milenio, que incorpore masivamente a los médicos a la actividad física los deportes y la recreación buscando el hábito transformador, propulsando una acción preventiva de salud a la población en general.

La investigación permitirá vincular la relación de un modelo gerencial con los resultados obtenidos en los programas y proyectos deportivos. Asimismo proveerá un marco conceptual para el área deportiva que sirva de base para la evaluación de la organización, la propuesta de un modelo gerencial participativo en el colegio médico del estado Mérida, pretende ser un marco de referencia a otros colegios médicos y gremios del país, además es importante porque genera cambios, expectativas y también conduce a la reflexión sobre factores que afectan el proceso gerencial.

Con el estudio se pretende generar cambios para quienes cumplen la función gerencial, permite reflexionar sobre el comportamiento ideal del personal con esta responsabilidad, y, poder continuar la tarea investigativa estableciendo aportes para posteriores estudios de situaciones similares.

Igualmente conduce a reflexionar sobre los factores que pueden afectar la gerencia de la organización deportiva y su funcionamiento, asimismo, la necesidad de crear situaciones de racionalización, de sensibilización para que el personal directivo

y las instituciones en general puedan percibir y diagnosticar la situación de su organización a través de una visión para interpretarla introduciendo los cambios que se requieran en forma creativa.

La investigación, permitirá al personal directivo comparar y evaluar el modelo que se pretende incorporar, o con el fin de adaptarlo a las necesidades y cambios de la actualidad; aportará igualmente lineamientos importantes y podrá servir de guía para la preparación integral del gerente deportivo, de acuerdo a la situación que se le presente.

Permitirá entender las semejanzas y diferencias entre la gerencia del sector público y privado. Esto es necesario dado que la interacción entre estos sectores es cada vez es mayor.

Para finalizar, la investigación, proporcionará beneficios a la comunidad medica gremial, ya que permitirá a la junta directiva del colegio médico del estado Mérida desechar estilos gerenciales tradicionales, adaptando las teorías gerenciales innovadoras de la actualidad. Además será punto de partida para posteriores investigaciones, interesadas en la temática aquí planteada, dando respuesta a una necesidad sentida en instituciones deportivas donde a diario se observa la problemática descrita.

CAPITULO II.

MARCO TEORICO.

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

En este sentido la investigación a realizar está orientada al proceso gerencial en la organización deportiva gremial, lo que obliga a revisar la organización como unidad social; es por ello que es importante hacer referencia a la organización y definirla como tal.

Organización

Hablar de organización es hablar de individuos. No de una persona o personas aisladas, sino de grupos de seres que cambian su talento y esfuerzos y los orientan a un objetivo común, experiencia, conocimiento y esfuerzo.

Organización consiste en procesos y no en bienes o servicios, son prácticas y procedimientos; lealtad y orgullo de pertenecer, que conducen a logros que van más allá de lo que se podría conseguir individualmente.
(www.ntn-consultores.com)

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

Por su parte Alfare y Firsirotu (1992) citado por Rodríguez (1996) sostienen que la organización se considera, de manera más o menos explícita como un sistema socio-cultural, si esta organización no atiende los intereses de los individuos y no satisface las necesidades de los miembros de una sociedad, tiende a desaparecer.

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

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

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

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

obstante en cualquier instante específico existe un objetivo y un sistema de actividades formales definidos con anterioridad a ese instante.

Esta existencia formal a priori implica a su vez la existencia de un sistema de normas o reglas en las que tomando como norte el objetivo de la organización, se establecen disposiciones relacionadas con la organización de las actividades, las funciones y responsabilidades de las personas y el uso y distribución de los recursos. Debido a la distribución jerarquizada del trabajo en la organización moderna occidental, la normativa referente a los actores; sus funciones y sus responsabilidades, establecen restricciones y prerrogativas que son diferentes para los niveles jerárquicos y diversidad de grupos laborales.

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

Las Organizaciones Sociales

Las organizaciones sociales son entidades que se unen en la búsqueda de un objetivo común. Las mismas tienen la misión de conducir procesos de tipo cultural, educativo, deportivo y científico, para que las nuevas

generaciones sean capaces de comprender y asumir críticamente el patrimonio heredado en el ambiente que los rodea.

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

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

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

El autor, precitado(1999) es muy claro en señalar que en toda organización está presente la coordinación racional de las actividades, lo que permitirá alcanzar los

finos y objetivos; para lo cual, se hace necesario una división de funciones y de trabajo, estableciéndose al mismo tiempo la jerarquización de las mismas, a fin de asumir las responsabilidades y funciones desde el punto de vista organizacional; el éxito en las organizaciones va depender en gran parte de la coordinación, como proceso fundamental de la Gerencia Pública o Privada.

La Gerencia

Las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones, de ahí que la administración sea considerada imprescindible para la existencia, supervisión y éxito de las organizaciones, ya que a través de este proceso el gerente soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias y efectúa diagnósticos de situaciones exclusivas de una organización, lo que permite establecer una gestión exitosa.

En este sentido, Lansberg (1999) señala la Gerencia es en última instancia la facultad de generar, integrar y canalizar la energía humana hacia propósitos compartidos, que se consideren positivos para la comunidad igualmente es considerada un proceso integrado por subprocesos tales como: planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar los esfuerzos de los miembros de una organización y de utilizar las acciones de toma de decisiones, motivaciones, comunicación y ejecución para aplicarlas a las organizaciones, con la finalidad de

alcanzar los objetivos previamente planteados. Así, ante el cúmulo de tareas que se presentan sin que nadie las haya planificado, el trabajo gerencial implica: seleccionar, filtrar, jerarquizar, ignorar, adelantar, aplazar, actuar y/o neutralizar las infinitas posibilidades que se presentan.

Los gerentes, son quienes tienen la responsabilidad y el compromiso de llevar a cabo este trabajo, trazar objetivos, seleccionar estrategias. Cumplir las actividades y evaluar los resultados.

Es evidente que esta aseveración define la importancia del gerente dentro de una organización: sobre todo se trata de una institución que gerencia el Deporte, cuyos objetivos primordiales van dirigidos a la comunidad.

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

Procesos Gerenciales

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

Planificación

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

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

La función de planificar envuelve una sucesión de pasos que ha de recorrer el planificador. Estos pasos son: entender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar posible curso de acción y escoger el mejor.

El primer requisito de una acción planeada es la formulación de objetivos específicos. Esto requiere desglosar los principios, y establecer relaciones entre estos, posteriormente analizar cada uno de ellos en términos de lo que necesita para alcanzarlos.

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

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

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

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

Organizar

Organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios y apropiados para desarrollar el curso de acción seleccionado.

La eficacia en el cumplimiento de los objetivos previstos en la planificación dependen de la fortaleza de la estructura organizativa.

En la definición clásica de Chester I Bernard, (1992) mencionado por Kreitner y Kinick (1999) la organización es “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (pag.534)

En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a toda las organizaciones: La coordinación de esfuerzo, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.

Por su parte Bittel (1992) citado por Ramírez (2002) al referirse al rol del gerente deportivo como organizador, expresa:

En toda organización deportiva siempre está vigente la cuestión de quién debe hacer qué y cómo debe hacerlo. Esta decisión la toman los gerentes, es de su responsabilidad señalar tareas y deberes para que la institución alcance sus objetivos. Tal proceso exige que las instituciones deportivas sean dirigidas eficientemente por un gerente. (p.24)

Coordinar

La coordinación es uno de lo procesos más importante dentro de la organización. Es un proceso integrador y armonizador que se ocupa de la sincronización de las labores con atributos de monto, tiempo y dirección. No se concibe la ejecución de un plan sin coordinación, no es posible la utilización racional de los medios y la obtención de fines y objetivos sin la aplicación eficiente de este proceso.

La coordinación es la prueba de validez de toda empresa, lo que le da fisonomía y solamente a través de este proceso se puede medir la aplicación correcta de todos los principios de la administración.

Este proceso nos permite medir el grado de integración del cuerpo social, la aplicación correcta del principio del interés general por encima del interés particular, su estabilidad, el grado de disciplina, la capacidad de comunicación de la institución, cualidades técnicas y profesionales de su personal.

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

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

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

La coordinación facilita la utilización de los recursos dentro de un adecuado orden de prelación, donde las cuestiones principales, cuentan primero que las de orden secundario. Esto significa, la adaptación de los medios a los fines y objetivos.

Dirección

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

El gerente tiene que bregar directamente con el uso de personal, material, dinero y equipo, manteniéndolos en una relación definida entre sí: el dirigir procedimientos es una cuestión de poner en acción lo que se pensó y se trazó al organizar, el frecuente reexamen de todos los procedimientos y prácticas con miras a adaptarlas a nuevas situaciones y condiciones, es parte esencial del esfuerzo directriz.

Según Fayol referido por Ravelo (1977) “la dirección consiste en mantener al personal en actividad durante toda la organización” (p.13).

Por su parte Robbins (1996) expresa que “la coordinación de esfuerzos individuales y de grupos requiere una dosis de autoridad bien equilibrada, así como

también la capacidad y habilidad que puedan asegurar la efectividad del proceso de dirección” (p.308)

Interpretando lo mencionado, es de vital importancia que el gerente deportivo dirija en forma eficaz, pues en él radica el logro o fracaso de los objetivos organizacionales. Por ello es necesario dar énfasis a las relaciones interpersonales, a la comunicación para la toma de decisiones, así como una acertada coordinación de los individuos, factores claves en el éxito de la dirección dentro de la gestión administrativa.

Control

En cuanto a este su proceso, Sacristán y col. (1996). La definen como: Es el sistema que permita una revisión adecuada del conjunto de decisiones adoptadas en la institución a través del establecimiento de una variable-normas que comparándolas con los resultados faciliten la realización de acciones correctoras” (p.78). Este control supone la vigilancia del cumplimiento de las decisiones adoptadas por la organización.

El control es la última fase del proceso de dirección y gestión. A pesar de ser desarrollado en último lugar, debe planificarse y ejecutarse desde las primeras fases. Controlar es el proceso de determinar si la operación real y efectiva progresa o no como se desea y tomar la acción adecuada que se requiera. Esencialmente controlar consiste en establecer un sistema de comprobación en

ciertas operaciones y procedimientos claves, de modo que los errores o desviaciones de la línea de acción trazada se vean de inmediato.

Principios fundamentales de la acción de controlar.

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

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

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

Evaluación

A nivel deportivo, según Ramírez (2000) es de vital importancia que el personal que gerencia evalúe en forma continua y sistemática el logro de las metas establecidas al inicio de la gestión. Asimismo debe determinar en forma objetiva si se han llevado a cabo satisfactoriamente las actividades inmersas dentro del plan de acción establecido.

La gerencia efectiva incluye mediciones periódicas de los resultados, cuando se comparan estos con los objetivos planificados, si existen desviaciones, se deben establecer objetivos medibles, que permitan evaluar el desempeño de quienes tienen la responsabilidad de cumplirlos.

La evaluación constituye una práctica universal en las organizaciones, lo que permite observar deficiencia y aplicar acciones necesarias para corregirlas, así como también detectar las fortalezas que no estaban reconocidas.

El gerente deportivo no puede tener certeza si se están alcanzando los objetivos sólo porque se ha establecido un plan o programa. Por tal motivo es necesario realizar periódicamente evaluaciones, lo cual determinará las decisiones que se han de seleccionar, así como reunir y analizar las informaciones necesarias para tomar dichas decisiones. Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven influidas por la actitud y rendimiento del trabajo personal de los

gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y, sobre todo, por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Los conceptos tradicionales de gerencia según Acosta (1999; pag197) han sido formulados según su enfoque, bajo distintos nombres, como el clásico, de comportamiento, ciencia de la gerencia, sistemas, contingencia, deportiva, etc.

Cada uno de estos enfoque nos ayudan a entender como y porqué los gerentes funcionan como lo hacen. Según esto, los diferentes estilos personales de gerencia están siempre predeterminados por la personalidad y el comportamiento particular de cada gerente.

Concepto de gerencia

Está concebida basándose en la creencia de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar, y controlar no solo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización.

Gerencia por Comportamiento

El enfoque de gerencia por comportamiento está basado en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, organización, coordinación y control. La productividad de los individuos mejora cuando estos están motivados de acuerdo con sus necesidades específicas,

tendencia, deseos, por lo que un tratamiento personal adecuado que combine dignidad y consideración individual, identifica a la gente con la organización y la impulsa a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

Gerencia como Ciencia

Este estilo o concepto parte de la premisa de que la precisión de las estadísticas, matemáticas y de la alta tecnología ayudan más eficazmente al gerente. Este estilo de gerencia es efectivo para afrontar problemas operativos tales como la planificación de eventos deportivos y el control de bienes y servicios, la verificación de la satisfacción de empleados y el levantamiento de inventarios. Este último no está solo relacionado con el material deportivos y el equipo, sino también con el calendario de competiciones.

Gerencia por Sistemas:

Este concepto o estilo, está basado en la coordinación de todo los aspectos: planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las operaciones de los empleados de manera que todo funcione como un sistemas integrado, en consecuencia, los gerentes deben asegurar que las partes funcionen como un todo y la organización considerada como tal pueda alcanzar con éxito las metas y objetivos asignados.

Gerencia por Contingencia

Este concepto afirma que no hay un mejor modo de conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que rodean las situaciones difíciles, para las cuales habrán de encontrarse soluciones adecuadas.

Gerencia Deportiva

Toda organización deportiva debe tener entre sus principales bases una gerencia eficaz y eficiente pues de ésta depende entre otros, la distribución consiente y jerarquizada de los recursos económicos.

Para Machado (1990), un gerente del deporte debe reunir ciertas características como son: líder y conductor; capaz de planificar el presente y el futuro, organizar recursos, planificar programas, promover su organización, manejar técnicas contables, poseer destrezas para el diagnóstico de necesidades a corto, mediano y largo plazo, dominar técnicas estadísticas entre otras.

Por su parte Machado (1993), expresa que la organización deportiva venezolana es un ejemplo de la gerencia sin fines de lucro, en la cual sus miembros y directivos no perciben ganancias materiales por lo tanto no es lucrativa y como expresión de esto tenemos las juntas directivas de asociaciones, ligas, clubes, desmotivadas, hay falta de atención de los citados

miembros en la ejecución de sus tareas, observándose ausentismo en sus respectivas organizaciones; la comunicación es prejuiciada y no hay seguimiento ni persecuciones en las actividades.

También señala que muchas veces las organizaciones deportivas tienen buen soporte financiero, nombre, imagen, excelente estructura e instalaciones deportivas, pero presentan cierta resistencia interna tales como: carencia de personal (directivos y entrenadores) especializados. Para lograr sus objetivos.

Kreitner y Cols. (1997; 8) Consideran que un buen resultado de las organizaciones depende, ante todo del factor humano, es el denominador común de los esfuerzos organizativos, no importa lo sofisticado que sean tanto la estrategia como la tecnología, la clave del éxito está en la gente.

Es importante encaminar hacia estas organizaciones a personas capaces seleccionadas según su formación, competencia, técnica y administrativa, como también es necesario formar los futuros funcionarios y mantener programas de capacitación a los que se hayan en función.

Así como el gerente deportivo debe reunir ciertas características, también se considera relevante que tenga conocimientos de los diferentes modelos gerenciales, los cuales se presentan a continuación:

Modelos gerenciales

A través del tiempo las organizaciones han utilizado como estructura gerencial el modelo tradicional o clásico. La investigación ha demostrado que este se basa en un poder central con órganos sucesivamente escalonados con poco poder de decisión, resultando ineficiente a nivel mundial, esta crisis ha dado paso a modelos mas eficaces; surgen entonces de estos estudios los modelos gerenciales de: (A) de excelencia; (B) calidad total y participativo.

Gerencia para la excelencia.

En la actualidad el enfoque gerencial esta orientado a la búsqueda de la excelencia, de la calidad total del producto o servicio que se presta, para conseguir este resultado se requiere naturalmente la cooperación de todo el personal. Las organizaciones excelentes requieren y exigen un rendimiento extraordinario del individuo en término medio.

Todos las personas tienen la necesidad de hacerse notar, se puede observar repetidas veces la extraordinaria energía que el trabajador puede desplegar mucho más allá de lo que su deber lo exige, cuando se le da algo de control sobre su destino.

Peter y Waterman (1993), en su trabajo "En busca de la excelencia" definen lo que entienden por gerenciar para la excelencia. Sustentando una

teoría social y económica, partiendo de generalizaciones sobre lo que están haciendo compañías excelentes en el mundo. El objetivo de la excelencia es promover el hombre para lograr el éxito dentro de la empresa.

Estos defensores del modelo gerencial basado en la excelencia parten de la premisa, de que ésta es una organización con una administración definida, activa, sistemática, con especializada estructura, flexible y donde se tome en cuenta por lo menos las siete variables presentadas por Mc Kinsey citado por Peter y Waterman (ob.cit) esto son: estructura, estrategias, habilidades, personal, estilo, sistemas y valores compartidos.

Estos autores consideran que en la excelencia, para alcanzar la promoción del hombre se plantean expectativas elevadas, les hace sentir que son personas necesarias para obtener el éxito de la empresa, y por ello cada uno de los empleados representan sus activos más importantes, y el hombre para alcanzar el éxito y la excelencia utiliza: la motivación, la comunicación y la capacitación.

Así como existe el modelo basado en la excelencia hay otros que igualmente describen la evolución de las teorías y permiten dar otro enfoque y dirección al proceso gerencial.

Gerencia de Calidad Total

Calidad total es una filosofía y un modelo de gestión altamente integrador, porque provoca tres fenómenos simultáneos: un necesario e importante grado de compromiso de los miembros de la organización, un cambio cultural de fondo que es a la vez condición y efecto del modelo y además incorpora junto con el trabajo en equipo, el empowerment y el commitment sistemas de medición que la gente autoadministra y les permite controlar por si mismo la mejora de su propio trabajo.

Este modelo trata del mejoramiento de los procesos productivos para la obtención de un bien o servicio, aplicando la reducción de costos, el control de calidad y la competencia.

Se pueden resumir las acciones de un programa de calidad total en los siguientes puntos:

1. Calidad es lo que pide el cliente este es el objetivo principal.
2. La organización debe ser descentralizada, responsabilizando de la calidad a todos en la empresa.
3. Deben ser implantadas las metodologías del mejoramiento continuo de calidad.

4. El trabajo en grupo debe ser desarrollado bajo todas sus formas, se requiere la participación de todos los empleados de la organización.
5. La reducción de los costos se obtiene por medio de métodos de calidad total.

Mariño (1993), señala que con la calidad total se procura transformar los antiguos paradigmas empresariales, construyendo una organización orientada hacia la calidad, a satisfacer en todo momento y de manera plena la necesidades y expectativas del cliente.

El autor precitado define calidad total:

Una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de la vida de la comunidad (p. 16)

Las organizaciones deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.

Los sistemas de gerencia de la calidad total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

Deming (1986), en relación a la calidad total, señala cuatro etapas para su estudio: (a) La definición del proceso; (b) La identifica características de calidad del proceso; (c) El mantenimiento del proceso bajo observación y control; (d) El mejoramiento de los sistemas del proceso.

En los últimos años se ha escrito y hablado mucho de calidad total tanto que de hecho la supervisión de la calidad total ha sido desechable por algunos.

Los principios de la supervisión de la calidad total tienen profundas implicaciones prácticas para los directivos de hoy en día. A pesar de las variaciones en el lenguaje y en el alcance de los programas de supervisión de la calidad total, pueden identificarse cuatro principios comunes:

1. Hazlo bien la primera vez para eliminar reelaboraciones costosas.
2. Escucha y aprende de los clientes y empleados.
3. Las mejoras continuas en los asuntos de cada día.
4. Construye un trabajo en equipo basado en la confianza y el respeto mutuo.

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

Este enfoque se conoce como gerencia participativa, y el modelo puede ser usado de manera efectiva tanto en las empresas del sector privado con fines lucrativos, como en las instituciones gubernamentales y otras que laboran sin fines de lucro, las cuales dependen de fuentes externas de financiamiento.

De la gerencia participativa, se desprende lo importante que es para el gerente deportivo, conocer y manejar las técnicas apropiadas para la conducción de grupos. En este punto, resultarán de utilidad los aportes de la teoría andragógica, donde se destaca que el proceso del aprendizaje del adulto, está enmarcado en esta ciencia.

De allí, que el ideal filosófico de la andragogía se basa en la necesidad de estimular la naturaleza psicológica del adulto, para desarrollar al máximo sus capacidades intelectuales, físicas y estéticas, así como sus valores morales y éticos, indispensables para una acción creativa, libre y una actitud crítica ante la variedad de cambios que se presentan en su vida diaria.

Machado (1990), Indica es tarea de la gerencia participativa, proporcionar al personal las herramientas necesarias para su crecimiento profesional a través de

actividades que les permitan ganar en autonomía "... proyectando modos de buscar soluciones, participando en las decisiones y aceptando la responsabilidad por el resultado" (p. 248).

De ello se desprende que: en la gerencia participativa, no se limita a proporcionar programas de instrucción para los miembros del personal, sino que debe compartir con éste las oportunidades de perfeccionamiento, beneficiándose así de importantes aspectos como la aceptación por parte del grupo, el ejercicio del liderazgo y el progreso profesional compartido.

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

Para Machado (1995), los gerentes cualquiera sea su nivel: alto o medio tienen la responsabilidad y el compromiso de trazar objetivos, seleccionar estrategias, cumplir las actividades y evaluar sus resultados.

Algunos autores definen tal cualidad agregando que son gerentes, aquellas personas que tienen la responsabilidad del éxito o el fracaso de la empresa. Asimismo, señalan que estas personas, según sus distintos puntos de vista; relacionados con: aptitudes, ética, valores, estilos para asumir riesgos y preocupación

por metas a corto plazo, establecen también diferencia entre estilos de gerenciar las distintas organizaciones.

La función del gerente está representada por la capacidad de dirigir y controlar la fuerza laboral, con la finalidad de alcanzar los objetivos y el crecimiento de la organización. La misma es realizada a través de un estilo para el desarrollo de normas que le permitan ejercer la autoridad y creación de un trabajo de equipo.

Trabajo en equipo

Los términos de equipo y de trabajo en equipo están alcanzando un gran auge con respecto a la gestión de organizaciones. Un cínico podría desestimar el trabajo en equipo como una moda más de la gestión. Sin embargo, una observación más directa pone de relieve que se trata aquí mucho más que murmullo.

El enfoque de equipos para la gestión de las organizaciones esta produciendo impactos diversos y sustanciales en las organizaciones y en los individuos. Se vislumbra a los equipos como la piedra angular para una gestión de progreso en un futuro.

Según Peter Drucker, mencionado por Kreitner y cols. (1999; 363), la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos.

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

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

Un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

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

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

Machado (1995), señala que la razón esencial del gerente reside en la necesidad que existe en las organizaciones de personas que las dirijan y que las encaucen hacia el cumplimiento de sus fines.

De lo anterior se desprende, que la actitud correcta del gerente deportivo, es el interés que debe tener por el personal a su cargo, sus problemas y la satisfacción de sus necesidades, ello creará una corriente de mutua empatía, que inducirá a los subordinados a adquirir un sentido de compromiso. Esto es, estarán comprometidos con la consecución de los objetivos institucionales en la misma medida en que estos objetivos han sido formulados pensando en ellos y en sus requerimientos.

Un gerente deportivo digno de esta función debe dominar tres habilidades esenciales para obtener el máximo de eficacia: 1) Motivación de los empleados y orientación de las unidades; 2) Operación de las líneas formales de comunicación mientras se mantiene el contacto con la gente; 3) Mantenimiento de la cooperación y entendimiento entre los empleados.

Motivación.

La cualidad más importante de un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar la productividad de sus empleados, las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas de la organización. Precisar la verdadera naturaleza de la motivación implica descubrir la esencia del comportamiento humano. Herzberg (1996) Citado por Acosta (1999) Define la motivación como un rasgo de la

personalidad que dirige la intensidad e inicia el comportamiento. No puede observarse, solo deducirse. Desde el punto de vista organizativo, la motivación es la fuerza que mueve a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro rápido de las metas y objetivos de la organización.

Colom y cols. (1994) destacan que la motivación de logro es: “Motivación o necesidad de lograr, manipular y organizar objetivos, personas o ideas, realizar tareas difíciles, superar obstáculos y alcanzar cuotas de excelencia, superarse a sí mismo o a los demás” (p.17).

Por otra parte para Kreitner y cols. (1999) Señalan que el término motivación deriva de la palabra latina *movere* y significa “mover”, representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.

De lo anterior se puede evidenciar que la motivación es uno de los objetivos primordiales de la presente propuesta, se busca que los empleados con alta motivación al logro se planten el establecimiento de metas difíciles, pero alcanzables, buscan la excelencia mediante el diseño de estrategias que permitan dominar la tarea.

Una vez analizada esta situación, es útil recordar que el éxito o el fracaso de una organización reside en las personas que la conforman, pero es primordial que los gerentes deportivos deben mantener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades.

Analizar las características de una buena gerencia, va más allá del desarrollo personal y profesional del gerente; pues como ya se mencionó toda función o actividad de gestión involucra alguna forma de comunicación, ya sea directa o indirecta. Los directivos de la organización, cuando planifican y organizan o cuando dirigen y lideran, están en comunicación con otros o a través de otros.

Las decisiones de gestión y las políticas de organización no tienen eficacia alguna, si los que han de ponerla en práctica no las entienden. Los expertos en gestión coinciden en afirmar que la comunicación eficaz constituye una de las bases primordiales en la organización.

La Comunicación

La comunicación es cualquier forma de expresión humana, ya sea oral, escrita o de "lenguaje corporal". Es un proceso que se inicia con la necesidad de comunicarse, continúa con la elaboración de un mensaje y concluye su primera etapa con su transmisión.

El receptor sintetiza el mensaje en tanto que el remitente espera la retroalimentación del receptor (confirmación de que se ha comprendido, ya sea actuando como se pide, acusando recepción, pidiendo información adicional o rechazando el contenido).

Por su parte, Satir (1994), expresa que todos los procesos comunicativos tienen las primeras vivencias, percepciones, estilos de comunicación y formas de vida, en ese laboratorio de experiencias como lo es la familia.

Con el transcurrir del tiempo, la función básica de la comunicación ha centrado su atención en el pleno y eficaz desarrollo de las relaciones interpersonales, del compartir significados más que intercambio de información.

Al respecto Ribeiro (1996), señala que la comunicación es un intercambio con otras personas, de algo que es suyo y está bajo cuidado. Además tener en común y verificar con los demás, ideas y sentimientos. Finalmente comunicar es generar acción en común.

Expresa el autor antes citado, refiriéndose al término comunicación de una forma general, que ésta es una palabra que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, una persuasión, una enseñanza, una negociación.

Para Machado (1995), este término hace referencia a un ciclo o círculo que se realiza al menos entre dos personas en el cual una de ellas espera una respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. En este momento la conducta producida está generada por respuestas internas, lo que se ve y lo que se oye.

Por su parte, Arellano (1997), señala a la comunicación como un proceso que se interpreta de acuerdo al enfoque y a la naturaleza humana con el que se comparta.

Para la corriente conductista este proceso hace referencia a la personalidad condicionada que da respuestas a los estímulos externos, siempre que éste tome conciencia de la realidad existente.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deportivas necesitan poner cuidado en la adopción de un sistema de comunicación, cuya finalidad es establecer un flujo de información coherente en dos direcciones. En primer lugar hacia el medio exterior entre la organización y los medios, incluyendo la televisión, radio y prensa; asimismo con otras organizaciones deportivas similares aunque de diferente niveles, organizaciones privadas que financian actividades deportivas; compañías interesadas en patrocinar eventos deportivos, y finalmente el público en general, todo ello a través de medios de comunicación masiva y publicidad adecuados. En segundo lugar hacia el interior, las organizaciones deportivas necesitan vigilar muy de cerca que su comunicación interna sea fluida entre las diferentes secciones, departamentos y unidades administrativas, empleados, atletas, clubes y organizaciones afiliadas.

Los conceptos de comunicación hoy en día han sido ajustados para proporcionar a los gerentes y directivos las herramientas que les permitan lograr los objetivos de la organización mediante sistemas de comunicación adecuados. Uno de estos conceptos es conocido como comunicación organizativa y permite al gerente o directivo mantener a todos los miembros informados, motivados y con confianza en la organización.

1. Compartir con sus miembros la misión de la organización. dándoles orientación sobre sus actividades.
2. Integrar los esfuerzos de los miembros hacia el logro de metas comunes. trabajando todos en la misma dirección.
3. Mantener una comunidad sana, honorable y (digna de confianza, en la cual por regla general se tenga plena confianza en los cuadros gerenciales de la organización y en sus métodos.
4. Tomar decisiones que permitan a la organización reaccionar sagaz y eficazmente tanto en amenazas como en oportunidades.

Cuando una organización deportiva aplica correctamente el concepto de comunicación organizativa, logrará óptimos resultados en sus operaciones. Este concepto está basado en:

1. Compartir la visión o la declaración de principios de la organización deportiva, lo cual significa que todos los miembros, empleados y oficiales de la organización se identifican con sus metas, planes. identidad e imagen proyectada.

Este propósito será alcanzado cuando los individuos estén emocionalmente identificados con la organización y sus actitudes reflejen:

- Sensibilidad o agilidad mental para detectar a tiempo cualquier oportunidad o amenaza proveniente del medio exterior:
 - Concentración en los planes y programas. de manera que impulse a los miembros a realizarlos plenamente.
 - Atracción o deseo de compartir parte de las responsabilidades para el éxito de la organización.
2. Integración de esfuerzos significa que todos los miembros y empleados están entregados a realizar las metas establecidas dentro del plan a largo plazo. Dicha integración será efectiva a condición de que estén presentes los siguientes elementos:
- Adecuados mecanismos de coordinación o administración, diseñados para integrar armónicamente las actividades de cada uno:
 - Conveniente ubicación geográfica del personal de la organización y de los departamentos, para facilitar el contacto directo entre quienes comparten el mismo interés
 - Dirección y control, con la finalidad de facilitar los llamados flujos descendentes de información. Esto podrá tener efecto únicamente mediante:
 - Plan de acción, que permita a la gente saber lo que debe hacer y cómo.

- Control del rendimiento en el cual se consideren los objetivos, pero pudiendo tener una cierta libertad de acción.
 - Ejecución de políticas mediante las cuales se asegura que todos saben cómo deben comportarse.
3. Mantener una comunidad sana y unida, significa motivar a la gente a seguir adelante y trabajar para la organización basándose en tres elementos fundamentales:
- a. Confianza total en sus gerentes y dirigentes debido a su comportamiento honesto, consistente y realista a su integridad, seguimiento de sus decisiones y actitud respetuosa del juego limpio y la equidad:
 - b. Ausencia de prejuicios, en el sentido de que en la organización, por ninguna razón ni en presencia de otros, nadie es puesto en desventaja o menospreciado:
 - c. Trabajo en equipo como sustento de toda acción, lo que significa que la gente comparte sus ideas, proyectos y objetivos.
4. Tomar decisiones inteligentes quiere decir afrontar amenazas o aprovechar oportunidades. Esto será posible gracias a tres elementos básicos que facilitan el acceso a la información que los altos ejecutivos necesitan para tomar estas decisiones.

Este flujo de información debe llegar a todos los niveles de la organización y puede ser logrado mediante:

- a. La canalización adecuada de la información a través de niveles gerenciales, ya sea por contacto directo con el personal, los practicantes y todos los que en general están involucrados en el deporte y/o a través de encuestas:
- b. Una administración adecuada que facilite la comunicación a través de un sistema eficaz caracterizado por el flujo de la información requerida y la eliminación de información inútil o irrelevante.
- c. Una destreza apropiada en la comunicación o habilidades gerenciales para comunicar sin errores, expresar mensajes adecuados y claros, abordar de forma metódica las situaciones, lograr coherencia y seguridad en la toma de decisiones y resolver problemas.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se seleccionan entre varias posibilidades y alternativas, una solución conveniente y acertada.

El gerente deportivo, responsable del funcionamiento eficiente de la organización que dirige, debe poseer conocimientos sobre el proceso de toma de decisiones y su relación con la solución del problema.

Actualmente los gerentes están pensando en cómo dirigir a los subordinados, han descubierto que su propio éxito, así como el de la institución dependen de sus decisiones. Como gerentes, las decisiones que tome determinarán los tipos de empleados y su desempeño.

En este orden de ideas en relación al deporte, Ramírez (2002), señala que la toma de decisiones comienza con un problema, por esto el gerente deportivo debe clarificar entonces sus objetivos, enseguida identificar las opciones posibles para resolver el problema y evaluarlo objetivamente. Posteriormente comparar cada posible solución con sus metas y evaluar los méritos e inconvenientes respectivos.

Por su parte Machado (1995) acota que antes de tomar una decisión se deben buscar alternativas; asimismo, evaluar las debilidades y fortalezas de cada una de ellas. Sin embargo el proceso de percepción del individuo que decide tendrá gran importancia para el resultado final.

La toma de decisiones no es característica exclusiva de los gerentes, también los empleados pueden tomar decisiones que afectan a la organización donde laboran pero la responsabilidad siempre es del gerente, y como líder natural debe anticiparse a los diferentes tipos de conflictos y a la búsqueda de las mejores soluciones.

Tomar decisiones para afrontar amenazas o aprovechar las oportunidades. Esto será posible gracias a los tres elementos básicos que facilitan el acceso a la información que los directivos necesitan necesaria para que los directivos puedan

tomar decisiones, esta información debe llegar a todos los niveles de la organización y puede ser logrado mediante: a) la canalización adecuada de la información a través de niveles gerenciales, ya sea por contacto directo con el personal, los practicantes y todos los que en general están involucrados en el deporte. b) una administración adecuada que facilite la comunicación a través de un sistema eficaz. C) una destreza apropiada en la comunicación o habilidades gerenciales para comunicar sin errores

Una herramienta gerencial fundamental es la toma de decisiones, empleada con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras en las organizaciones, de modo que éstas puedan adoptarse a nuevas tecnologías, ayudando de este modo al desarrollo organizacional.

Es deber de un gerente o directivo anticiparse, prepararse para el cambio y liderar con él. Debe prever una estrategia flexible. En situación de cambio la comunicación y la toma de decisiones es la mejor forma de anticiparse a los conflictos.

Se puede determinar que la organización es un sistema o un patrón de relaciones en los cuales, los cambios en cualquier sector afectan directa o indirectamente sus partes constitutivas.

Por lo expresado anteriormente se puede presumir que el desarrollo organizacional permite al gerente deportivo realizar cambios favorables dentro de la organización, el desarrollo organizacional es esencialmente un enfoque de sistemas,

que se relacionan entre sí. Todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros.

Referente a los aspectos señalados en el marco teórico inherentes al proceso gerencial, cabe señalar las variables a ser analizadas en el diagnóstico para la elaboración de la propuesta.

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables

Objetivo	Dimensión	Indicadores	Items
Proponer un Modelo de Gerencia Participativa para la Secretaria de Deportes del Colegio Médico del Estado Mérida.	El conocimiento del Personal Adscrito a la Secretaria de Deportes Sobre los Procesos Gerenciales.	Planificación	1-2-3,9
		Organización	4
		Coordinación	5-11
		Control	7
		Evaluación	7-8
	Desarrollo Organizacional	Dirección	10
		Toma de decisiones	5
		Comunicación	11
		Motivación	12
		Trabajo en Equipo	6-13

Fuente: Rangel (2004)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El presente estudio esta orientado, bajo la Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa para el Desarrollo Organizacional de la Secretaria de Deportes del Colegio Médico del Estado Mérida, el mismo esta enmarcado en la modalidad de proyecto Factible; Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1996) señala que este tiene como finalidad primordial “la elaboración de una propuesta que se sustenta en un modelo operativo factible, para resolver problemas o situaciones planteadas o satisfacer necesidades de una institución.” (p. 23)

Además, la investigación se apoyo en un diseño de campo aceptando la definición de Bisquerra (1990) quien señala que estas se refieren “al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo principalmente, de fuentes bibliograficas y documentales” (pag.6).Estos estudios se apoyan en lo aportado por otros autores para centrar el trabajo o complementarlo.

Por otra parte el trabajo se ubicó en un nivel de investigación descriptiva el cual según Muñoz (1998) “la descripción comprende, registro, análisis e

interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos de un grupo de personas” (p. 45)

Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio está integrada por todo el personal directivo de la secretaria de deporte del colegio de médicos del estado Mérida, y por un numero representativo de atletas.

Muestra

En relación a la muestra, Balestrini (1997) señala que ésta es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

Dado el reducido número de sujetos que conforman el personal de la Secretaria de Deportes del Colegio Médico, que constituye la población de la investigación, se considerará en su totalidad; ello justificará la utilización de un estudio censal basado en la definición de Bisquerra (1990) que a la letra dice: en el “se estudian todos los elementos que integran el universo, todas sus características o las necesarias para describir totalmente la población estudiada” (p. 92). Esto hace más confiable la investigación llevada a cabo.

En el mismo orden de ideas, Balestrini (1997) señala que:

Cuando el universo de estudio esta integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales (p. 130)

Procedimiento de la Investigación

La investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2004. La condición del estudio exigió que el mismo se realizara en distintos momentos o fases y ellas fueron las siguientes:

Fase I: Elección del problema de investigación

Objetivo: Establecer las bases teóricas.

Dirigido a: Recolectar la información según el nivel de dificultad en el cual se realiza el trabajo.

Duración: Cuatro meses.

Fase II: Elaboración y aplicación del instrumento de recolección de la información.

Objetivo: Aplicación del instrumento

Dirigido a: Personal de la Secretaria de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida.

Duración: Dos meses

Fase III: Tabulación y Análisis de los Resultados

Objetivo: Analizar los resultados obtenidos

Dirigido a: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento

Duración: Un mes.

Fase IV: Elaboración de la Propuesta

Objetivo: Elaborar el Modelo de Gerencia Participativa.

Dirigido a: Secretaría del Colegio de Médicos del Estado Mérida.

Duración: Cuatro meses.

Instrumento de Recolección de Información

Bisquerra (1990) señala que los instrumentos son un dispositivo de sustrato material, que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes. Estos instrumentos son utilizados porque tienen mayor capacidad de memoria que el investigador (p.137).

Para Balestrini (1997) la recolección de datos son las diferentes formas o maneras que tiene un investigador para obtener la información que necesita. Algunas técnicas que él menciona para esta recolección son: la observación directa, el análisis documental o de contenido y la encuesta en sus dos modalidades: entrevista o cuestionario. (p.53)

Al respecto Muñoz (1998) señala que en los cuestionarios se tiene la ventaja de poder recopilar la información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no implican dificultad para emitir respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias como en otros métodos.

Para la recolección de información en la presente investigación se construyó un cuestionario. Los ítems se jerarquizaron en una escala tipo Likert, de tres categorías.

Categoría	Escala
------------------	---------------

Siempre:	3
----------	---

A veces:	2
----------	---

Nunca:	1
--------	---

El cuestionario se realizó con el fin de conocer sobre la necesidad y factibilidad de la elaboración de la propuesta.

Validez y Confiabilidad

Validez

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (1999), señalan que la validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. (p. 243)

Los mismos autores, señalan que para evaluar la validez del contenido, el investigador debe “verificar por sí mismo y con la ayuda de otros en que medida los

ítems del cuestionario o test constituye una muestra representativa del universo que se propone medir” (p. 341)

El cuestionario que se elaboró para recolectar la información fue sometido a la consideración de cinco Magíster especialistas del área de la gerencia y la comunicación quienes evaluarán la pertinencia de cada uno de los ítems.

Una vez validado el instrumento por los expertos, se le aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango, el cual efectuó sus cálculos a partir de los rangos de cada juez y sobre cada uno de los ítems o categorías.

Confiabilidad

Confiabilidad se refiere al grado de consistencia del instrumento de medida y se expresa generalmente mediante un coeficiente de correlación. Para determinar la confiabilidad se utilizará el coeficiente Alfa-Cronbach, el cual es un procedimiento que permite calcular el valor numérico comprendido entre “0” y “1”, donde cero significa nula confiabilidad y uno el máximo.

Técnica de Análisis de Datos

La presentación de los datos se realizó a través de cuadros y gráficos de sectores, para mostrar los datos. Para establecer los resultados, se utilizó el análisis cuantitativo y cualitativo, los cuales según Balestrini (1997) consiste en “la aplicación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico que sustenta la propuesta

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación del instrumento de recolección de información tal como se establece en los objetivos planteados representados en este caso por el personal de la Secretaría de Deportes que incluye directivos y deportistas que conforman el caso de estudio y su experiencia al respecto.

Para el análisis e interpretación de los resultados se considera un estadístico simple, basado en la sumatoria de frecuencia relativa (porcentual) en orden de respuesta de cada uno de los ítems de cada sección del cuestionario. Para los efectos de los niveles de respuesta significativa, se estima el total de la población adscrita a la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, considerando que el tamaño de la muestra es de 31 personas, por consiguiente es representativa. Se tomarán los porcentajes por arriba del 20% como significativo, ya que se acepta este estimado señalado por Kerlinger (1985) como un porcentaje significativo según tamaño de la unidad de análisis.

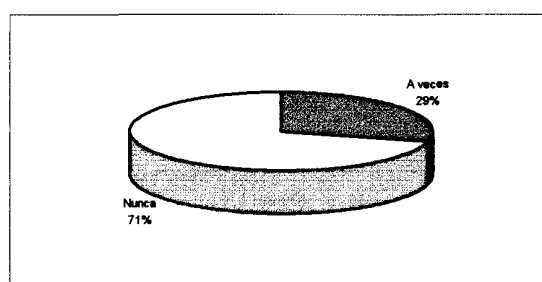
Las frecuencias se muestran en sectores que indican el ítem y las respuestas obtenidas en cada caso, a fin de facilitar el análisis e interpretación de los resultados aportados por las respuestas emitidas por la muestra seleccionada para el estudio.

De acuerdo a la opinión emitida por los directivos y deportistas de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, se tienen los siguientes resultados.

Cuadro 1.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida diagnostica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	-	-
A veces	9	29.0
Nunca	22	71.0
No respondió	-	-
Totales	31	100.0

Fuente: Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 1

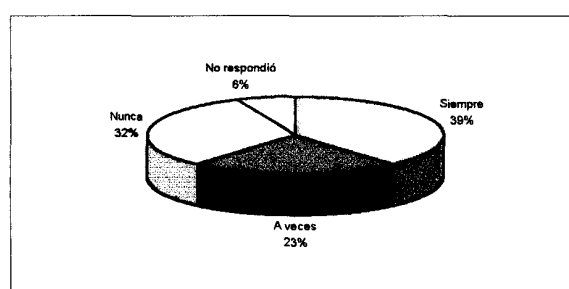
Gráfico 1.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida diagnostica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva”.

En relación a este cuadro observamos que el 71% de los encuestados responde que Nunca, el 29% opina que a veces. El porcentaje muestra que no se diagnostican las necesidades de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, esta situación nos hace pensar que existe desconocimiento de esta función por parte de los directivos y gerentes en su gestión. El aporte o conocimiento de los elementos críticos que se obtienen a través del diagnóstico es un paso fundamental para realizar una planificación eficiente.

Cuadro 2.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La planificación de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, es considerado un proceso esencial para establecer prioridades”.

Alternativa	N°	%
Siempre	12	39.0
A veces	7	23.0
Nunca	10	32.0
No respondió	2	6.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 2

Gráfico 2.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La planificación de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, es considerado un proceso esencial para establecer prioridades”.

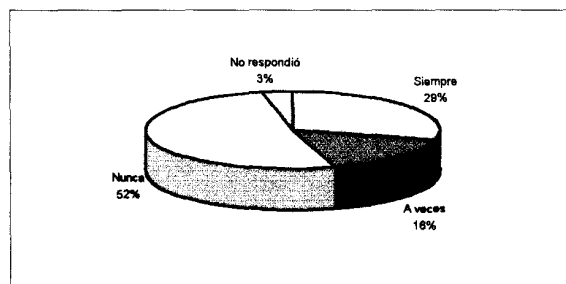
39% de los encuestados opina que siempre se realiza planificación, el 23% a veces, 32% nunca, y el 6% restante no respondió. Analizando el mayor de los porcentajes (39%) se observa que es bajo, si sumamos, los porcentaje de a veces y nunca, que llegan 55%, esto representa para cualquier organización deportiva una falla que debe ser corregida por los directivos, las organizaciones y sus gerentes, sin planeación no son verdaderas organizaciones ni gerentes; no planificar significa no tener metas, objetivos ni programas, además de duplicar tareas y originar pérdidas en tiempo y recursos.

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

Cuadro 3.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La formulación y ejecución de estrategias por la Secretaría de Deportes son procesos que resultan de investigar, analizar y decidir”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	9	29.0
A veces	5	16.0
Nunca	16	52.0
No respondió	1	3.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente. Cuadro 3.

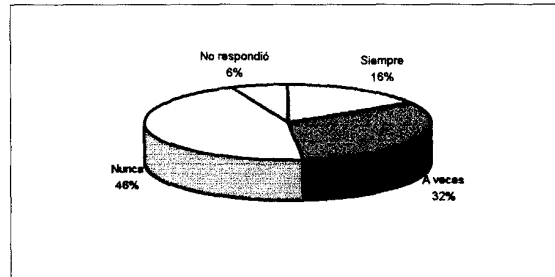
Gráfico 3.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. "La formulación y ejecución de estrategias por la Secretaría de Deportes son procesos que resultan de investigar, analizar y decidir".

29% opina que siempre se formulan y ejecutan estrategias por la Secretaría de Deportes, 52% nunca, 16% a veces y 3% no respondió. Se observa que un alto porcentaje (68%) del personal no formula ni ejecuta estrategias en la secretaria de deportes. Esta falla conlleva al personal a no cumplir con las metas y objetivos establecidos, ya que la estrategia es el camino o vía para lograr que la organización, logre sus objetivos, lo que evidencia la necesidad de establecer un modelo de gerencia que oriente el trabajo a ejecutar.

Cuadro 4.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. "La estructura organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia".

Alternativa	Nº	%
Siempre	5	16.0
A veces	10	32.0
Nunca	14	46.0
No respondió	2	6.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 4

Gráfico 4.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La estructura organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia”.

46% de los encuestados opina que nunca, el 16% siempre, 32% a veces, 6% no respondió. Observamos alto porcentaje (78%), de la carencia de una adecuada estructura organizacional, esto nos orienta a pensar que la estructura organizacional de la Secretaría de Deportes no facilita la participación eficaz del directivo, gerente, personal y atletas.

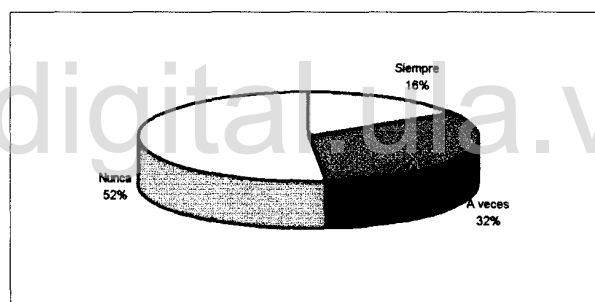
La eficacia en el cumplimiento de los objetivos previstos en la planificación dependen de la fortaleza de la estructura organizativa uno de los aspectos más importantes que debe enfrentar una organización es cómo estructurarse. El tipo de estructura que se adopte facilitará o entorpecerá lo que la organización sea capaz de lograr.

instituciones, que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos metas, con los resultados obtenidos.

Cuadro 6.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se considera que existe trabajo en equipo entre Directivos, Secretaría de Deportes, Administrativos y Entrenadores”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	5	16.0
A veces	10	32.0
Nunca	16	52.0
No respondió	-	-
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 6

Gráfico 6.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se considera que existe trabajo en equipo entre Directivos, Secretaría de Deportes, Administrativos y Entrenadores”.

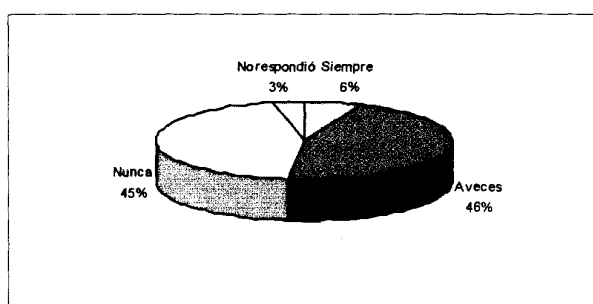
52% de los encuestados opina que nunca se realiza trabajo en equipo, 32% a veces, 16% siempre. Este porcentaje elevado (84 %) de falta de trabajo en equipo, es debido a fallas en la comunicación, cuando una organización deportiva aplica correctamente el concepto, logra resultados óptimos en sus operaciones. Este concepto esta basado en: a) compartir la visión b) integración de esfuerzos c)

mantener una organización sana d) tomar decisiones. El trabajo en equipo se convierte en una estrategia de la organización. El enfoque de equipos para la gestión de las organizaciones está produciendo impacto diverso y sustancial en las organizaciones y en los individuos. Se vislumbra a los equipos de trabajo como la piedra angular para una gestión de progreso en el futuro. Según Drucker mencionado por Kreitner y Kinicki (1999; p.363) la organización del mañana tendrá una estructura más plana, se basará en la información y se organizará en torno a equipos.

Cuadro 7.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La evaluación y control de los resultados de la Secretaría de Deportes del Colegio de médicos se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	2	6.0
A veces	14	46.0
Nunca	14	45.0
No respondió	1	3.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 7

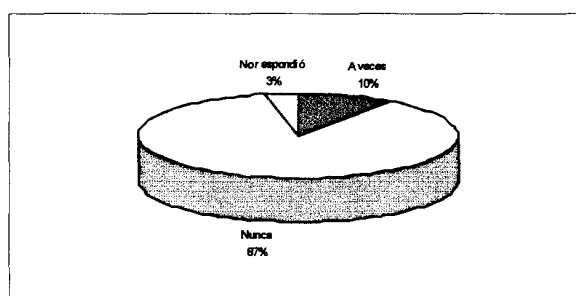
Gráfico 7.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La evaluación y control de los resultados de la Secretaría de Deportes del Colegio de médicos se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos”.

45% de los encuestados opinan que la evaluación y control de los resultados nunca se corresponde con el logro de los objetivos, 46% a veces, 6% siempre, 3% no respondió. La evaluación y control de los resultados no se corresponde con los logros obtenidos en un alto porcentaje (91%), esto sería explicado en parte por escaso interés o el no cumplimiento de las funciones establecidas para los directivos, gerentes y personal adscrito, a la secretaria de deportes del colegio de médicos por lo que se puede deducir que es necesario implementar un nuevo modelo gerencial que oriente las acciones a realizar

Cuadro 8.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe evaluación del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos para proporcionar incentivos laborales y académicos”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	-	-
A veces	3	10.0
Nunca	27	87.0
No respondió	1	3.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 8

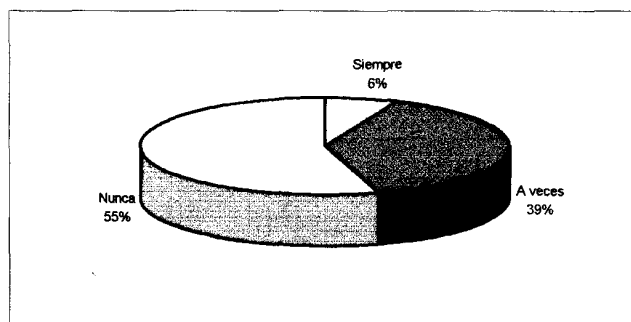
Gráfico 8.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Existe evaluación del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos para proporcionar incentivos laborales y académicos”.

El 87% de los encuestados opinan que nunca se evalúa al personal, 10% a veces, 3% no respondió. Este alto porcentaje de la falta de evaluación del personal es debida en gran parte al desconocimiento de los principios que rigen una buena gestión gerencial y administrativa, esta falta de evaluación no permite detectar las deficiencias de la organización, ni realizar el reconocimiento al trabajo que realiza el personal. Una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados actúan mejor y son más productivos, se identifican con los objetivos y metas. Kreitner (1997, p.8) considera que un buen resultado de las organizaciones depende, ante todo del factor humano, es el denominador común de los esfuerzos organizativos no importa lo sofisticada que sea la estrategia como la tecnología, la clave del éxito está en la gente.

Cuadro 9.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida da a conocer su visión y misión para la cual fue creada”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	2	6.0
A veces	12	39.0
Nunca	17	55.0
No respondió	-	-
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 9

Gráfico 9.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. "La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida da a conocer su visión y misión para la cual fue creada".

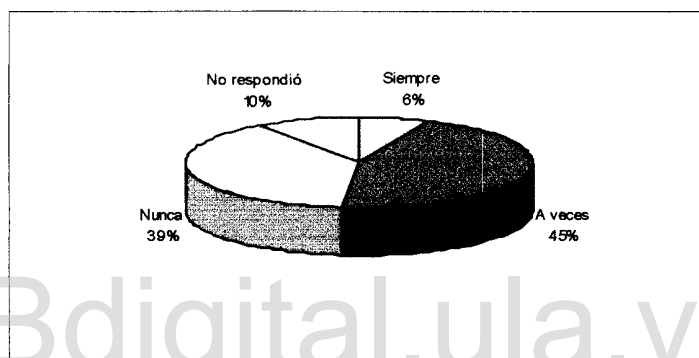
El 55% opinan que el Colegio de Médicos no da a conocer su visión y misión, 39% a veces y 6% siempre. Este gran porcentaje, que se aprecia en no conocer su visión y misión, es debido a la falta de una revisión periódica de los principios de la organización por directivos, gerentes que en algunos casos desconocen la organización donde actúan.

Este planteamiento coincide con el de Ramírez, R. (2000) y Acosta (1999) quienes expresan que muy pocas organizaciones mundiales o nacionales, han definido con claridad su papel o han identificado de forma precisa su imagen, objetivos y metas; esta ineficacia se debe en gran parte a la falta de una visión o fuerza impulsadora que origina el poder de gestión profesional.

Cuadro 10.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida direcciona sus acciones a través de un modelo de gestión participativa”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	2	6
A veces	14	45
Nunca	12	39
No respondió	3	9
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 10

Gráfico 10.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida direcciona sus acciones a través de un modelo de gestión participativa”.

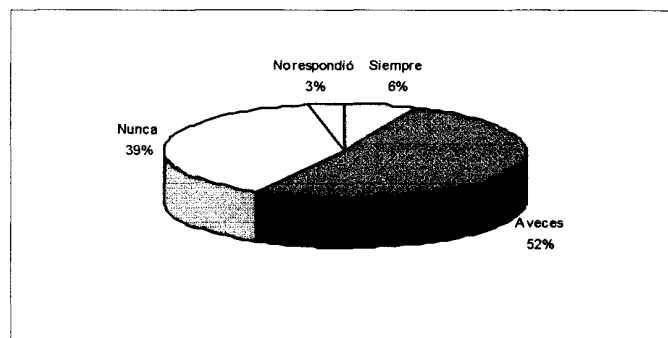
39% de los encuestados opinan que nunca la Secretaría de Deporte direcciona sus acciones a través de un modelo de gestión participativa, 45% a veces, 6% siempre y 9% no respondió. A pesar de que la opinión mayoritaria de los encuestado no cree que se sigue un modelo de gestión participativa, además no existe uniformidad de criterios y objetivos en las diferente directivas que ingresan, existiendo una pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos al perderse la continuidad en los procesos gerenciales.

Todas las organizaciones deportivas y sus gerentes deben poseer un significativo conocimiento de la gerencia. Las condiciones para el desarrollo del deporte deberán poseer un modelo gerencial que permita desarrollar una excelente organización, además de recursos humanos especializados, instalaciones y medios económicos.

Cuadro 11.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se promueve la comunicación efectiva entre el personal de las diferentes Secretarías del Colegio de Médicos a fin de coordinar y programar actividades afines”.

Alternativa	N°	%
Siempre	2	6.0
A veces	16	52.0
Nunca	12	39.0
No respondió	1	3.0
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente. Cuadro 11

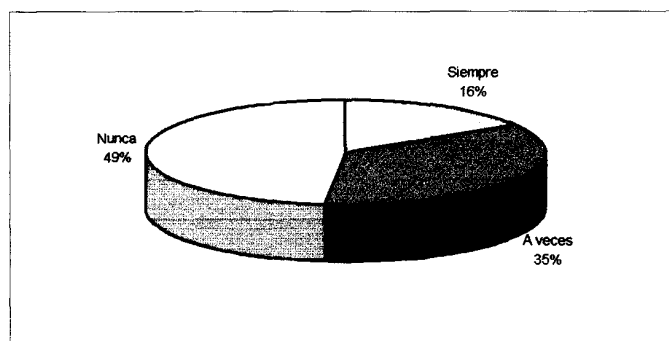
Gráfico 11.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “Se promueve la comunicación efectiva entre el personal de las diferentes Secretarías del Colegio de Médicos a fin de coordinar y programar actividades afines”.

El 39% de los encuestados opinan que nunca existe comunicación entre las Secretarías del Colegio de Médico para actividades afines, 52% a veces, 6% siempre, 3% restante no respondió. Se aprecia un alto porcentaje de falta de comunicación, unas de las causas, es por un bajo interés de los gerentes y directivos, en los nuevos conceptos de comunicación organizativa. En consecuencia se ve afectada la coherencia de la organización, puesto como se refirió en el marco teórico la comunicación se convierte en una vía para la planificación, la cual facilita la claridad de los propósitos, la direccionalidad y las formas para controlar y evaluar el resultado de las actividades programadas. Estos principios de comunicación han sido ajustados para proporcionar verdaderas herramientas a los directivos y administradores en su gestión, evidenciándose una vez más la necesidad de que la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida implante un modelo de gerencia acorde a los principios de gerencia participativa.

Cuadro 12.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos motiva al personal y atletas de acuerdo a sus necesidades específicas, tendencia y deseos”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	5	16.0
A veces	11	35.0
Nunca	15	49.0
No respondió	-	-
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 12

Gráfico 12.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos motiva al personal y atletas de acuerdo a sus necesidades específicas, tendencia y deseos”.

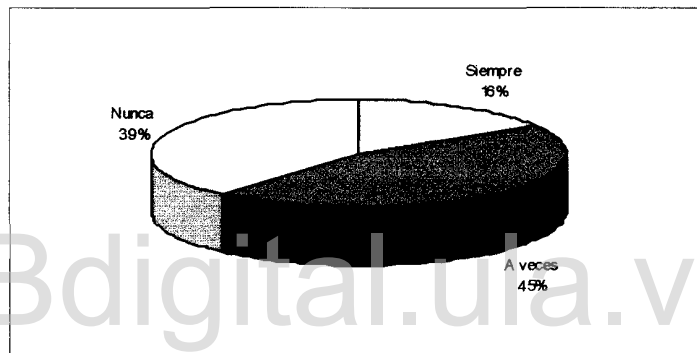
El 49% de los encuestados opinan que la Secretaría de deportes no motiva nunca a su personal, 35% a veces, 16% siempre. Este alto porcentaje nos hace presumir que los directivos desconocen algunas de las funciones esenciales de la gerencia como es el motivar a sus empleados, esto trae como consecuencia una disminución en la productividad, mayor costo en alcanzar los objetivos, escaso desarrollo organizacional, etc.

En la medida que los gerentes y directivos presten interés en el personal a su cargo, sus problemas y la satisfacción de sus necesidades, ello creará una corriente de mutua empatía que inducirá a los subordinados a adquirir un sentido de compromiso con los objetivos.

Cuadro 13.- Representación en cifras absolutas y relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos promueve el trabajo en equipo para lograr el éxito de las actividades deportivas”.

Alternativa	Nº	%
Siempre	5	
A veces	14	
Nunca	12	
No respondió	-	
Totales	31	100.0

Fuente. Rangel, 2004



Fuente: Cuadro 13

Gráfico 13.- Representación en cifras relativas de las respuestas obtenidas al ítem. “la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos promueve el trabajo en equipo para lograr el éxito de las actividades deportivas”.

El 39% de los encuestados opinan que no se promueve el trabajo en equipo, 45% a veces y 16% siempre. Se observa que este porcentaje de promoción de trabajo en equipo no es suficiente, lo que permite concluir que esta acción de promover no se toma muy en cuenta a la hora de planificar por la Junta Directiva, lo que se traduce en la poca eficacia en el logro de los objetivos y metas trazadas.

La función del gerente está representada por la capacidad de dirigir y controlar la fuerza laboral con la finalidad de lograr los objetivos y el crecimiento de la organización, la misma es realizada a través de un estilo para el desarrollo de normas que le permitan ejercer la autoridad y la creación de un trabajo en equipo. .

La esencia de equipos estriba en el compromiso común, sin este compromiso, los grupos actúan como serie de individuos.

Conclusión General

El desempeño de las tareas gerenciales deben estar orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control, estas tareas están influenciadas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes, por sus habilidades para tomar decisiones y establecer trabajo en equipo.

Las respuestas aportadas por la población estudiada permiten presentar la siguiente discusión de los resultados en relación a los objetivos establecidos en la investigación.

En relación al ítem número uno donde se pretendió conocer si se realiza diagnóstico de las necesidades de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, se evidenció que una mayoría significativa según lo expuesto no diagnostica para planificar. Esta situación indica que existe desconocimiento de esta

función por parte de los directivos del Colegio de Médicos. El aporte o conocimiento que se obtiene a través del diagnóstico es fundamental para la planeación.

En lo referente al ítem número dos relacionado con el subproceso de planificación, la mayoría de los sujetos respondieron que nunca planifican por lo tanto no se considera un proceso esencial, la planificación en cualquier organización deportiva no es tarea de un individuo, aún cuando sea responsabilidad primordial del gerente, no planificar significa no tener metas, objetivos ni programas.

Otro aspecto a detectar fue el encontrado en el ítem número tres en donde se observó que una gran mayoría del personal de la Secretaría de Deportes no realiza investigación ni análisis para la formulación y ejecución de estrategias; por lo tanto esto conlleva a no lograr sus metas y objetivos en el tiempo establecido por la institución.

En cuanto a los ítems números 4 y 5 se observa un alto porcentaje que opinan que no existe una estructura organizacional adecuada, esto indica que la Secretaría de Deporte no facilita la participación eficaz para el cumplimiento de los objetivos previstos en la planificación. El tipo de estructura que se adopte facilita o entorpece lo que la organización sea capaz de lograr, así como uno de los aspectos más importantes que debe enfrentar una organización es cómo estructurarse. La coherencia entre funciones y objetivos después de la fortaleza de la estructura

organizacional donde están incorporados cuatro denominadores: 1) Coordinación de esfuerzo, 2) Objetivo común, 3) División del trabajo y 4) Jerarquía de autoridad.

Por otra parte en el ítem número 7 y 8 en donde se observó que no se evalúa en forma continua y sistemática el logro de los resultados, a tal efecto no se evalúa el desempeño del personal que tiene la responsabilidad de dirigir las tareas programadas. Cada fase, meta, objetivo debe ser medido y sus resultados comparados y evaluados. Cabe destacar que estas funciones de las directivas no se realizan por falta de motivación, carecen de incentivos económicos, a veces por desconocimiento de los objetivos.

También se logró diagnosticar otras funciones importantes dentro del proceso gerencial, como son las referentes a la necesidad de formular los principios de la organización, la comunicación, motivación, trabajo en equipos y la de poseer un modelo de gestión participativa.

Los resultados encontrados en los ítems 9, 10, 11, 12 y 13 son altamente significativos, la mayoría del personal opinó que no se da a conocer la visión y misión de la Secretaría de Deportes, no existe una dirección de gestión, ya que las tareas están fundamentalmente orientadas a la planificación, organización y control. Estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, por el rendimiento en su trabajo personal. No se mantiene buena comunicación, en consecuencia se ve afectada la coherencia de la organización; la comunicación es una vía para la

planificación, la cual facilita la claridad de los propósitos, la direccionalidad y las formas para evaluar y controlar los resultados de las actividades programadas. No se motiva la personal, esto trae como consecuencia una disminución en la productividad, mayor costo en alcanzar los objetivos y escaso desarrollo organizacional. Existe carencia en cuanto a la integración de equipos lo que traduce que la gente no comparte sus ideas, proyectos y objetivos, e impide intercambiar experiencias para incrementar productividad.

De lo antes mencionado se evidencia que el personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida carece de comunicación efectiva para el desarrollo organizacional, dando respuesta al objetivo en el cual se pretendió diagnosticar la comunicación como herramienta del proceso gerencial en la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida.

En relación a ello, es importante destacar que el diagnóstico realizado al aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, evidenció que el personal de la Secretaría de Deporte del Colegio de Médicos del Estado Mérida, presenta una serie de debilidades que no le permiten ejercer satisfactoriamente su labor gerencial, dando respuesta al objetivo 1 y 2 de esta investigación en el cual se pretendió diagnosticar los subprocesos y el desempeño gerencial del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida.

A tal efecto, la propuesta de diseñar un modelo de gerencia para el desarrollo organizacional de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, se encuentra plenamente justificada en los resultados que arrojó el análisis de los datos estudiados.

Bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Modelo de gerencia participativa para el desarrollo organizacional de la Secretaría de deporte del Colegio de Médicos del Estado Mérida.

Presentación

Es importante motivar a los directivos de la Secretaría de Deporte del Colegio Médico al introducir cambios en su desempeño laboral, a nuevas formas de comunicación, al trabajo en equipo, a desarrollar estilos y procedimientos participativos que estimulen la responsabilidad, el compromiso y la producción en el trabajo.

Por tanto, los gerentes deben estar dispuestas a iniciar actividades de capacitación, adiestramiento que les permita planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar la organización, deberá estimularseles a apreciar el carácter imprescindible del futuro y así ejecutar un plan apropiado de contingencias, en forma oportuna, lo que permite mejorar sus habilidades para responder a cambios claves dentro de la organización deportiva que preside.

Es por ello que la propuesta se basa en los principios de autoridad compartida, toma de decisiones en conjunto y compromiso del personal que labora en la Secretaría de Deportes, para que en coordinación integral se logre un control en el

trabajo, optimizar las relaciones interpersonales y desarrollar aptitudes para mejorar oportunidades.

En base a esto, se prepara la estructura del modelo de gerencia participativa que sirva de directriz, para enfrentar las necesidades que presenta la organización deportiva y así mejorar el proceso administrativo gerencial.

Los contenidos del modelo pretenden instrumentar acciones que permitan orientar, mejorar y modernizar los niveles de toma de decisiones, la actualización de los planes y programas, el mejoramiento profesional del gerente deportivo, esto implica diseñar un modelo que responda al contexto real que caracteriza a los grupos de deportistas que hacen vida gremial en nuestra institución, donde se involucran todos los actores para ser transformados luego en autores.

Esto se lleva a cabo a través de talleres de conceptualización y capacitación en gerencia participativa dirigidos al personal directivo, deportistas .

Justificación

Las razones que motivaron el diseño del modelo de gerencia participativa surge a través de la investigación de las diferentes disciplinas deportivas del Colegio de Médicos en las cuales se pudo detectar la necesidad que tienen los directivos en adquirir conocimientos sobre el proceso gerencial a objeto de llevar a la práctica eficientemente las diferentes funciones administrativas; realizar diagnósticos,

planificación, organización, coordinación con precisión, pero con flexibilidad, con participación de todas las secretarías, motivando la integración y el respeto de cada uno de los actores para lograr así espacios con autonomía.

Es importante que el directivo reciba capacitación gerencial a través de cursos, talleres, seminarios, propiciados por universidades así como otras instituciones deportivas nacionales e internacionales, ya que cuando ingresa a gerenciar la institución, muchas veces no reúnen el perfil que se necesita, ni la experiencia para el tipo de secretaría que va a ocupar dentro de la organización.

Por consiguiente el modelo que se propone servirá de insumo gerencial para permitir no sólo enfrentar las amenazas y debilidades de la organización sino aprovechar las oportunidades y fortalezas que permitan mejorar la calidad gerencial de los directivos a fin de que su desempeño sea más eficaz y eficiente para obtener las metas y objetivos propuestos.

La importancia de la Secretaría de Deportes obliga a que la misma sea gerenciada con un alto nivel de productividad y con ritmo creciente en cantidad y calidad, para permitir que los deportistas cumplan con eficiencia los lineamientos establecidos y por ende conseguir mayor hegemonía y continuidad en el tiempo de los programas deportivos planificados. En tal sentido se hace necesario formular una propuesta de un modelo de gerencia participativa que cumpla estos objetivos.

Fundamentación

La propuesta de la investigación esta basada en los datos obtenidos durante la recolección de la información aplicada a los integrantes de las diferentes disciplinas deportivas del Colegio de Médicos del Estado Mérida donde se apreció la problemática que viven por fallas en los procesos de la gerencia, la falta de continuidad de los programas deportivos, la inclusión de nuevos planes y programas, la carencia del trabajo en equipo, falta de motivación y comunicación; sustentados en estos resultados , es pertinente realizar la propuesta de un modelo de gerencia participativa.

Así mismo, al referirnos a la fundamentación legal, la constitución nacional en su artículo 111 establece “El 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 garantiza los recursos para su promoción”.

De igual manera la Ley de Deportes (1.995), plantea que:

Artículo 1: Le atribuye a la actividad deportiva un valor de derecho social y lo define como esencial para la formación integral de la persona, lo que da garantía a la población de un servicio al deporte.

Artículo 4: Se declara al deporte de utilidad pública reconociéndosele: a) su importancia valor ético, cultural, social y b) en función de esa importancia se le otorga al Estado esta facultad para facilitar la construcción, dotación y mantenimiento de instalaciones deportivas.

Artículo 48: Le indica al ejecutivo nacional, que debe incluir en el plan de la Nación, el plan general del deporte, además insta a los entes de la organización deportiva nacional al integrarse al sistema nacional de planificación.

En concordancia estas leyes confieren al deporte una alta jerarquía como servicio público.

Situación Objetiva

La propuesta se centrará en dar respuestas a las deficiencias o debilidades detectadas en el diagnóstico hecho a la Secretaría de deporte del Colegio de Médico Mérida sobre su desempeño, de manera que con la aplicación de un modelo de gerencia participativa conlleve a un mejor funcionamiento.

Objetivos

General

Incorporar al personal directivo, administrativo, deportistas, entrenadores de la secretaría de deportes del Colegio de Médicos de Mérida en el programa de gerencia participativa que conlleve a la optimización de su funcionamiento.

Específicos

1. Integrar al personal directivo, administrativo, deportistas y entrenadores de la secretaría de deportes en equipo de trabajo.
2. Promocionar al personal directivo, administrativo, deportistas y entrenadores de la secretaría de deportes, talleres de sensibilización y capacitación en gerencia participativa.
3. Mejorar la comunicación como herramienta gerencial.

Administración

Evidentemente la teoría Básica de la Administración, es la de hacer las cosas por medio de las personas, e interpretar los objetivos propuestos por la organización, esta función estará a cargo del secretario de deportes en coordinación con la secretaría de finanzas quienes se encargarán de planificar, organizar, dirigir y controlar su ejecución.

Factibilidad

Uno de los componentes más importantes de la propuesta es la aplicación del modelo para optimizar el proceso gerencial en la Secretaría de Deportes del Colegio de Médico el cual sólo requiere del apoyo sostenido de la directiva, ya que esta propuesta no requiere de incremento de personal, ni de estructuras diferentes a las ya existentes, tampoco requiere de grandes partidas presupuestarias. Se tiene pues que, el proceso gerencial puede implementarse utilizando la estructura actual, personal especializado en gerencia participativa proveniente de las universidades o institutos afines: para su diseño se analizó la factibilidad social, legal organizacional, humano técnicas.

Factibilidad Social

El modelo es factible socialmente, ya que procurará el mejoramiento del personal directivo en el desempeño de las funciones gerenciales, lo que permitirá mejorar la calidad de servicio de la institución.

Factibilidad Legal

En relación al aspecto legal se encuentra que, el Artículo 42 de los estatutos de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida y la Federación Médica Venezolana en su Artículo 5 parágrafo 33, donde se establece como deber de las secretarías de deporte, promover, organizar y coordinar las actividades deportivas.

Factibilidad Humana

Centra su factibilidad en el apoyo de los directivos, administradores, deportistas, entrenadores, interesados en colaborar para resolver la problemática que se presenta de acuerdo a los cambios internos y externos, que sucedan dentro de la organización, mejorando de esta manera su desempeño gerencial.

Factibilidad Organizacional

Esta propuesta es factible debido a que la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida como organización facilita su desarrollo organizacional; lo que permitirá innovar y estar prestos a los cambios que deberá implementarse en la gerencia.

Factibilidad Técnica

El desarrollar la propuesta implica disponer de recursos necesarios para su ejecución, material audio visual, ambientes, inmobiliarios adecuados ya que el Colegio de Médicos cuenta con todos estos recursos, por lo tanto se hace factible poner en marcha la propuesta, así mismo trata de ir sensibilizando a los directivos a través de conversaciones, buscar personal experto en materia deportiva

Estructura de la Propuesta

Los talleres se estructurarán para dar atención a la situación problemática detectada, para ello se organizarán 7 talleres a realizarse en el lapso comprendido entre 2005 – 2006, tendrán una duración de 5 días. Previa fijación de la fecha y disponibilidad de los expertos que vayan a dictar los talleres. Se proveerá una actividad de seguimiento después de la realización de los talleres.

TALLER N° 1

Lapso 2005– 2006

Duración 5 días

Gerencia Participativa

Objetivo.

Incentivar al personal en cuanto a la importancia de un modelo de gerencia participativa.

Contenido

- ✓ La gerencia participativa.
- ✓ La formación del gerente.
- ✓ Funciones gerenciales.
- ✓ Principio de la gerencia participativa.

Actividades

- ✓ Organizar grupo de trabajo.

- ✓ Presentación del tema.
- ✓ Incentivar al grupo o hallar nuevas alternativas.
- ✓ Presentación de diversas metodologías.
- ✓ Seleccionar las diferentes áreas de oportunidades (metodológicas).
- ✓ Ejemplificación.
- ✓ Dinámica en grupo.

Recursos

- ✓ Directiva.
- ✓ Deportistas.
- ✓ Entrenadores.
- ✓ Personal Administrativo.

Fuente: Rangel, A. (2.004).

TALLER N° 2

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Procesos Gerenciales**Objetivo**

Incentivar al personal en cuanto a la importancia de los procesos gerenciales en un modelo de gerencia participativa.

Contenido

- ✓ Planificación.

- ✓ Organización.
- ✓ Coordinación.
- ✓ Dirección.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Control.

Actividades

- ✓ Formulación de preguntas.
- ✓ Organización en grupos.
- ✓ Explicación de cada una de las técnicas.
- ✓ Ejemplificación.
- ✓ Lectura de material.
- ✓ Establecer conclusiones.
- ✓ Dinámica en grupo.

Recursos

- ✓ Directivo.
- ✓ Personal.
- ✓ Administrativo.
- ✓ Deportista.
- ✓ Entrenadores.

Fuente: Rangel, A. (2.004).

Evaluación procesal.

TALLER N° 3

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Toma de Decisiones

Objetivo

Incentivar al personal en cuanto a la importancia en la Toma de Decisiones en las organizaciones deportivas.

Contenido

- ✓ La toma de decisiones.
- ✓ Pasos a seguir en el proceso.
- ✓ La resolución de problemas.

Actividades

- ✓ Diseño de instrumentos.

Recursos

- ✓ Directiva.
- ✓ Deportistas.
- ✓ Entrenadores.
- ✓ Personal Administrativo.

Fuente: Rangel, A. (2.004).

Evaluación procesal.

TALLER N° 4

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Motivación.

Objetivo

Incentivar al personal en cuanto a la importancia del desarrollo de la motivación en la organización.

Contenido

- ✓ La motivación humana.
- ✓ Rendimiento laboral y motivación al logro.
- ✓ La motivación de logro en la gerencia.

Actividades

- ✓ Establecer grupos de trabajo.
- ✓ Presentación del tema.
- ✓ Incentivar a producir ideas.
- ✓ Lectura del material alusivo al tema.
- ✓ Dinámica de grupo.

Recursos

- ✓ Directiva.
- ✓ Personal.
- ✓ Administrativa.
- ✓ Deportista.

- ✓ Entrenadores. Fuente: Rangel, A. (2.004).

TALLER N° 5

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Trabajo en Equipo

Objetivo

Incentivar al personal en cuanto a la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones.

Contenido

- ✓ Para que trabajen en equipo.
- ✓ Conceptualización sobre el trabajo en equipo.
- ✓ El trabajo cooperativo.
- ✓ Ventajas del trabajo en equipo.
- ✓ Pasos a seguir para conformar un equipo efectivo.

Actividades

- ✓ Reunión grupal.
- ✓ Especificar junto con el grupo el resultado final deseado (producto).
- ✓ Definir las fuentes disponibles (insumos).
- ✓ Explorar el tema.
- ✓ Establecer requisitos que deben cumplir organizaciones e individuos creativos.

- ✓ Dinámica en grupo.

Recurso

- ✓ Directiva
- ✓ Personal Administrativo.
- ✓ Deportista
- ✓ Entrenadores.

Fuente: Rangel, A. (2004).

TALLER N° 6

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Comunicación**Objetivos**

Incentivar al personal en cuanto a la importancia del desarrollo de la comunicación en las organizaciones deportivas.

Contenido

- ✓ La comunicación personal.
- ✓ La comunicación en las organizaciones.
- ✓ La comunicación como proceso.
- ✓ La comunicación como base de integración personal y laboral.

Actividades

- ✓ Organizar en grupos.
- ✓ Presentación del tópico a tratar.
- ✓ Incentivar al grupo a producir y evaluar ideas.
- ✓ Establecer conclusiones.
- ✓ Dinámicas de grupos.

Recursos

- ✓ Directivo.
- ✓ Personal Administrativo.
- ✓ Deportista.
- ✓ Entrenadores.

Fuente: Rangel, A. (2.004).

TALLER N° 7

Lapso 2005 – 2006

Duración 5 días

Liderazgo**Objetivo**

Incentivar al personal en cuanto a la importancia del liderazgo en las organizaciones deportivas.

Contenido

- ✓ El liderazgo.

- ✓ El liderazgo eficaz.
- ✓ Teoría sobre el Liderazgo.
- ✓ Principio del liderazgo.

Actividades

- ✓ Presentación del tema.
- ✓ Reunión grupal.
- ✓ Consulta de fuentes y material alusivo al tópico.
- ✓ Discusión General.
- ✓ Presentación de conclusiones.
- ✓ Dinámica en grupo.

Recursos

- ✓ Directiva.
- ✓ Personal Administrativo.
- ✓ Deportistas.
- ✓ Entrenadores.

Fuente: Rangel, A. (2.004).

Evaluación Procesal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrauanel, H., Ahaire, Y., Firsirotv, M. Hobbs, B., Poupart, R. y Simard, J. (1992) **Cultura Organizacional**. K (J.V. Herrera Traductor) Bogotá – Colombia: Fondo Editorial Legis (Trabajo Original publicado en Francés 1988).
- Acosta, G. (1999) **Estilo de Gerencia y su Relación con la Satisfacción del Personal**. Caracas.: Universidad Simón Rodríguez. Tesis de Maestría no publicada.
- Acosta H. (1999). **Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas**. Editorial Paidós-Tribo. Caracas.
- Aguirre, L. (2000) **La Dirección y La Administración del Colegio Médico del Estado Mérida**. Mérida- Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua: Tesis de Especialista No Publicada.
- Arellano, L. (1997) **La Formación de Recurso Humano a Nivel Gerencial**. Caracas: Fondo Editorial UPEL.
- Arias, F. (1997). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Balestrini, M. (1997) **Cómo se elabora el Proyecto de la Investigación**. Caracas: Consultores Asociados
- Bisquerra, L. (1990). **Metodología de la Investigación**. España: Editorial Morata.
- Bisquerra, R. (1990). **Métodos de Investigación Educativa**. Ediciones C.A.C.S.A. Primera Edición, Barcelona – España.
- Colom, A. Sarramona, J. y Vázquez, G. (1994). **Estrategias de Formación en la Empresa**. España: Ediciones Nancea, S.A.
- Contreras, H. (1994) **El Proceso Administrativo Aplicado al Sector Salud**. Mérida-Venezuela: Consejo de Publicaciones. Universidad de Los Andes.
- Chiavenato, I. (1999) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. Quinta Edición.
- Deming, W. (1986) **Calidad Productividad y Posición Competitiva**. Cambridge U.S.A.: Universidad de Cambridge.
- Fuenmayor, R. (2001). **Interpretando las Organizaciones**. Mérida – Venezuela: Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones. Primera Edición.

- Goodstein, L, Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998) **Planeación Estratégica Aplicada**. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Groscoor, (1992). **La Gerencia**. Caracas: Universidad Experimental Libertador. Material Mimeografiado.
- Hall, R. (1995). **Organizaciones, Estructura y Proceso**. 3era. Edición. México: Editorial: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (1999) **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Seix Banal, S.A. Segunda Edición.
- Kerlinger, F. (1985). **Investigación de Comportamiento**. México: Editorial Interamericana.
- Kliksberg, B., Friedman, Geroger C. (1985) **Cuestionario en Administración**. Buenos Aires. Editorial Paidos.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1999). **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España. S.A.U.
- Lansberg, I (1994) **La Gerencia del Futuro**. IV Jornada Nacional de Adiestramiento y Desarrollo. En El Gerente Eficaz (pp. 87-96. Caracas-Venezuela.
- Machado, R. (1990) **Gerencia Deportiva**. Villa de Cura – Venezuela: editorial Miranda.
- Mariño, H. (1993) **Planeación Estratégica de la Calidad Total**. Santa Fe de Bogotá. Editorial Tercer Mundo.
- Muñoz, F. (1998). **Cómo se elabora una Tesis de Grado**. Caracas: Editorial Paidos.
- Muñoz Razo, C. (1998). **Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis**. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Novoa D., (1989). **Historia del Colegio Médico Estado Mérida, Venezuela**
- Ramírez, R. (2000). **Propuesta de un Modelo de Gerencia Participativa Para el Desarrollo Organizacional de la Dirección De Deportes de la Universidad de Los Andes**. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes. Facultad de Humanidades y Educación. Trabajo de Ascenso. No publicado.
- Ravelo, E. (1997). **Administración, Educación y Proyectos**. Ediciones de la Asociación de Profesores del Instituto Pedagógico de Caracas.

- Rivas, L. (1999). **La Comunicación y La Gerencia en las Organizaciones Sociales**. Maturin: UPEL.
- Ribeiro, L. (1996). **La Organización y el Proceso de la Comunicación**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Robbins, S. (1996). **Fundamentos de Administración**. Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Rodríguez, J. (1996). **Autofinanciamiento en las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida – Venezuela**.
- Sacristán, C., Jerez, V., Fernández, J. (1996) **Gestión y Dirección de Empresas Deportivas**. Teoría y Práctica. Gymnos Editorial.
- Satir, V. (1994) **Nuevas Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar**. México: Editorial Pax México, Librería Carlos Césarman S.A. .
- Schermerhorn, J. (2002). **Administración**. México: Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1996). **Manual Sobre la Elaboración de Trabajos de Grado**. Caracas
- Waterman, R: (1993). **En Busca de la Excelencia**. Colombia. Editorial Norma.

ANEXOS
Bdigital.ula.ve

CUESTIONARIO.

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida diagnóstica las necesidades aportando una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación deportiva.			
2	La planificación de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, es considerado un proceso esencial para establecer prioridades.			
3	La formulación y ejecución de estrategias por la Secretaría de Deportes es un proceso que resulta de investigar, analizar y decidir			
4	La estructura Organizacional de la Secretaría de Deportes del colegio de Médicos del estado Mérida es adecuada para cumplir con la misión, funcionamiento y pertinencia.			
5	Existe coherencia entre las funciones del personal de la Secretaría de Deportes y el logro de los objetivos trazados.			
6	Se considera el trabajo en equipo entre Directivos, Secretaría de Deportes, administrativo, y entrenadores			
7	La evaluación y control de los resultados de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos se corresponde con la comprobación del logro de los objetivos.			
8	Existe evaluación del personal de la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos para proporcionar incentivos laborales y académicos.			
9	La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida, da a conocer su visión y misión para la cual fue creada.			
10	La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos del Estado Mérida direcciona sus acciones a través de un modelo de gestión participativa.			
11	Se promueve la comunicación efectiva entre el personal de las diferentes Secretarías del Colegio de Médicos a fin de coordinar y programar actividades afines			
12	La Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos motiva al personal y atletas de acuerdo a sus necesidades específicas, tendencia y deseos.			
13	Considera Usted que la Secretaría de Deportes del Colegio de Médicos promueve el trabajo en equipo para lograr el éxito de las actividades deportivas.			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento				
Claridad de la redacción Con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

APRECIACIÓN CUALITATIVA:

OBSERVACIONES

VALIDADO POR: _____ C.I. N° _____

PROFESIÓN _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA _____

Firma