

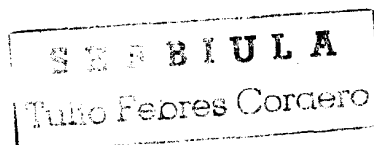
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO
POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE
MÉRIDA - MÉRIDA

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA
OPTIMIZAR EL PROCESO DE GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO ESTUDIANTES DE
MÉRIDA FÚTBOL CLUB

AUTOR: GERARDO I. VIELMA M.

TUTOR: NANCY DE PRADO

MÉRIDA, NOVIEMBRE 2001



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

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA
OPTIMIZAR EL PROCESO DE GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO ESTUDIANTES DE
MÉRIDA FÚTBOL CLUB**

www.bdigital.ula.ve

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN EDUCACIÓN FÍSICA, MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE**

**AUTOR: GERARDO I. VIELMA M.
TUTOR: NANCY DE PRADO**

MÉRIDA, NOVIEMBRE 2001

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación de la Investigación	11
Objetivos de la Investigación.....	12
General.....	12
Específicos	12
Alcances y Limitaciones	13
Alcances	13
Limitaciones.....	14
 CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas.....	19
Estudiantes de Mérida F.C.	21
Los Símbolos del Equipo de Estudiantes	22
Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA).....	25
Reglas Oficiales del Fútbol (FIFA).....	28
La Gerencia Deportiva.....	31
Gerencia Participativa.....	33
La Planificación Estratégica.....	34
La Planificación Estratégica Situacional.	38
Ventajas de la Planificación Situacional	40
La Evaluación y la Planificación Estratégica Situacional	41
La orientación como sistema de información en la planificación estratégica situacional.....	42
Diseño de la Situación Objetivo.....	46
Principios Básicos para el diseño de la Estrategia	46
Administración Deportiva.....	47
Estilos de Liderazgo	51
Perfil del gerente deportivo.....	55

Sistema de Variables	55
CAPITULO III	57
MARCO METODOLÓGICO	57
Tipo de investigación.....	57
Población y Muestra.....	57
Instrumentos de Recolección de Datos.....	59
Técnica de recolección de Datos	61
Técnica de Análisis de Datos	62
Fases de la Investigación.....	62
CAPITULO IV	64
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA...	64
Procesamiento de datos.....	64
CAPITULO V	76
LA PROPUESTA.....	76
PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE	
GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
DEL EQUIPO ESTUDIANTES DE MÉRIDA FÚTBOL CLUB.....	76
Presentación	76
Justificación.....	78
Fundamentación.....	79
Estructura de la propuesta	81
Factibilidad de la Propuesta	96
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Cuadro N° 1. Operacionalización de variables.....	56
Cuadro N° 2. Distribución de frecuencia y porcentajes de la población.....	58
Cuadro N° 3. Frecuencias y Porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Estrategias.....	64
Cuadro N° 4. Frecuencias y Porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Comunicación.....	68
Cuadro N° 5. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Planificación.....	70
Cuadro N° 6. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Organización.....	72
Cuadro N° 7. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Administración.....	73
Cuadro N° 8. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Evaluación.....	74

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

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA
OPTIMIZAR EL PROCESO DE GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO ESTUDIANTES DE
MÉRIDA FÚTBOL CLUB**

**AUTOR: Gerardo I. Vielma M.
TUTOR: Nancy de Prado
AÑO: 2001.**

RESUMEN

En esta investigación se planteó como objetivo diseñar un plan estratégico situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa del equipo de estudiantes de Mérida, F.C. La metodología utilizada respondió a un proyecto factible, pues ofrece una propuesta de solución a una necesidad presente; asimismo, el estudio se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptiva. La población de estudio estuvo conformada por 46 sujetos, dado el reducido número de sujetos, en el presente estudio no se realizó el cálculo del tamaño de la muestra, ya que se consideró un muestreo intencional. A los sujetos objeto de estudio se les aplicó un cuestionario elaborado con treinta y dos (32) ítems en una escala tipo Lickert. El instrumento fue validado mediante el Coeficiente de Proporción de Rango, con un valor de 0.93, y su confiabilidad se calculó a través del método de consistencia interna de Alfa Crombach, resultando confiable, ya que el resultado se ubica en un valor de la escala de 0.91. Los resultados del diagnóstico evidencian que para el personal directivo, administrativo, técnico y jugadores, casi nunca la planificación estratégica situacional es puesta en práctica para optimizar la gerencia participativa. En consecuencia se aprecia que no existe una planificación estratégica situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa en el equipo de Estudiantes Mérida F.C., lo cual genera desmotivación en el trabajo diario y, por ende, los propósitos y fines de la institución no se alcanzan exitosamente; por lo cual se considera importante la realización de la presente propuesta.

INTRODUCCIÓN

El fútbol es el deporte más universal. El que se practica en más países y por más gente, tanto en el nivel profesional como, sobre todo, en el aficionado. El que convoca más público en los estadios. El que más atención recibe en los medios de comunicación y, en particular, el que reúne las mayores audiencias en la televisión. Su organización en el ámbito mundial, es la más extensa y la Federación Internacional de Fútbol Asociado FIFA, la instancia que lo regula, tiene más países afiliados que la misma ONU (Gutiérrez, 2001a).

La visión que se tiene del fútbol nacional está fuertemente empañada por el desenvolvimiento que, por lo general, tienen las selecciones y equipos en las competencias internacionales. Es fama ya que Venezuela es la "cenicienta" en casi cualquier certamen en donde se presente, no obstante alguna actuación destacada en algún momento por parte de ciertos clubes. Y la clasificación de la FIFA así parece constatarlo: en el fútbol profesional ocupa el lugar 125 dentro del total de 195 países afiliados a esta organización y, por otro lado, ocupa el último lugar en el "ranking" suramericano.

En este sentido, se contempla avanzar en la reestructuración de los roles y competencias administrativas, financieras y pedagógicas de la administración deportiva, tal como lo reportan Hurtado y Toro (1997), "sin el diseño de mecanismos de gestión y planificación que permitan un sistema funcional acorde con los objetivos gerenciales, los intercambios con la sociedad, la multiplicación de las demandas y la diferenciación de las situaciones de aprendizaje" (p. 33), esto con el fin de que el proceso deportivo se de con la productividad y calidad que la fanaticada requiere.

No obstante, la calidad de todo proceso gerencial depende en gran parte de la Planificación Estratégica Situacional, de modo que una gestión debe perfilarse como una forma de acción de carácter estratégico y fundamental para las transformaciones deseadas. Esto requiere que cada uno de los entes (directivos, administradores, entrenadores, jugadores) involucrados en el proceso, posean las competencias y dispongan de las herramientas necesarias con una orientación hacia la gerencia en general, que le permitan trabajar a partir de indicadores claves que contribuyan con la gestión de cada actividad deportiva con eficacia y eficiencia institucional.

Se percibe dentro del cuadro deportivo futbolístico merideño que la Planificación Situacional para optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club, no existe por parte de la directiva, lo que afecta el buen desempeño de las funciones administrativas propias de la institución deportiva hecho que motivó la investigación de esta problemática. La investigación se estructura en cinco capítulos:

En el capítulo I se describe la situación problemática que se percibe, descubriendo los síntomas que se observan en cuanto a la planificación estratégica situacional para optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club. Previamente expuesta la situación problemática se plantean los objetivos de la investigación formulando el alcance y las limitaciones que se pueden presentar en el desarrollo del trabajo.

Posteriormente en el capítulo II se seleccionaron algunos estudios previos en relación a la investigación. De igual manera se fundamentó el problema con los diferentes enfoques teóricos. También se operacionalizaron

las variables Planificación Estratégica Situacional y Gerencia Participativa, proceso que determinó los ítems que constituyen el instrumento.

En el capítulo III, se describe el diseño metodológico que se empleó, ubicándose en un proyecto factible sustentado en una investigación de campo, tipo descriptiva. De igual modo se hace referencia a la población, la cual se ubica dentro de la Junta Directiva, las categorías y Escuelas de fútbol existentes en la ciudad de Mérida estado Mérida y cuyas unidades de análisis son directivos, administrativos, cuerpo técnico y jugadores. Se describen los instrumentos y la técnica que se utilizó para obtener la información pertinente del estudio.

En el capítulo IV se presentan el análisis e interpretación de los resultados que sustentan la propuesta, obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, se procedió a hacer un análisis porcentual de los resultados.

En el capítulo V, se presenta la propuesta del diseño de un plan Estratégico Situacional para optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club.

Finalmente, se presentan las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Cuando se habla de deporte, indudablemente se piensa en el fútbol. La disciplina que congrega a la mayor masa de personas, sin distinción de sexo, edad, clase social. A través de los números recabados en los organismos rectores del deporte venezolano, se puede inferir que el fútbol menor posee más participantes en las categorías menores que el béisbol y el básquetbol.

El fenómeno se repite en los niveles superiores o amateur, y aunque pueda parecer extraño, a nivel profesional tiene más equipos que cualquier otra disciplina deportiva a este nivel. Si se considera además al gran número de participantes en el Fútbol Cinco o el Fútbolito nacional, se resume que es el deporte más practicado en forma organizada en Venezuela (Villamizar, 2000).

A primera vista, es obvio que lo descrito anteriormente representa una fractura conceptual en la percepción de Venezuela como país "beisbolero",

ya que ello no significa que este sea el deporte más practicado por los venezolanos. El béisbol es el deporte que, debido a la excelencia organizativa de su competencia de alto nivel, y a la excelencia del "marketing" del "baseball" norteamericano, se ha convertido en el contenido deportivo que el venezolano sigue con mayor frecuencia.

Si a esto se le suma el efecto social que produce el éxito individual que año tras año tienen algunos de los jugadores en el exterior, se entendería aún más la popularidad del béisbol en Venezuela. A este último fenómeno se le conoce como la formación de "roles" o "modelos", individuos o hechos que a través de sus logros logran acaparar la atención, y los sueños, de los muchos niños que quieren practicar un deporte que los lleve a esa gloria.

Según Jaimes (2000), en la actualidad el Fútbol venezolano es un deporte que ha ampliado considerablemente su espacio social y se ha hecho visible a lo largo y ancho de todo el país. Es, pues, un deporte popular. Quizá el más popular del país, como lo revela el hecho de que Venezuela cuenta con casi 9.000 equipos en sus diferentes categorías, con más de 220.000 jugadores en sus distintas niveles y ligas, sólo por detrás de Colombia, Argentina y Brasil como país con más jugadores organizados en las categorías menores en América del Sur.

Por otra parte, Venezuela cuenta con un total de 294 campos de fútbol manejados por el Estado y, por citar sólo otro dato, con 34 estadios, lo cual hace que el país quizá sea el que tenga más infraestructura futbolística en proporción a su población.

La economía del fútbol nacional, por otra parte, tampoco es nada despreciable. Los números que hoy día maneja el fútbol de alto nivel así lo demuestran. A finales de 1994, la Federación Venezolana de Fútbol cerró un contrato por derechos de transmisión internacional de los partidos de la selección mayor en Venezuela por dos millones y medio de dólares (US \$2,500,000.00.)

Esta cifra, que representó algo más de un millardo de bolívares por cuatro años, no incluye los ingresos extras que por los mismos partidos hizo la Federación por otros renglones como es la boletería, y la comercialización nacional (entre lo que resalta la venta de los derechos de transmisión en Venezuela, y de publicidad estática en los estadios.)

Según fuentes federativas, la Federación Venezolana de Fútbol ha conseguido, hoy en día, asegurar el monto de ocho millones de dólares (US \$8,000,000.00) por los mismos conceptos para el ciclo en curso que culmina con el mundial del 2002 (Jaimes, 2000). Con estas cifras de carácter público queda al descubierto, por lo menos, que el máximo organismo de fútbol

maneja sumas de dinero que podrían ser determinantes para la generación de una eficiente estructura futbolística que hoy día carece.

De igual manera, Jaimes (2000) señala que en los últimos cinco años, y en una cifra que puede que incluya los ingresos por boletería de esos partidos, los dueños de los equipos profesionales han "invertido", sin retorno alguno, por encima de veinte millones de Dólares (US \$20,000,000.00), o sea, por encima de trece millardos de Bolívares (Bs. 13,000,000,000.00) al cambio actual, en los diferentes equipos y la Liga Profesional de Venezuela.

Entre estos individuos e instituciones invirtiendo en el Fútbol resaltan prestigiosas compañías internacionales como parte del portafolio de empresas con inversiones millonarias en la Liga.

Si a lo anterior se le incluye el ingreso por transmisiones televisivas del fútbol internacional que las estaciones de televisión explotan con éxito, se entiende claramente que el fútbol constituye una economía nada despreciable para el país y un negocio de gran potencial para Venezuela.

No se entiende, entonces, la indiferencia con que se mira la suerte que ha corrido el balompié nacional y en este caso el regional con el equipo Estudiantes de Mérida F.C. La forma como se lo administra y conduce. Su bajo nivel de organización. Los pobres resultados que obtiene. Es difícil comprender, así pues, que ni el Estado, a través de sus organismos

competentes, ni la industria en general le presten la atención debida a un asunto de tanta trascendencia colectiva.

En entrevista realizada al Dr. Richard Páez, señalaba que el Equipo Estudiantes de Mérida F.C., no presenta una estructura organizativa apropiada para garantizar el funcionamiento eficiente, tanto a nivel deportivo como administrativo. Sus dirigentes han confundido su rol de administradores con el rol de técnicos futbolísticos. Creando así conflictos de responsabilidades específicas.

El equipo de Estudiantes de Mérida no cuenta con capacidad de autofinanciamiento por no disponer de una estrategia de mercadeo adecuada que le permita la generación de dividendos.

Asimismo, no posee una identidad futbolística en sus sistema táctico de juego, ello refleja un comportamiento individual y colectivo irregular, inestable y en consecuencia, vulnerable desde el punto de vista financiero, ya que es bien conocido que la taquilla es función de la ejecución eficiente en el campo de juego. Se podría afirmar que no existe en el país un Equipo que disponga de un proyecto de formación sólida y organizada de sus categorías menores. No existe en el país un verdadero Club de Fútbol Profesional.

Todas estas conclusiones, amargas, pero lamentablemente reales, condicionan una imagen del Equipo de Estudiantes de Mérida, el está atravesando su peor crisis financiera y deportiva.

Ante esta cruda realidad, se plantea la necesidad de fomentar estrategias que contribuyan a oxigenar el funcionamiento del Equipo de Estudiantes de Mérida F.C., con una idea de esperanza, de motivación, que dignifique la autoestima del Equipo. Cambiar aquel escenario, constituye una motivación fundamental para implementar una política de modificación estructural del Fútbol Merideño representado por el equipo de Estudiantes de Mérida, F.C., en todos sus ámbitos propios.

En consecuencia, entre los recursos necesarios se considera a la Planificación Estratégica Situacional como una alternativa que ofrece pautas congruentes para las actividades de cualquier organización con objetivos definidos de manera clara y con metodología específica para lograrlos. Por otra parte este tipo de planificación ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras, o riesgosas y a elegir entre ellas.

La Planificación Estratégica también reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso. Hay por tanto, menores posibilidades de que sean incorrectas y no factibles. Las ventajas de esta técnica son

particularmente importantes en las organizaciones donde transcurre largo tiempo entre la decisión de un gerente y sus resultados.

De ahí, que esta investigación se plantea como objetivo proponer un modelo de planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica porque la planificación y la gerencia forman parte de un todo, de un mismo proceso que se fusiona en la conducción de los procesos sociales. La planificación tiene que responder a las necesidades de quién gerencia.

Según Ahumada (1992), planificar significa tener la capacidad de imponer un rumbo a los acontecimientos en función de los propósitos y objetivos perseguidos. Planifica quién gobierna, quién tiene la capacidad decisoria, quién hace el cálculo último de síntesis que precede y preside la acción. De allí la necesidad de cambiar estructuras organizacionales y de trabajo como una prioridad en el Equipo Estudiantes de Mérida, FC.

Por otra parte este plan estratégico que se propone constituye una técnica de desarrollo organizacional que permitirá aprovechar las

oportunidades de la organización, así como también conocer las amenazas a fin de eliminar las causas que lo generan.

Toda organización desea lograr sus metas al mismo tiempo que administran satisfactoriamente sus recursos, hay ocasiones en que no alcanzan sus objetivos y el ambiente de la organización es deficiente, debido a conflictos, cambios, falta de gerencia, planificación, desconfianza de los trabajadores hacia la administración.

En cualquier caso la situación se debe rectificar, y esto requiere un análisis del problema y la introducción de estrategias de cambio apropiadas.

Objetivos de la Investigación

General

Proponer un modelo de planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

Específicos

- Diagnosticar el proceso administrativo organizacional que ejecuta la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

- Describir las técnicas gerenciales de planificación utilizadas por los directivos del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, para mejorar el desempeño de los jugadores.

- Determinar la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar y optimizar la estructura organizacional y gerencial del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club.

- Elaborar un Plan Estratégico Situacional para implementar la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Alcances y Limitaciones

Alcances

El estudio, está enfocado a diagnosticar el proceso de gerencia participativa de la directiva de del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, y a la formulación de un plan estratégico situacional. Dicho plan permitirá detectar las necesidades gerenciales de la directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, para poder así redimensionar el proceso administrativo a fin de que sea más eficaz y

eficiente para lograr las metas y objetivos propuestos por la organización en materia futbolística.

Mediante el diseño y aplicación del plan, se pretenderá mejorar en su parte administrativa la dirección del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, orientándolo hacia la obtención de una gerencia participativa. Por lo tanto, los resultados que se deriven de esta investigación no serán generalizables a situaciones similares y, solamente podrán ser analizadas en tamaño, condiciones y extensión al universo estudiado.

Además sus derivaciones pueden ser llevadas hacia la aplicación en diferentes campos con las mismas características como consecuencia de lo natural y creciente demanda de participación colectiva, de la necesidad de enfrentar nuevos problemas, de la presencia de nuevos actores en el proceso de decisiones y del nuevo papel que el estado y la sociedad civil deben asumir para satisfacer las necesidades de la población en situaciones de poder compartido y con las restricciones que imponen las dificultades financieras presentes, a fin de atender y fortalecer las capacidades planificadoras de todas las partes del sistema como una totalidad relevante para la acción de los distintos actores en lucha, en un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio y producir acciones que le construyan la viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de los oponentes.

Cualquier actor social le interesa conocer la explicación de los otros actores con los cuales compite o coopera, porque con ese conocimiento puede decidir mejor. La explicación de un actor es más potente si considera y distingue las explicaciones de los otros en vez de confundirlos.

Limitaciones

La subjetividad que pudieron tener algunas respuestas dadas por los sujetos en la encuesta, tiene que ver con las características propias de la investigación social, lo que dificultó la interpretación de la información e influyó en las conclusiones y recomendaciones que se interpretaron sólo a partir de los datos recogidos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La presente investigación tiene como propósito diseñar un plan estratégico situacional para optimizar el proceso de gerencia participativa de la directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida. En tal sentido se señalan a continuación algunas investigaciones y teorías sobre las cuales se sustenta.

Tal es el caso de Pineda (1996), quien en su trabajo titulado "Programa Operativo para el Deporte en el Municipio Campo Elías" del Estado Mérida, presentó un conjunto de estrategias gerenciales y políticas dirigidas a mejorar y optimizar la actividad deportiva en cada una de las parroquias municipales. El programa en cuestión está estructurado en 3 fases: Implantación, ejecución y evaluación, en donde cada una de ellas establece objetivos, actividades, estrategias metodológicas, responsables, fecha de ejecución de actividades, y estrategias de evaluación control y seguimiento. Especial énfasis hace el autor a la implementación de jornadas de actualización y capacitación de entrenadores y monitores de las diversas disciplinas deportivas legalmente constituidas en INDEPORTES, así como también a aspectos relevantes a la ubicación de los recursos financieros e institucionales necesarios para tal fin.

De igual manera, Molina (1996), realizó en un trabajo denominado "Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Eficacia Administrativa de la Dirección de Deportes de una Universidad Venezolana". En el marco teórico del estudio, el autor señala los principales aportes teóricos, filosóficos y legales que orientan y determinan el proceso de Administración de Deporte y otros aspectos relativos a la gerencia deportiva. La propuesta se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo. En la parte metodológica se consultó la opinión de los miembros de la Dirección de deportes acerca de las principales dificultades, debilidades y amenazas que confrontan la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes para desarrollar eficientemente los diversos programas que se ejecutan en las diferentes disciplinas deportivas.

Los problemas administrativos y financieros así como de asistencia integral al atleta figuraron como los más relevantes, para lo cual, el autor recomienda una serie de actividades dirigidas a minimizarlos. De igual manera, en el contexto teórico del estudio se exponen algunas teorías del proceso de organización deportiva, los cuales fueron de gran utilidad para justificar y fundamentar el presente trabajo de investigación.

Rivas de Prado (1996), realizó un estudio de los patrones de comunicación utilizados por los empleados de una organización que administra el deporte en una universidad venezolana, durante el año 1996. La investigación utilizó una metodología descriptiva, tipo cualitativa bajo la modalidad de un estudio de caso. A los empleados objeto de estudio se le aplicaron los instrumentos respectivos en el siguiente orden: a) entrevistas no estructuradas con los participantes del programa, b) recolección de la información inicial existente, en cuanto a determinar los patrones de comunicación utilizados por los empleados en sus relaciones interpersonales

y organizacionales, c) aplicación de un programa de comunicación asertiva a los empleados de esa organización deportiva y d) recolección de la información en cuanto a los efectos del programa en la comunicación y en las relaciones interpersonales de los empleados de esa organización deportiva.

Este trabajo sustenta la investigación, dado que fortalece la importancia del desarrollo gerencial de esa organización deportiva, sustentada en el principio en el cual, el logro de la calidad de una organización se basa en la calidad de la comunicación de sus miembros; entendiendo ésta como el eje fundamental para el logro de los objetivos de la misma, siendo inherente a todos los demás procesos y considerado por los especialistas, como el instrumento básico y esencial para la acción administrativa.

Silva (1997), elaboró una propuesta de un Modelo de Planificación estratégico – situacional para optimizar el proceso Gerencial en la Dirección de Educación del Estado Apure. En su contexto teórico presenta los principales fundamentos que orientan y determinan la planificación estratégica como elemento clave en la Gerencia de una organización, los cuales fueron de gran utilidad para estructurar la propuesta que se elaboró en este estudio.

Del 15 al 17 de Diciembre del 2.000, en la ciudad de Valera, Estado Trujillo se realizó el “Primer Seminario Nacional Andino en Actualización de Tácticas, técnicas, Preparación Física y Reglas de Juego de Alto Rendimiento”, Por el Estado Mérida participó Yowane Villamizar, quien informó a través de la prensa local (Cambio, p.22) que en el evento se organizaron mesas de Trabajo donde se trataron diversas temas, como la situación actual del fútbol Venezolano y la Federación, elecciones federativas y crisis del balompié profesional. Entre los ponentes y temas tratados destacaron los siguientes: Gilberto Amaya, director técnico de la selección

juvenil de Trujillo, se refirió sobre técnicas de juego en niños, Antonio Miranda, Profesor de Educación Física de la Universidad de los Andes, habló sobre técnica y talento del futbolista menor, y estrategia de formación en el fútbol menor, Mario Fiorenza, de la Comisión Nacional de Árbitros, informó sobre las nuevas reglas de juego; Smith Mendoza habló sobre balance, aspectos físicos y cualidades del Fútbol; y Vasco Bracamonte disertó sobre lesiones más frecuente en el fútbol sala.

El material de apoyo e Informe final del Evento señalado, contribuyó a la formulación de la problemática del fútbol profesional venezolano y a la implementación de las estrategias tácticas y técnicas en categorías de la organización "Estudiantes de Mérida Fútbol Club".

La Organización "Fútbol Mejor" (2001), realizó un diagnóstico acerca de la situación actual del fútbol venezolano en todos sus planos, niveles y modalidades. En el documento elaborado se presentan los principales antecedentes de la actividad en el país, sus principales problemas y debilidades que han influido en su deficiente organización entre los aspectos más relevantes del estudio se encuentran los siguientes: a) Las dimensiones económicas del Fútbol Venezolano, b) El desorden del fútbol, c) Funcionamiento del Fútbol Venezolano, d) Sugerencias para el cambio, e) Reformas en el Fútbol Profesional, f) Reformas en la estructura Federativa, g) Reformas en el Fútbol Amateur, h) Reformas e integración del Fútbol Base o Menor.

Los señalamientos hechos por el "Fútbol Mejor" serán de gran utilidad para estructurar una propuesta de un Plan Estratégico de Gerencia Deportiva dirigido al equipo de Fútbol Profesional "Estudiantes de Mérida Fútbol Club", ya que muchos de los mismos se basa en los problemas administrativos – gerenciales, que impiden un desarrollo eficiente de la actividad en el país.

Bases Teóricas

Origen del Fútbol en Venezuela

Los registros más remotos que se encuentran en los anales de la historia de Venezuela, sitúan la llegada del balompié al país por el año de 1876, en una primera incursión por el Estado Bolívar, donde laboraba una empresa minera extranjera, Gold Mining Company Of El Callao (Meridiano, 2000).

Esta corporación que se encargaba de explotar oro en la zona, organizó el 16 de julio de 1876 un partido de fútbol entre sus obreros franceses, británicos y caribeños. Aunque los detalles de este informal encuentro se desconocen es, sin duda, la primera referencia de este deporte que existió en el país. En los años siguientes, la práctica del fútbol continuó limitándose a encuentros amistosos entre los trabajadores de las compañías foráneas que mediante concesiones actuaban en el territorio.

Ya en el siglo XX, se formaron los primeros clubes de fútbol organizados; gracias al auspicio de los religiosos que llegaron al país, convirtiéndose en los reales impulsores del Deporte Rey. El primer equipo que se constituyó fue el América, en 1905, fundado por los Salesianos, quienes también crearon otros equipos y apoyaron la organización de torneos de importancia a nivel nacional.

La Federación Venezolana fue fundada el 19 de enero de 1926, presidida por Juan Jones Parra. En la reunión se integraron los clubes Centro Atlético, Venzoleo, Loyola SC, Caracas Sport, Barcelona, Libertad, Deportivo, Nueva Esparta, Campeador SC y Alianza. Se aprobó el primer reglamento de Fútbol.

El primer encuentro oficial de la FVF se jugó el 31 de enero de 1926, entre el Centro Atlético y el Venzoleo, por la copa The Caribbean Petroleum Company.

Luego del inicio romántico y elitesco del fútbol venezolano en los colegios privados, dirigidos por los sacerdotes jesuitas, este se fue extendiendo por todo el país y los bastiones fundamentales se asentaron en Caracas, Mérida y San Cristóbal. De allí surgieron las primeras generaciones de futbolistas venezolanos, de alto nivel técnico y de un coraje y enjundia a toda prueba. Esa experiencia quedó truncada dado que no hubo continuidad en el campo profesional. La mayoría de tales individualidades futbolísticas, se dedicaron al ejercicio de sus actividades profesionales u oficios, manteniendo la práctica futbolística sólo a nivel amateur. Se produjo así, una importante generación de talentos perdidos por mejores opciones ante la vida.

Posteriormente en los años cincuenta, se concretó el profesionalismo como actividad continuada en el fútbol. Esta referencia deportiva tuvo como piedra angular una estrategia marcada por una mirada hacia afuera, caracterizada por la incorporación masiva de jugadores provenientes de países suramericanos como; Brasil, Argentina y Uruguay. La explicación de esta tendencia se encuentra en la fortaleza monetaria del Bolívar. Los jugadores venezolanos ocuparon posiciones de relleno en los equipos profesionales pioneros. A medida que el Fútbol Profesional, en los años sesenta, se fue masificando y extendiendo a otras regiones del país, existió la necesidad de incrementar el número de jugadores criollos, cuestión incluso reflejada en las normas reglamentarias cuando consagraron la presencia obligada de cinco (5) venezolanos en juego, por cada equipo. Este proceso se acentuó durante el tiempo de la Venezuela saudita, derrochadora, carente

de proyectos a futuro. Era la época de comprarlo todo, de no crear nada. Donde era mas fácil gastar que realizar o crear. Tales razones explican la conformación del complejo de cienfuefútbolista a nivel latinoamericano.

El surgimiento de la crisis de la Economía Venezolana en 1981, signada por la exigencia de pago perentorio de la abultada deuda externa, y el surgimiento de la inflación, obliga a convivir con una realidad económica desfavorable. A la diligencia futbolística no le quedo otra alternativa que adaptarse al espíritu de los nuevos tiempos. Fue así como a partir de Febrero de 1983 los equipos profesionales se ven obligados a un cambio de política que implicó dirigir una mirada hacia adentro. Se inicio el proceso de búsqueda de jugadores nativos. Se redujo la importación de jugadores extranjeros, tanto en cantidad como en calidad. Por razones estrictamente económicas, ocurrió entonces una sustitución en el origen de los pocos jugadores importados hacia países de menor tradición futbolista. Como co-producto de este histórico proceso, se fortaleció el mercado de los jugadores venezolanos, característica que ha debido orientarlos desde el principio. Generándose cierto desarrollo en la fundamentación técnica del jugador criollo. No obstante, los técnicos, tanto profesionales como amateur, mantuvieron su evolución bajo el patrón del fútbol especulativo. Patrón que se traduce en la máxima de ganar como sea, fundamentando su táctica en el coraje, la violencia y las marcas individuales. Es por ello que se ha caracterizado en el ámbito periodístico internacional como un fútbol primitivo. Es, precisamente este estilo de juego el que no ha permitido avanzar.

Estudiantes de Mérida F.C.

En Asamblea del Club efectuada el día 4 de Abril de 1971, se aprueba el nombre que llevarían todos los Equipos de la Institución: ESTUDIANTES

DE MÉRIDA F.C., propuesto por el Dr. Guillermo Soto Rosa, uno de los Fundadores y según el propio Soto Rosa (1996) "Simboliza lo que llena de Alegría a Nuestra Ciudad: Los miles de Jóvenes que llenan las aulas de Primaria, Secundaria y Universitaria ostentando todos el nombre de ESTUDIANTES" (p. 8).

El día 17 de Mayo de 1971 se hace la solicitud oficial ante la Liga Mayor de Fútbol para la inscripción del Club. La presentación oficial del equipo se hace el día 04 de Septiembre de 1971, en un conocido Hotel de la ciudad, hasta que el día 12 de Octubre del mismo año a las 11 am., aparece en el gramado del Olímpico Soto Rosa, la divisa RojiBlanca capitaneada por su número 10, Luis Mendoza venido del Deportivo Italia de Caracas. Estudiantes tuvo como padrino al desaparecido Deportivo Portugués de la Capital, quien cayo 2 x 1, con goles conseguidos por el uruguayo José Chiazaro, uruguayo (ex-Portugués) y de Cesar Márquez (Brasileño). Estudiantes de Mérida F.C., entre sus logros posee el haber ganado varias Copas Venezuela, Torneos de la Feria del Sol y dos Campeonatos de Liga.

Estudiantes formó para su primer encuentro así: Hugo Briceño (arquero), en la línea de 4 con José A. Urdaneta, José Prates, Isabelino Martínez y Francisco "Pacho" Moreno, la media con Carlitos Conde y Luis Mendoza. En la delantera con Cesar Marques, José Chiazaro, Joel Casiano y Ramón Gheresi.

Los Símbolos del Equipo de Estudiantes

La Bandera:

Presenta los colores rojo y blanco en franjas y el escudo del equipo en su parte superior sobre un triángulo en color azul, la idea original fue del ingeniero Jorge Pereira y se plasmó sobre una bandera de Puerto Rico,

comprada en la Isla por 150 bolívares. Aunque si se observa la Bandera que fue símbolo del Colegio San José, no cabe duda de que ambas son muy parecidas, así que no tiene nada de raro, que sea la misma, salvo por el escudo de Estudiantes.

El Escudo:

En él se observan dos estrellas, representativas de los dos títulos hasta ahora logrados por el Equipo Estudiantes de Mérida F.C. Un Frailejón, flor típica del Estado y los colores del equipo rojo y blanco. Hay en este escudo como se pretendió mucha similitud con el del Atletic Club de Bilbao.

El Himno:

El himno de Estudiantes de Mérida es original de Napoleón Arraíz, conocido en el ámbito del periodismo Nacional como "El Hermanito". Es el Himno Original y como tal aquí está. Aunque la administración anterior hizo ciertas modificaciones, que ahora no vienen al caso citar.

CORO:

Estudiantes

Cuando Sales al Campo a Luchar, Tu
consigna es Sólida y Firme, A Ganar, a
Ganar, a Ganar.

I

Eres el Heredero de una Brillante Historia,
desde tu Cuna gozas de Noble Tradición
de San José Heroico, Mimado de la
Gloria, porque en Ti Se revive la Fama del
Campeón.

II

Te Comunica el Ande su Poderosa Fuerza
y el Ímpetu del Chama te presta su fulgor
así tu Oncena Joven Vigorosa se esfuerza
para que en la Lid emerjas Glorioso
Triunfador.

III

Son Tus Colores Símbolos de Merideña
Tierra la Roja Sangre Brota de Noble
Corazón nuestra empinada Sierra y el
Terciopelo suave del Verde Frailejón.

IV

Cuando Tu Delantera rápidamente
Avanza Brillante Brío, Aportas al Juego
del Fútbol Semejante al Impacto de
Poderosa Lanza que sacudes las Malla
Con la Emoción del Gol.

V

Es Tuya la Victoria es tuya la Emoción,
cuando el Público Aplauda Las Cifras del
Score, Procmando A los Vientos con
Rotundo Fervor, Que Tu Eres Imbatible...

ESTUDIANTES CAMPEÓN.

Letra de: Napoleón Arraíz.

Los Colores:

Según palabras del propio Dr. Guillermo Soto Rosa:

"Se oficializan los colores del Club: camiseta a rayas verticales rojas y blancas, pantalón azul, medias blancas con rayas

horizontales rojas. Esta elección se debió a que la mayoría de los Promotores del equipo habíamos sido Estudiantes del Colegio San José y que varios vestimos con mucho orgullo su camiseta que tantos triunfos había cosechado para el deporte Merideño. También designamos como uniforme de reserva la camiseta a rayas verticales verdes y blancas, pantalón blanco, que eran los mismos colores que habían usado las selecciones Estadales del Estado Mérida antes que Distrito Federal nos quitará inconsultamente esos colores."

El segundo uniforme también ha sufrido modificación, últimamente no se ha utilizado y en su lugar se ha usado uno de color blanco con vivos rojos.

La Mascota:

La mascota del equipo Estudiantes de Mérida F.C., es el oso frontino, llamado también oso de anteojos.

Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA)

La FIFA fue fundada en París el 21 de mayo de 1904 por delegados de Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Holanda, Suecia y Suiza. Por ello el nombre francés Fédération Internationale de Football Association (Meridiano, 2000).

La nueva FIFA eligió el término "Football Association" para distinguirse claramente en aquella época del "Unión Football", más conocido como rugby. La separación de estos dos tipos de fútbol comenzó en 1823, en ocasión de un partido jugado en la ciudad inglesa de Rugby, cuando un jugador del equipo local marcó un gol tras recoger la pelota con las manos y entrar corriendo en la meta.

El juego clásico del "Football Association" conservó el balón redondo original, mientras que otras especialidades como el rugby y el fútbol americano optaron por uno ovalado.

La Presidencia

El Presidente ocupa la máxima posición en el seno de la FIFA, cumple un mandato cuatrienal y es elegido por las asociaciones con derecho de voto representadas en el Congreso. El Presidente puede ser reelegido. Sus derechos y obligaciones están definidos en los Estatutos de la FIFA. El Presidente es el representante legal de la Federación, preside el Congreso, el Comité Ejecutivo y el de Urgencia, así como otras comisiones para las que ha sido nombrado presidente. Posee un voto ordinario, aunque puede ser decisivo en caso de igualdad de votos.

La FIFA posee un estricto reglamento contentivo de los lineamientos deportivos, morales y éticos que deben seguirse incondicionalmente, sin acatar presiones, ni injerencias externas.

Los diez principios básicos son empleados como la guía de la FIFA en todas sus actividades cotidianas y para fortalecer la cooperación y buenas relaciones entre la familia futbolística del mundo.

1. Juegue para ganar.
2. Juegue limpio.
3. Observe las reglas de juego.
4. Respete a los adversarios, compañeros de equipo, oficiales y espectadores.

5. Acepte la derrota dignamente.
6. Promueva los intereses del fútbol.
7. Rechace la corrupción, las drogas, el racismo, la violencia y otros males que representan una amenaza para nuestro deporte.
8. Ayude a otros a resistir ante instigaciones de corrupción.
9. Denuncie a quienes intentan desacreditar nuestro deporte.
10. Rinda homenaje a quienes defiendan la buena reputación del fútbol.

Organización Interna

El máximo órgano de la FIFA ha sido siempre el Congreso que se celebra cada dos años. Esta instancia decide sobre cuestiones relacionadas con los Estatutos y su aplicación, aprueba informes sobre asuntos generales y financieros, concede la afiliación a nuevos miembros y elige a sus representantes. Independientemente de su fuerza futbolística, cada miembro asociado posee un voto en el Congreso, un punto que refleja la verdadera democracia que existe en el seno de la Federación Internacional. El Comité Ejecutivo de la FIFA desempeña la función de una junta de directores y está formado por el Presidente de la FIFA, siete vicepresidentes y 16 miembros.

Un total de 18 comisiones permanentes, dos órganos judiciales, la Comisión Disciplinaria y la Comisión de Apelación y el Consejo de Mercadotecnia y Televisión apoyan y asisten al Comité Ejecutivo en diversas áreas especializadas.

Organización Externa

En el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, que han aumentado enormemente en los últimos años, la FIFA recibe el competente apoyo de las confederaciones continentales, con las que coordina todas sus actividades internacionales. La AFC en Asia, la CAF en África, la Concacaf en Norte/Centroamérica y el Caribe, la Conmebol en Suramérica, la UEFA en Europa, así como la OFC en los territorios de Oceanía, son socios de confianza que cooperan estrechamente con la FIFA sin infringir los derechos de las asociaciones nacionales.

Reglas Oficiales del Fútbol (FIFA)

El terreno de juego

Dimensiones

El terreno de juego será rectangular. La longitud de la línea de banda deberá ser superior a la longitud de la línea de meta.

Longitud: mínimo 90 m, máximo 120 m

Anchura: mínimo 45 m (50 yds), máximo 90 m

Partidos internacionales

Longitud: mínimo 100 m, máximo 110 m

Anchura: mínimo 64 m, máximo 75 m

Marcación del terreno

El terreno de juego se marcará con líneas. Dichas líneas pertenecerán a las zonas que demarcan.

Las dos líneas de marcación más largas se denominan líneas de banda. Las dos más cortas se llaman líneas de meta.

Todas las líneas tendrán una anchura de 12 cm como máximo.

El terreno de juego estará dividido en dos mitades por una línea media.

El centro del campo estará marcado con un punto en la mitad de la línea media, alrededor del cual se trazará un círculo con un radio de 9,15 m.

El área de meta

El área de meta, situada en ambos extremos del terreno de juego, se demarcará de la siguiente manera:

Se trazarán dos líneas perpendiculares a la línea de meta, a 5,5 m desde la parte interior de cada poste de meta. Dichas líneas se adentrarán 5,5 m en el terreno de juego y se unirán con una línea paralela a la línea de meta. El área delimitada por dichas líneas y la línea de meta será el área de meta.

El área penal

El área penal, situada en ambos extremos del terreno de juego, se demarcará de la siguiente manera: se trazarán dos líneas perpendiculares a la línea de meta, a 16,5 m desde la parte interior de cada poste de meta. Dichas líneas se adentrarán 16,5 m en el terreno de juego y se unirán con

una línea paralela a la línea de meta. El área delimitada por dichas líneas y la línea de meta será el área penal.

En cada área penal se marcará un punto penal a 11 m de distancia desde el punto medio de la línea entre los postes, equidistante a los mismos. Al exterior de cada área penal, se trazará asimismo un semicírculo con un radio de 9,15 m desde cada punto penal.

Banderines

En cada esquina se colocará un poste no puntiagudo con un banderín. La altura mínima del poste será de 1,5 m de altura.

Asimismo se podrán colocar banderines en cada extremo de la línea media, a una distancia mínima de 1 m al exterior de la línea de banda.

El área de esquina

Se trazará un cuadrante con un radio de 1 m desde cada banderín de esquina en el interior del terreno de juego.

Las metas

Las metas se colocarán en el centro de cada línea de meta.

Consistirán de dos postes verticales, equidistantes de los banderines de esquina y unidos en la parte superior por una barra horizontal (travesaño).

La distancia entre los postes será de 7,32 m y la distancia del borde inferior del travesaño al suelo será de 2,44 m.

Ambos postes y el travesaño tendrán la misma anchura y espesor, como máximo 12 cm. Las líneas de meta tendrán las mismas dimensiones

que los postes y el travesaño. Se podrán colgar redes enganchadas en las metas y el suelo detrás de la meta, con la condición de que estén sujetas en forma conveniente y no estorben al guardameta.

Los postes y los travesaños deberán ser de color blanco.

Seguridad

Los postes deberán estar anclados firmemente en el suelo. Se podrán utilizar metas portátiles sólo en caso de que se cumpla tal exigencia.

La Gerencia Deportiva

Una organización puede ser cambiada si se modifican sus estructuras, su tecnología y su personal. Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos; líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía gerencial. Cambiar la tecnología significa modificar su equipo, técnicas y procedimientos, cambiar el personal requiere modificar la selección, adiestramiento, relaciones, actitudes o papeles de los miembros de la organización (Leavitt, citado por Stoner, 1998).

Planificar significa prever las oportunidades para un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

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

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

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

En este sentido Adair (1992), señala que en las organizaciones contemporáneas se le plantea a la gerencia el reto de mejorar la calidad y el rendimiento de los productos de servicios; para ello se requiere desarrollar una serie de características que le permitan innovar tales como: a) sensibilidad al cambio, o flexibilidad para responder o ajustarse a situaciones nuevas o cambiantes, b) Aceptación del riesgo, lo que significa permitir que la gente haga sus propios trabajos a su manera, c) ambiente interno correcto es decir, permitir la participación en la toma de decisiones, y en la solución de problemas, además desarrollar buena comunicación interna y d) perspectiva a largo plazo, lo que implica usar el tiempo para consolidarse.

De lo que se desprende que el éxito o fracaso de las organizaciones depende en buena medida del recurso humano que las conforma y de un clima institucional que permita la innovación y la creatividad, para adaptarse rápidamente los cambios que se están produciendo a nivel mundial.

En efecto, en los actuales momentos, en los cuales tomar decisiones es difícil, cuando los valores dejan de tener sentido ante las exigencias sociales

y económicas, se hace necesario la participación de cada uno de los entes involucrados, que de una u otra forma estén comprometidos con la optimización del proceso.

Gerencia Participativa

El esquema dentro de las organizaciones exitosas propone delegar responsabilidades a todos los miembros de la empresa, suministrar información y hacer que fluya rápidamente, buscar la satisfacción total del cliente aunque incremente los costos y adoptar un organigrama sencillo que permita la flexibilidad suficiente para adaptarse a las variaciones del entorno.

Este tipo de Gerencia estimula mucho la creatividad, elimina barreras artificiales que se crean entre los departamentos, lo que permite que no existan interferencias.

El modelo de gerencia participativa se fundamenta en:

1.- La atención directa a los clientes no se concentra en el control de costos, sino en que la calidad satisfaga plenamente los requisitos de sus clientes.

2.- Los empleados deben tener una visión integral de los objetivos de la empresa y tendencia a trabajar en grupos, donde el líder no se entiende más como un "jefe", sino como un coordinador. Como incentivos, la remuneración se atiende más al desempeño del empleado, no al cargo. Otro incentivo es el Psicológico, el trabajador recibe sus ideas y opiniones, los ve traducidos en hechos y acciones concretas dentro de la organización; se sabe escuchado por la alta gerencia y obtiene mayor información de la organización, tiene

responsabilidad plena de sus acciones: asume el riesgo completo de todas las fases del proyecto en el que trabaja.

3.- La tercera clave se refiere a las estructuras de la empresa, con el modelo participativo tienden a ser horizontales; la información no fluye de abajo hacia arriba, sino con fluidez, de manera que las repuestas sean mas rápidas y flexibles.

El entorno es uno de los objetivos primordiales de la gerencia participativa.

Los nuevos gerentes permiten que los trabajadores asuman riesgos de sus proyectos y los incentivan según los resultados concretos que obtengan. Crear estructuras flexibles en las empresas ha permitido repuestas rápidas que llevan a liderar el mercado y duplicar sus ventas.

Generalmente, existen tres áreas de destrezas necesarias para llevar a cabo el proceso de gerencia: técnicas, humanas y conceptuales.

La Planificación Estratégica.

Toda planificación estratégica y metodológica supone la necesidad imperiosa de un capital humano cuyo apoyo logístico y humano suponen un costo, el desarrollo de un plan de preparación que en tiempo requiere de una financiación adecuada, finalmente la posibilidad de poder contar con una infraestructura adecuada sigue sumando, en consecuencia si no se cuenta con el apoyo económico imprescindible para su desarrollo resulta imposible lograr los objetivos trazados. El país vive un momento de transición bastante complicado que incluye una fuerte recesión económica y sumado a la falta de motivación de la empresa privada por la falta de incentivos para inducirlos a

invertir en deporte resulta sumamente difícil elaborar un gran proyecto de reestructuración integral del deporte para poder sacarlo del estado de coma en que se encuentra.

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

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

El auge de la planificación estratégica en Venezuela, ha conllevado a seleccionar problemas técnicos y determinar realmente las necesidades en cada uno de los sectores productivos para transformarlos en sectores productivos competitivos.

Para establecer las bases teóricas que sirvan de apoyo a estas investigaciones, se hace necesario comenzar definiendo el término planificación estratégica.

Al respecto Matus (citado por Corredor, 1992), sostiene que: "Planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una *dirección* que guíe el cambio situacional y producir acciones

que construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes" (p. 38).

Desde esta definición se infiere que la planificación es importante y no debe llevarse de manera "mecánica", ya que en sus estrategias hay elementos formales que hacen posible el éxito del proceso gerencial.

Al estudiar la planificación estratégica, Jarillo (1992), la define como: "El conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica" (p. 186).

En este sentido, la planificación estratégica es una herramienta indispensable para la institución, pero también es una metodología que guiará la planeación del mismo, marcando metas y estableciendo prioridades para su organización.

Otro autor que ha aportado aspectos importantes de la planificación estratégica es Sallenave (1990), quien al referirse a ésta expresa: "El Futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía, un conjunto de planes interrelacionados" (p. 39), más adelante refiere que es importante formular metas o conjunto de metas enmarcadas dentro de la misión y "propósitos básicos" de la organización.

En 1990, Sallenave al publicar su texto "Gerencia y Planeación Estratégica", establece un esquema organizacional para la estructura de la organización, el mismo comprende:

- ⇒ La adopción de una estructura.
- ⇒ La definición de tareas.
- ⇒ La administración de personal.

⇒ La adopción de un sistema de motivación.

⇒ La administración de sistemas de información y de decisión.

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

En cuanto a la naturaleza de la Planificación Estratégica que es, según Corredor (1992), "...una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional hasta surge de la necesidad de pensar en la realidad, no sólo a partir de nuestra auto – referencia, sino además desde la visión de otros" (p. 11).

Ante esto, se acota que no existirá planificación estratégica bien planeada si el gerente no toma en cuenta la realidad, el medio y los actores que están a su alrededor; de esta manera estará determinando su realidad situacional y explicará el diagnóstico, hechos concretos y datos irrefutables en su exposición estratégica.

La planificación estratégica se encuentra sustentada en la base filosófica como una "actitud, una forma de vida", donde el Gerente actuará siempre visualizando el futuro y determinará su planeación en forma sistemática e integral, es así como la concientización hacia los valores y el desempeño de las actividades formarán parte de la responsabilidad de las tareas a fin de realizar lo mejor posible. En su base la planificación estratégica está dividida en dos partes:

El Plan para Planear. Donde el Gerente mostrará sus ideas para que sean del conocimiento general y explicar cómo funcionará la organización,

podía hacerlo en forma oral o escrita, preferiblemente escrita para su distribución y poder recibir las observaciones.

Información Sustancial. Para la planificación estratégica propiamente dicha, desmenuzará la información, plasmando en su planificación la información sustentada por los actores de la organización.

La Planificación Estratégica Situacional.

La planificación estratégica situacional parte del principio que “planifica quién gobierna” (López, 1994), intenta construir una teoría de las situaciones que posibilite captar la totalidad relevante para la acción de un actor, así como los conflictos entre oponentes cuando estos confrontan sus planes en una realidad que se constituye sobre la base de los problemas, (p.2). En esta concepción lo estratégico se refiere a las formas de darle viabilidad a los proyectos que demandan la participación de múltiples recursos que contribuyen la producción de hechos sociales.

Uno de los aspectos fundamentales que plantea la planificación situacional es la identidad entre la planificación y dirección. Desde esta perspectiva, planifica quién tiene la capacidad de conducir y la capacidad de decidir. Tal capacidad puede estar referida al proceso más general de lo social o comprender tan solo un aspecto, restringido del mismo, un partido político, una escuela, una institución deportiva, un equipo.

De esta forma si planificación, gobierno y gerencia forman parte de un todo, de un mismo proceso que se fusiona en la conducción de los procesos sociales, la única manera de que ésta sea potente y eficaz es visualizándola como una actividad de cálculo permanente que debe acompañar en todo

momento al proceso de la toma de decisiones. La planificación tiene que responder a las necesidades de quién gerencia.

En la Planificación situacional, las categorías de situación, problema y oportunidades son básicas. Para ello la planificación estratégica tendrá una matriz de operación que enfrentará problemas bien delimitados y previamente explicados. La planificación tendrá carácter de flexibilidad y, si apareciera otro problema, pudiera adicionarse y aparecer como un archivo de problemas y operaciones.

La planificación debe considerar diferentes escenarios de cálculos. La planificación estratégica permite luchar contra la incertidumbre, la constitución de diferentes escenarios de cálculo complejo, lo que significa planes alternativos de contingencia.

La planificación situacional opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas:

La planificación en la coyuntura sistemática la toma de decisiones que aparecen en el día a día y su dirección de referencia en los planes a largo plazo.

La planificación anual operativa representadas en el plan anual y tiene su función en la racionalidad de las decisiones, orientadas en el plan de mediano plazo.

La planificación a mediano plazo "guía direccional de la planificación en la coyuntura".

La planificación a largo plazo. Es el marco direccional de la planificación del mediano plazo, ella representa el futuro que se desea construir.

En consecuencia, planificar significa tener la capacidad de imponer en función de los propósitos y objetivos perseguidos.

La planificación estratégica situacional plantea una nueva forma de diagnosticar la realidad, la explicación situacional. En donde el juicio estratégico propio de la interacción entre actores, también encontrará una justificación, un fundamento, una explicación en el "Diagnóstico" de lo contrario, suele ser tratado como un dato externo, débilmente articulado. Al modelo explicativo, no es por lo tanto algo que formará parte de la realidad que debe ser explicada. Así lo estratégico aparece sin historia y se producen explicaciones simplistas que impiden visualizar y dar cuenta del futuro probable de los acontecimientos.

Este acto de creación a futuro, no puede ser sistematizado, mediante modelos analíticos, surgiendo así la teoría de la planificación estratégica, la necesidad de simulación humana, para comprender y proyectar las acciones estratégicas y de comportamiento propias de los sistemas complejos, como la interacción social.

Ventajas de la Planificación Situacional

1.- Más preocupada por la dirección del crecimiento, tratando de responder: Hacia donde vamos, qué queremos, qué necesitamos y qué podemos hacer. Para ella los aspectos cualitativos son más importantes.

2.- La variable tiempo tiene una importancia relativa, interesa más alcanzar una situación objetivo, a partir de la situación inicial en el tiempo mas probable.

3.- Los planes de corto, mediano y largo plazo están íntimamente relacionados, aunque no se precise esta distinción.

4.- Lo político adquiere un esencial significado y se considera parte del plan junto al técnico y lo económico. Por ello el proceso dinámico de construcción de viabilidad, especialmente política adquiere importancia.

5.- Se puede planificar desde cualquier posición de la sociedad, aún desde aquella donde se tenga poca fuerza o poder (lado natural). Así cualquier clase social por el solo hecho de tener poder y capacidad de anticipación y cálculo de sus acciones puede planificar.

6.- No es neutral, pues se pone al servicio del planificador y del sector social que planifica para reproducir o transformar el sistema.

7.- Una vez planteadas las estrategias y la trayectoria central, de acuerdo con las circunstancias y a los nuevos hechos que vayan apareciendo, se irá modificando o reconstruyendo la estrategia a partir de la nueva situación inicial. De allí la necesidad de diagnósticos permanentes a través de evaluaciones y continua retroalimentación (Feedback).

8.- Intenta ser una propuesta eficaz para planificar el proceso de transformación social y de transición facilitando el cambio.

La Evaluación y la Planificación Estratégica Situacional

Según Popkewitz (1992), la evaluación es una estrategia dentro de la planificación situacional porque es parte de la producción de ideas en un campo social, y las relaciones de poder que ésta lleva intrínsecamente.

Toda evaluación supone una relación de ésta respecto a la planificación situacional, y detrás de toda epistemología evaluadora subyacen una serie de ideas previas, es decir determinados valores sociales. La evaluación a su entender, forma parte de la regulación, control para poder tomar decisiones y rendir cuentas. Los usos de la evaluación se producen en el marco de claras relaciones de poder que inicialmente incidieron en los procesos de producción social y reproducción, así como a la creación de capacidades humanas.

De igual modo, los procesos evaluativos se producen en el marco de determinados tipos de relaciones, pasando la evaluación a formar parte de la planificación y reforma gerencial.

Popkewitz (1992), considera que la evaluación, a diferencia de otras opiniones, no debe pretender pronosticar lo que hay que hacer, sino comprender las tensiones, dilemas y ambigüedades que subyacen a en los esfuerzos de la mejora social. De ahí que el rol de la evaluación en el contexto de la planificación situacional donde existe permanente cambio debe ser el “examinar continuamente” el proceso, donde involucre no sólo los recursos materiales, sino a toda la organización, personas, organismos, planes, programas, estrategias, entre otros; con el fin de optimizar el proceso y aplicar los correctivos necesarios.

La orientación como sistema de información en la planificación estratégica situacional

La orientación dentro de la planificación situacional surge como sistema de información, las cuales se recolectan, para realizar análisis profundo de necesidades y las diferentes formas en que la información es comunicada de

acuerdo a su grado de elaboración y el tipo de situación a la cual van a servir de apoyo.

La información obtenida sirve a la planificación para enviar reportes, generar diagnósticos o estudios especiales que servirán de apoyo a la toma de decisiones de la planificación, formando parte de la institución. Una demostración de la orientación que han tenido el desempeño organizacional con lo cual es posible determinar su desviación en cuanto a los propósitos fundamentales planteados.

Reconocer que en la realidad coexisten varios actores que planifican, aunque lo hagan desde posiciones diferentes y con distintas capacidades, tienen dos implicaciones fundamentales para la teoría de la planificación situacional.

Primero una misma realidad acepta varias explicaciones posibles. Todos igualmente verificables. Segundo planificar exige orientación humana para comprender y proyectar el juego estratégico que se da entre los actores sociales.

La planificación según Navarro (1992), plantea una necesidad de orientación para poder explicar la realidad situacional, el juicio estratégico propio de la interacción entre actores.

Además, entre sus objetivos y atribuciones está el de elaborar, desarrollar y proponer metodologías e instrumentos de planificación y de gestión de recursos humanos, técnicos financieros, para ello establece momentos estratégicos dentro de la planificación que contribuirán a optimizar los procesos de planificación, dichos momentos son:

Momentos de la Planificación:

- 1.- El momento Explicativo.
- 2.- El momento Normativo.
- 3.- El momento Estratégico.
- 4.- El momento táctico operacional.

Para CINTERPLAN (1992), en el proceso de planificación, los límites de los momentos no son precisos puesto que un momento contiene a otro. Por ejemplo cuando se explica un problema el momento predominante es el momento explicativo, sin embargo se debe tener en mente, aunque sea una vaga idea, del deber ser (momento normativo); por lo tanto, el momento indica la coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado. Es decir, el momento explicativo se refiere a la explicación de la situación por un actor que planifica, a la caracterización de cómo fue, cómo es y cómo tiende a ser la situación. El momento normativo contiene la descripción de la situación objetivo o el deber ser y la propuesta de acción del actor, para alcanzarla. El momento estratégico es el cálculo de viabilidad del plan y el momento táctico operacional es el momento de la acción.

El momento Explicativo. Categoría de problemas.

El inicio de un plan es el reconocimiento de la existencia de problemas que motivan a la acción de un actor que tiene la intención de modificarlas. Desde el punto de vista de la Planificación, un problema no es más que una brecha entre una situación real que tiene características negativas y una norma o situación que se desea alcanzar. Además, los problemas también tienen características de la relatividad, lo que es problema para un actor social, no necesariamente lo es para otro.

Tipos de Problemas:

Problemas actuales o Potenciales. Son problemas vigentes en tiempo presente, mientras que los problemas potenciales son amenazas futuras probables.

Problemas terminales e intermedios. Los problemas terminales son disconformidades que se manifiestan en la relación esencial del actor con los resultados del sistema en que está inserto y que califica como insatisfactorio; en cambio los problemas intermedios están ocultos.

Problemas referidos a las leyes que determinan el sistema, a las acumulaciones sociales o a los hechos. Los problemas pueden tener origen en distintos niveles de la realidad que puedan implicar distintos grados de complejidad. La dificultad para enfrentar problemas depende del nivel situacional que se debe alterar para solventarlos. El nivel de las leyes que determinan el sistema es el más difícil de alterar y constituye el nivel de última instancia de la explicación situacional, donde por acumulación social se conforman las reglas básicas del sistema que determinan las características de toda la situación.

Problemas Estructurados, Semi-estructurados e inestructurados. Las reglas que conforman el sistema que produce el problema y las relaciones del hombre con él, son precisas, claras, invariables y predeterminadas. Las reglas existen antes de la solución del problema y permanecen iguales después de ellas. El hombre está fuera del problema y se relaciona con él solo para intentar resolverlo dentro de las reglas. Las reglas del sistema hacen explícitas las posibles restricciones pertinente a la solución del problema. Las fronteras del problema y del sistema que lo genera están perfectamente definidas.

En el momento Explicativo se debe tomar en cuenta el ámbito de los problemas: Nacional, Estatal o Local. La valoración y selección para precisar el problema enumerando los principales elementos que lo constituyen. En el momento Normativo, el Programa Direccional es la propuesta normativa de un actor o el conjunto orgánico de sus Proyectos Estratégicos. Es un compromiso de acción puesto que define lo que el actor se compromete a hacer; y los resultados en el sentido de que la finalidad de la propuesta es alcanzar los objetivos. En el enfoque estratégico, el programa direccional, adquiere un carácter provisorio y de incesante construcción. El programa direccional es una "apuesta" que hace el actor social de alcanzar una situación objetivo con la ejecución del plan.

Diseño de la Situación Objetivo

Para identificar el programa direccional es necesario identificar la situación inicial y diseñar la situación objetivo, que no es más que la situación que se desea alcanzar con el plan. No es una meta definitiva sino un propósito pretendido en una determinada situación inicial. La estrategia es un medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para unos y desfavorables para otros. En otras palabras, se trata de hacer uso adecuado de las oportunidades que le ofrece el contexto situacional a un actor determinado para materializar el plan.

Principios Básicos para el diseño de la Estrategia

- 1.- Apreciación eficaz de la situación.
- 2.- Adecuación de la relación recursos-objetivos
- 3.- Concentración y continuidad Estratégica.

4.- Rodeo Táctico.

5.- Economía de recursos. Conocimiento de la realidad y valorar recursos.

6.- Encadenamiento de las estrategias

7.- Evitar la certeza y las predicciones. El problema central del momento estratégico es el de la construcción de la viabilidad del plan que está presente en todos los momentos del proceso de planificación, pero es dominante el proceso estratégico.

El momento táctico operacional: (Toma de acciones y acción) El momento táctico operacional es el momento decisivo del proceso de planificación, es el momento de donde la planificación deja de ser un cálculo intelectual y se convierte en acción. El momento táctico operacional debe entenderse como el espacio teórico dentro del proceso de planificación, donde se sistematizan métodos e instrumentos que permitan el procedimiento de información pertinente y su oportuna comunicación al proceso de toma de decisiones. El principio fundamental de este momento es establecer los medios para hacer que el resultado de la cadena: acción, alteración de la situación, acción. Las principales dificultades de este momento son: la comunicación y el tiempo.

Administración Deportiva

Es la administración una práctica que el hombre ha implementado en cada una de las "facetas" que ejecuta en sus actividades gerente de cada organización convierte en misión el logro de los objetivos dentro del marco de los resultados deseados.

Navarro (1992), define la administración como “un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (p.22).

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

Otra definición de Administración es la que señala Melinkoff (1990) “La organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como el sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos” (p. 7) .

Cabe señalar como el autor engloba mejorar los fines y los medios, la cual convierte a la administración en una actividad productiva. Por consiguiente la administración es una actividad que el gerente ejecutará con el equipo que conforme la estructura de su organización.

En tal sentido la administración está asociada a los esfuerzos del grupo para lograr los objetivos planificados en la organización.

Dicho de otro modo la administración utiliza una serie de procesos administrativos entre ellos la planificación y la toma de decisiones y elige alternativas de solución para resolver los problemas en la organización que garanticen el logro de las estrategias en los objetivos planteados.

En este sentido Fred (1995), acota que “Una administración eficiente incluye todo lo relacionado con planificación estratégica, administración operacional, controles internos y externos, persigue que los recursos se

emplean con la eficacia necesaria para obtener los resultados deseados” (p.35).

Dentro de este marco de ideas el gerente que representa a una organización debe poseer la capacidad para analizar y tomar las decisiones de los problemas para ejecutar y operacionalizar la planificación y así obtener los resultados deseados.

El análisis precedente de la dirección para evaluar sus metas y objetivos se centra en la utilización efecto la dirección emite juicios valorativos acerca de su proceso administrativo.

El Proceso del Liderazgo:

El fenómeno o concepto de liderazgo puede ser enfocado desde diferentes puntos de vista (Courlaender, 1994):

- a) Como status, posición o élite.
- b) Como personas claves dentro de la organización (dirigentes, jefes, gerentes, etc.)
- c) Como función, en la búsqueda de la consecución de resultados organizacionales.
- d) Como proceso dinámico e interactivo que se desarrolla en el tiempo en base a relaciones líder-seguidor de carácter recíproco, en base a transacciones interpersonales.

La mayor parte de los fenómenos de liderazgo se dan en medios sociales estructurados (organizaciones) donde la gente necesita intercambiar

entre ellos, ponerse de acuerdo e influirse mutuamente para alcanzar resultados.

Es decir, el liderazgo es un proceso de influencia, un fenómeno social (grupal e interpersonal) que genera las conductas y consecuencias sociales más exitosas para la organización, haciéndola más eficiente y generando los cambios deseables, a un costo social y personal mínimo; en tal sentido, Líder no es la persona que tiene "ciertas características", sino aquella que se comporta de cierta manera y logra ciertos efectos.

Por otra parte, para entender el fenómeno de liderazgo hay que establecer los factores que lo originan, lo mantienen y lo extinguen, diferenciando entre liderazgo efectivo.

A través de las ciencias sociales hay diversas repuestas al respecto, en cuanto a qué origina un liderazgo, cómo se mantiene un líder y qué determina que no ejerza muchas veces el liderazgo. Lo encontrado en las investigaciones permite establecer que quien ejerce influencia, y la ejerce bien, en realidad obtiene cada vez más liderazgo, y aunque es difícil detallar cómo surge el Liderazgo, es posible detallar como se incrementa. Es un fenómeno incremental porque el poder genera más poder, autoridad genera más autoridad y el liderazgo genera más liderazgo; y cuando el liderazgo se asume y se consolida, no cesará en su incremento a no ser que las características cuantitativas y cualitativas de grupo que lo sostiene también cambien (Courlaender, 1994).

Entre los factores que permiten explicar el origen, mantenimiento y extinción del liderazgo, se señalan:

1.- Intercambio Social: Referido a la dinámica de interacción que se establece entre el líder y sus seguidores, a nivel interpersonal y grupal. La

naturaleza de esta interacción determina la cantidad y calidad de comunicación (verbal y no verbal) , así como el margen de influencia posible y esperada.

2.- Atribución: Es un proceso cognoscitivo muy estudiado por la Psicología Social en los procesos de influencia y liderazgo. La atribución se refiere a las causas y efectos que se asignan a una situación desde un campo de referencia particular.

3.- Dinámica Grupal: Los aspectos demográficos del grupo (número, cantidad, características particulares) determinan variabilidad al proceso de liderazgo. Asociado este mismo factor se encuentra la madurez del grupo para establecer conductas autodirigidas, así como la naturaleza de la organización y de la tarea.

4.- Motivación: Liderizar es provocar motivación, en consecuencia las funciones de liderazgo consisten en operar sobre los factores básicos de la motivación, a través de la participación, la orientación, la recompensa, la autonomía, el apoyo y el feed-back, relación a la tarea.

Estilos de Liderazgo

Desde el punto de vista de las características personales del líder, se han aceptado cuatro (4) tipos de liderazgo a saber: el autocrático, el democrático, el laissez-faire y el situacional.

Autocrático:

El líder autocrático es elegido por el grupo o es designado para el grupo por alguna autoridad. Actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo, no permite la participación de ningún miembro del grupo en la toma de

decisiones. Puede ejercer el poder de una manera directa o indirecta (de una forma sutil otorga privilegios de voz y voto al grupo, pero en realidad el poder permanece totalmente en sus manos).

Un liderazgo "Autocrático" está altamente orientado hacia la tarea (productividad), busca la eficacia disponiendo las condiciones de trabajo de modo que disminuya la influencia de los factores humanos a un mínimo. Frecuentemente es exigente y autoritario.

Democrático:

El líder democrático otorga una gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo. Permite que el grupo trabaje según el principio del consenso y trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables, ya que estas le sirven de base para la resolución de los problemas del grupo (liderazgo distribuido).

Un liderazgo "democrático" (compartido), logra el cumplimiento de las metas a través del trabajo en equipo, con gente motivada u comprometida, vinculada con las relaciones de confianza y respeto. Este tipo de liderazgo tiene alta orientación hacia la tarea y las personas.

Laissez-Faire:

Este tipo de líder dirige al grupo sin dirección en absoluto. Permite que los participantes del grupo actúen en "completa libertad" sin ninguna guía, control o ayuda. Esta forma de liderizar (totalmente incontrolada) conduce a menudo a experiencias e improductivas (dejar hacer, dejar pasar).

Un liderazgo "Laissez-Faire" se caracteriza por un bajo interés hacia la tarea y las personas. Hace el mínimo esfuerzo posible en ambos sentidos,

evita las responsabilidades y la comunicación. Un líder con estas características, difícilmente mantendrá su cargo salvo circunstancias especiales.

El Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional se basa en una relación entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe proporcionar el líder, la cantidad de apoyo socio - emocional (conductas de relaciones), y en el nivel de "madurez" de sus seguidores o grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación, no solamente porque individualmente aceptan o rechazan el dirigente, sino también como grupo determinan realmente el poder personal que puede ejercer.

La conducta de tarea está dada por el grado en que el dirigente organiza y define los roles de los miembros de su grupo (seguidores); explica cuáles actividades ha de realizar, y cuándo, dónde, y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación, y en manera de lograr que se haga el trabajo.

La conducta de relaciones es el grado en que el líder tiende a mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores) abriendo los canales de comunicación, delegando responsabilidades y dándole a los subordinados oportunidad para usar su potencial. Se caracteriza por el apoyo socioemocional, la amistad y la confianza mutua

Es decir, la efectividad del liderazgo es el resultado de interacciones particulares de variables, tales como: Poder del líder, tarea específica inmediata y relaciones existentes entre líderes y seguidores. El reto consiste

en ser suficientemente flexible para adoptar y modificar los estilos de liderazgo existentes e inmodificables.

Así el liderazgo situacional se refiere a la manera más exitosa de funcionar un líder, adecuándose a la situación que vive y al nivel de apresto de sus subordinados o seguidores. De acuerdo a sus conocimientos podrá combinar efectivamente, condiciones de los tres tipos de liderazgo mencionados anteriormente (democrático, autocrático y laissez-faire), que le permitirán salir airoso de todas las situaciones y con todo tipo de recurso humano.

Según Lemus (1975), es difícil determinar que miembro del personal es mejor que otro, pues el campo del conocimiento humano es tan amplio que es imposible encontrar una persona que sea mejor que otra en todo, aún sin embargo, es difícil comprobarlo. "Hoy es importante trabajar en equipo". Se requiere de un Líder transformacional que inspire a sus seguidores cambio, innovación, sentido emprendedor. Un líder transformacional pondera la "estatura" de las personas a su cargo, armoniza la cooperación entre los miembros de su equipo, los enseña a ser cada día más auténticamente humanos.

En los años noventa señalan Leibowitz y otros (1992), que la mayoría de los altos dirigentes reconocen que la competitividad depende de una persona diestra, competente, audaz, que permita posicionar una organización.

Se es un líder para identificar y definir propósitos, asegurar un plan estratégico, enseñar a los demás sus objetivos y el plan, hacer seguimiento de los procesos laborales, evaluar el desempeño.

La tarea dirigencial, según Stalk y otros (1992), no es decir a la gente lo que tiene que hacer, sino crear un ambiente en el cual puedan aprender cada uno de ellos. Lo más importante es el Sistema de Recursos Humanos. Lo importante no son los resultados y el mercado sino los procesos del negocio.

Perfil del gerente deportivo

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

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

Sistema de Variables

La planificación Estratégica situacional. Se define como el proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se muevan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre con la finalidad de atender sus necesidades, para así lograr los objetivos organizacionales.

La gerencia participativa. Se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones en equipo que permitirán que la organización logre sus objetivos.

Cuadro N° 1. Operacionalización de variables

OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Proponer un modelo de planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.	Planificación	Estrategias	1 al 8
	Estratégica	Comunicación	9 al 13
	situacional		
		Planificación	14 al 18
	Gerencia	Organización	19 al 23
	Participativa.	Administración	24 al 27
		Evaluación	28 al 32

Fuente: Vielma (2001).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Tipo de investigación

El trabajo realizado se enmarca dentro de los proyectos factibles, debido que a través de los resultados obtenidos tiene como propósito diseñar un plan estratégico situacional para implementar la gerencia participativa de la directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, y de acuerdo al Normativo de la Universidad Bicentenario de Aragua, UBA (1999), plantea que los proyectos factibles llevan implícitos la presentación de una propuesta.

De igual manera, es un estudio de campo, el cual debido los objetivos propuestos es de carácter descriptivo. Según la definición dada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (1999), se refiere al "análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia" (p.5), en este caso concreto se describieron y analizaron objetivamente los datos recogidos en forma directa.

Población y Muestra

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación (Morles, 1994,

p.17). La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población" (Morles, 1994, p. 54).

Para Hernández, Fernández y Baptista (1996), "La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 210). A su vez Ramírez (1998) lo define "como" un subconjunto del universo, que poseen características similares, pero con la diferencia de que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar (p. 39).

La población en el presente estudio está conformada por un total de 46 sujetos: 12 miembros de la Junta Directiva, 5 miembros de personal de oficina, 8 del equipo de Fútbol de primera división, 4 de la categoría Sub 20, 4 de la categoría Sub 17, 2 de la Escuela Guillermo Soto Rosa, 2 de la Escuela Menor de "Ejido" y 4 de la Escuela Menor "Los Curos" (Tabla 1).

Cuadro N° 2. Distribución de frecuencia y porcentajes de la población

CARGO	F
Junta Directiva	12
Personal de Oficina	05
1 ^{era} División	08
Categoría Sub 20	04
Categoría Sub 17	04
Escuela Guillermo Soto Rosa	02
Escuela Menor de Ejido	07
Escuela "Los Curos"	04
TOTAL	46

Fuente: Estudiantes de Mérida Fútbol Club 2001

Muestra

En vista de que la investigación se limita a un sector específico se considera el tamaño poblacional representativo, por lo tanto, no se hizo técnica de muestreo sino que se trabajó con el total de la población, 46 sujetos, tal como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (1996) "El quienes van a ser medidos, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación" (p. 209).

Instrumentos de Recolección de Datos.

Para el estudio de las variables propuestas se diseñó un cuestionario con 32 ítems de respuestas cerradas, elaborado mediante la escala Lickert con cuatro alternativas: 1. Nunca; 2. Algunas Veces; 3. Casi Siempre; 4. Siempre (Anexo A), para ser aplicado a la población objeto de estudio.

Validez.

Según Hernández (1996), la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento sirve a la finalidad para lo cual está destinado. Esto implica un conocimiento preciso de los objetivos del instrumento. Para determinar la validez Cualitativa de contenido del instrumento, se le suministró una primera versión, a cinco expertos en el área de investigación, con el objetivo de que examinaran cuidadosamente y críticamente los ítems en relación con el área específica de ésta investigación, de que realizaran las observaciones de contenido, redacción, estructura, vocabulario y ratificaran si los ítems eran adecuados para responder a los objetivos y preguntas planteadas en la investigación.

Se le aplicó el coeficiente de Proporción de Rango que según Hernández. (1996) define el coeficiente de proporción de rango C.P.R. "Como la proporción relativa, con respecto al valor máximo de la escala, del promedio de los rangos entre los jueces por cada ítems (C.P.R.), corregida por concordancia aleatoria" (p. 34). El resultado dio 0.93, considerada una proporción aceptable que indica que el instrumento presenta validez (Anexo B). El proceso estadístico utilizado realizado para obtener el valor fue el siguiente:

- Se efectuaron cálculos a partir de los rangos de cada juez sobre cada uno de los ítems o categorías.
- Se recomendó un mínimo de tres (3) y un máximo de Cinco (5) jueces.
- La escala de Lickert debía estar entre tres (3) y cinco (5) rangos.
- Se aplicó la fórmula $C.P.R = \sum C.P.R.i.c / N^{\circ} \text{ de Ítems}$

En donde $\sum C.P.R.i.c$, es la sumatoria de la proporción de rangos de la evaluación de cada ítems, dividido entre el número de ítems.

El C.P.R. se interpreta de la manera siguiente.

- Menor que 0.80, validez y concordancia inaceptable.
- Mayor de 0.80 y menor que 0.90, validez y concordancia satisfactoria.
- Mayor que 0.90, hasta un máximo de 100, validez y concordancia excelente.

Confiabilidad.

Para Hernández (1996), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objetos produce iguales resultados. Con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos con características similares a la población en estudio. Esta se determinó mediante el coeficiente alfa de Crombach utilizando el paquete estadístico SPSS. Este coeficiente requiere una sola administración del instrumento y produce valores entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mediciones, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. El valor obtenido fue de 0.91 (Anexo C).

Técnica de recolección de Datos

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

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos dada la naturaleza de las variables y de la población objeto de estudio, utilizando un cuestionario como instrumento para recabar la información. Se realizaron visitas a cada una de las instituciones seleccionadas en la muestra, pidiendo la colaboración en la aplicación de los instrumentos.

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos se llevó a cabo, de acuerdo a los objetivos propuestos, en forma descriptiva mediante tablas de frecuencias y porcentajes de los resultados encontrados en las categorías de cada ítems.

Fases de la Investigación

La investigación se realizó de proyecto factible en el cual se apoya este estudio y el cual busca la solución a un supuesto problema en una geografía determinada, se representa la organización y planificación de la investigación a partir de las siguientes fases:

Fase I. Diagnóstica. Se desarrolló con la finalidad de estudiar las necesidades del equipo de Estudiantes de Mérida F.C., de un modelo de planificación estratégica situacional que permita optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo, para la cual se aplicó un cuestionario a la directiva y jugadores, a fin de obtener los datos que permiten la toma de decisión para presentar la propuesta que aportará alternativas de solución.

Fase II. Factibilidad. La factibilidad de la propuesta pretende abordar diversos aspectos que se consideran importantes para el desarrollo del estudio. Del mismo modo el beneficio que brindará la propuesta, no sólo será en función del desempeño del equipo de Estudiantes de Mérida F.C., sino permitirá el mejor proceso gerencial puesto que contribuirá a mejorar el ambiente que rodea al jugador. En relación a la institución, los resultados de la investigación ofrecerán la elaboración y puesta en marcha con el aporte de

las autoridades deportivas de una propuesta que contribuiría a mantener una mejor comunicación e integración entre la directiva, técnicos y jugadores.

Fase III. Desarrollo. Se construyó, validó y se comprobó la confiabilidad del Instrumento seleccionado para ser aplicado a la muestra en estudio y se seleccionaron aleatoriamente los sujetos que conforman el diseño muestral elegido y se aplicaron los cuestionarios a la muestra en sus respectivos sitios de trabajo. Se procesó la información mediante el registro y la tabulación de las respuestas dadas en el cuestionario.

Fase IV. Resultados. Se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos .

Fase V. Diseño de la Propuesta. Durante esta fase, luego de analizar los resultados arrojados por la fase de diagnóstico y consultar la bibliografía correspondiente, se elaboró la propuesta que consiste en proponer un modelo de planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

Fase VI. Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

En este capítulo se da a conocer los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de acuerdo a los objetivos formulados en la investigación.

Procesamiento de datos

Luego de aplicados los instrumentos se procedió a cuantificar y tabular cada una de las respuestas dadas en una hoja de registros de datos de acuerdo a los indicadores establecidos en cada variable.

Cuadro N° 3. Frecuencias y Porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Estrategias

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	73,9	12	26,1	0	0	0	0
2	21	45,7	22	47,8	3	6,5	0	0
3	35	76,1	10	21,7	1	2,2	0	0
4	29	63,0	16	34,8	1	2,2	0	0
5	5	10,9	3	6,5	24	52,2	14	30,4
6	4	8,7	9	19,6	17	36,9	16	34,8
7	5	10,9	8	17,4	18	39,1	15	32,6
8	11	23,9	9	19,6	15	32,6	11	23,9

Fuente: Vielma, 2001

En el indicador: Estrategias (cuadro 3), se encontró de acuerdo a la pregunta N° 1: ¿La Directiva del Estudiantes de Mérida Fútbol Club, realizó durante el año un trabajo eficiente?, que el 73,9% de los entrevistados señaló siempre lo hace y un 26,1% casi siempre lo hace. Se observa que para los sujetos entrevistados, quizás para la temporada 99-2000, el equipo presentaba una actitud positiva y consideraba que el trabajo que para el momento se estaba realizando es eficiente, no obstante, se necesita gente bien dotada, éticamente sólida, bien preparada en lo fundamental, bien calificada para el trabajo productivo y capaz de continuar aprendiendo en un proceso ilimitado de formación permanente, que pueda conducir el equipo al éxito esperado, que hasta ahora no se ha hecho visible.

En la pregunta N° 2: ¿Realiza el trabajo que le corresponde como parte de la organización y del equipo con satisfacción?, el 45,7% señaló que siempre lo hace, un 47,8% casi siempre y un 6,5% algunas veces se hace. Igualmente, para la mayoría de los sujetos sus respuestas reflejan que el trabajo hasta ahora realizado les proporciona una mayor satisfacción, al saberse preparados para desempeñarse oportunamente en cada actividad deportiva, dado que para ese momento, Estudiantes de Mérida F.C., se encontraba entre las primeras posiciones del campeonato clausura.

En relación con la pregunta N° 3 referida a ¿Se siente satisfecho con el nivel de integración Directiva-Jugadores?, el 76,1 % de los encuestados señaló que siempre lo hace, un 21,7% casi siempre y un 2,2% de los sujetos que conforman la muestra indico que algunas veces se siente satisfecho. Para el momento de aplicado el instrumento, Estudiantes de Mérida F.C., contaba con la dirección técnica del Dr. Richard Páez, quien en entrevista informal realizada el 03-02-2000, señalaba que su objetivo principal como técnico del equipo es crear una atmósfera regional donde la fanaticada, los

medios de comunicación, entre otros, sientan que se está haciendo buen fútbol, que se genere salud y alegría a la colectividad para finalmente conformar ese equipo de fútbol de su preferencia.

Según los resultados obtenidos en la pregunta N° 4 sobre: ¿La directiva de la organización valora las actividades que realizan los demás miembros de la organización del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?. Se puede evidenciar que el 63,0% de los entrevistados señaló que siempre se valoran las actividades, para un 34,7% casi siempre, y un 2,2% algunas veces. Es fácil suponer que estando el Dr. Richard Páez al frente del equipo para ese momento, el slogan del momento era entender que el deporte es la mejor forma para desarrollar una juventud de cuerpo sano y menta sana, de ahí el esfuerzo por valorar las actividades que llevan a cabo los demás miembros de la organización. Lo cual refleja la importancia de que toda planificación estratégica y metodológica supone la necesidad imperiosa de un capital humano que manifieste apoyo logístico y humano, el desarrollo de un plan de preparación, finalmente la posibilidad de poder contar con una infraestructura adecuada, en consecuencia si no se cuenta con el apoyo afectivo imprescindible para el desarrollo de la eficiente actividad deportiva resulta imposible lograr los objetivos trazados.

En cuanto a la pregunta N° 5 si ¿Se realizan talleres de capacitación deportiva?, el 10,9% de los encuestados respondieron que siempre; un 6,5% que casi siempre; el 52,2% que algunas veces y un 30,4% nunca se realizan talleres. Aún cuando las respuestas anteriores reflejan una actividad gerencial efectiva por parte de la directiva del equipo de Estudiantes F.C., se observa que los miembros del equipo no cuentan con la capacitación deportiva necesaria, lo cual establece la importancia de brindar las herramientas necesarias para profundizar los conocimientos en cuanto a

gerencia deportiva se refiere, ya que una de las grandes fallas que ha tenido el deporte en Venezuela se debe a la improvisación y poca gerencia. Aspecto que se hace imprescindible para que los involucrados sepan planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todo el proceso deportivo para obtener más provecho de los recursos humanos y técnicos que se utilizan.

Para un 8,7% de los encuestados se llevan a cabo dentro de la organización, actividades para mejorar la autoestima y las relaciones interpersonales (pregunta N° 6), para el 19,6% casi siempre, el 36,9% algunas veces y un 34,8% nunca las realizan. Luego de observar que los sujetos entrevistados señalaran que se valoran las actividades realizadas, sin embargo, la mayoría señala que no se realizan acciones que incentiven la autoestima y las relaciones interpersonales, lo cual refleja la necesidad de una gerencia participativa, donde este tipo de relaciones se hacen prioritarias dado que se persigue un solo fin, ganar.

En relación con la pregunta N° 7 ¿Se siente satisfecho con los beneficios que recibe de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club?. Se obtuvo que el 10,9% de los encuestados siempre los recibe; el 17,4% casi siempre, un 39,1% algunas veces y el 32,6% de estos no se sienten satisfecho pues nunca reciben beneficios. Resultados a esperar, dado que si no hay una gerencia participativa y una estructura organizada no se ven los resultados ni los beneficios que se desean.

En cuanto a la pregunta N° 8 ¿Recibe el equipo de jugadores el mismo apoyo cuando no se ubican en el cuadro de ganadores?. Se evidencia en las respuestas que para el 23,9% siempre recibe, el 19,6% casi siempre, un 32,6% algunas veces y un 23,9% nunca reciben apoyo. La falta de apoyo y solidaridad conllevan a la baja autoestima y deseos de superación, lo cual se hace palpable al ver un equipo que no sale de los últimos lugares en los

campeonatos, aún cuando la fanaticada se mantiene constante y representa el único apoyo para el Equipo.

Estos resultados indican que la responsabilidad de los procesos es integral a partir del máximo nivel directivo hasta el subalterno de mínimo nivel. De acuerdo a Gutiérrez (2001b), el manejo de una Federación Deportiva encierra varios conceptos a partir de conocimiento de causa, respaldo de trayectoria y reservas morales. Debe primar la planificación, la noción de Gerencia Deportiva, la creatividad, la visión y fundamentalmente la identidad propia.

Sin instituciones sólidas en la base, con un nivel de mediocridad asfixiante en los niveles de elite que casi no existe por cuanto se marginó a los que siempre trabajaron sus canteras para darle lugar a los que se acomodaron, sin un volumen de competencia interna que garantice la consolidación de deportistas de alto rendimiento y sin dirigentes y técnicos con algunas excepciones que no tengan la más mínima idea de lo que es un atleta del nivel descrito anteriormente el punto de quiebre es irreversible.

Cuadro N° 4. Frecuencias y Porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Comunicación.

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
9	10	21,7	20	43,5	14	30,4	2	4,4
10	18	39,1	16	34,8	11	23,9	1	2,2
11	17	37,0	14	30,4	14	30,4	1	2,2
12	29	63,0	14	30,4	2	4,4	1	2,2
13	20	43,5	14	30,4	11	23,9	1	2,2

Fuente: Vielma, 2001

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el cuadro N° 4 con respecto al indicador Comunicación se tiene que en la pregunta N° 9 referente a ¿Conoce el reglamento para el funcionamiento del equipo del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?, el 21,7% contestó que siempre, el 43,5% casi siempre, el 30,4% algunas veces y un 4,4% nunca. El desconocimiento de la normativa genera que los procesos gerenciales no se logren, se observa que no todos conocen el reglamento lo cual señala que los procesos se realizan improvisados, sin un orden jerárquico que conlleve al éxito del equipo.

Asimismo, se encontró que para el 39,1% la directiva está informada de la problemática interna del Estudiantes de Mérida Fútbol Club (Pregunta N° 10), para el 34,8% casi siempre, el 23,9% algunas veces y el 2,2% considera que nunca la directiva está informada. Las respuestas indican que aunque la directiva no es ajena a la situación, quizás no cuenta con las herramientas y estrategias necesarias para cubrir las expectativas del equipo.

En relación con la pregunta N° 11 referente a que si ¿Existe una buena comunicación entre usted y los demás miembros de la organización?, el 37% contestó que siempre, el 30,4% casi siempre un 30,4% algunas veces y para un 2,2% nunca hay buena comunicación. La comunicación es un elemento muy importante en los procesos gerenciales; aún cuando se aprecia que la mayoría manifiesta que existe buena comunicación, no obstante hay quienes algunas veces o nunca se comunican, lo cual amerita una revisión de los procesos gerenciales en el desarrollo organizacional del equipo.

El 63% de la muestra, contestó siempre a la pregunta N° 12. ¿La comunicación existente dentro de la organización permite escuchar ideas y discutir las entre todos sus miembros?, un 30,4% contestó casi siempre el 4,4% algunas veces y el 2,2% nunca. La comunicación y discusión de ideas

no es una situación constante según los resultados, lo cual es una debilidad en la gerencia del equipo, pues siempre debe existir una comunicación participativa, donde cada miembro sea escuchado y cada idea sea estudiada y discutida por los miembros del equipo.

A la pregunta: ¿Se dan instrucciones precisas antes que se ejecuten las actividades? (pregunta N° 13), el 43,5% indicó que siempre, el 30,4% casi siempre, el 23,9% algunas veces y un 2,2% que nunca se dan instrucciones precisas, lo cual impide el éxito o logro de los objetivos propuestos por el equipo.

De ahí, que el fútbol merideño no es patrimonio de ninguna institución de su ocasional entorno, de ningún dirigente advenedizo e improvisado que llegue por la cima de la pirámide, en fin de técnicos que se sientan imprescindibles por los siglos de los siglos. El fútbol venezolano está saturado de autoritarismos irracionales y en su otro extremo de débiles sin capacidad de decisión para afrontar los cambios necesarios e impostergables para sacar este deporte del túnel sin salida en el que se encuentra metido.

Cuadro N° 5. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Planificación.

PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
14	19	41,3	21	45,6	5	10,9	1	2,2
15	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0
16	42	91,3	4	8,7	0	0	0	0
17	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0
18	27	58,7	11	23,9	8	17,4	0	0

Fuente: Vielma, 2001

En relación con el indicador Planificación (cuadro N° 5), en la pregunta N° 14 en donde se les pregunta a la muestra si ¿Se establece dentro de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club objetivos claros y precisos?, el 41,3% contesto siempre, el 45,6% casi siempre, un 10,9% algunas veces y un 2,2% nunca. Si esto es una realidad del equipo, los resultados en el marcador de cada juego serían diferentes, quizás si se plantean objetivos precisos pero improvisados, justo se plantean en el momento de un juego y no con anterioridad para conocer la efectividad de los mismos.

En la pregunta N° 15: ¿Participan todos los miembros de la organización deportiva en la elaboración de la planificación a cumplirse durante un año?. Un 84,8% de los encuestados señalaron la categoría siempre, y un 15,2% casi siempre. Para el momento de la entrevista, el equipo era manejado por el Dr. Richard Páez, quien presentó una planificación a cumplirse durante el año, pero al salir él no se dio continuidad a la planificación y por ende los objetivos planificados no se lograron.

De acuerdo a la pregunta N° 16 se encontró que el 91,3% respondió siempre a la pregunta: ¿Las actividades diseñadas en la planificación se cumplen como están establecidas?, mientras que un 8,7% respondió que casi siempre. Situación que se cumplió durante la gerencia del Dr. Richard Páez.

Con respecto a la pregunta N° 17 ¿Se nombran las comisiones de manera que se facilite el trabajo?. Se puede evidenciar que el 84,8% de los encuestados respondió siempre y el 15,2% casi siempre.

Se encontró que el 58,7% de los entrevistados siempre realizan los entrenamientos de acuerdo al cronograma de la planificación deportiva (pregunta 18), el 23,9% casi siempre lo hace, y un 17,4% algunas veces.

Esto refleja la falta de una estructura organizativa y un marco legal coherente que regule las actividades del deporte en éste caso el fútbol a nivel nacional y en concordancia por lo dispuesto por las normas internacionales a partir de las calendarizaciones y reglamentaciones de los eventos en todos los niveles, sin ellos obviamente es imposible plasmar cualquier gestión de conducción en todos los estamentos y órganos de apoyo de la FVF.

Cuadro N° 6. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Organización.

PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
19	22	47,8	15	32,6	9	19,6	0	0
20	32	69,6	7	15,2	7	15,2	0	0
21	19	41,3	17	37,0	8	17,4	2	4,3
22	29	63,0	14	30,4	2	4,4	1	2,2
23	20	43,5	14	30,4	11	23,9	1	2,2

Fuente: Vielma, 2001

En relación con el indicador Organización (cuadro N° 6), en la pregunta N° 19 ¿Considera que el Estudiantes de Mérida Fútbol Club posee una buena organización?. Un 47,8% siempre lo hace, un 32,6% casi siempre y un 19,6% algunas veces posee una buena organización.

En cuanto a la pregunta N° 20 ¿La organización deportiva obedece a un plan de trabajo que conocen todos sus miembros?. Se puede observar que el 69,6% de la muestra señaló que siempre seguido de un 15,2% que casi siempre lo hace e igual porcentaje algunas veces.

En la pregunta N° 21 ¿Se toman decisiones oportunamente para atender necesidades del equipo de jugadores? el 41,3% de los encuestados contestó siempre, un 37% respondió casi siempre, un 17,4% algunas veces lo hace y un 4,3% nunca.

En la pregunta N° 22 ¿La organización atiende los problemas socioeconómicos de sus jugadores?, el 63% contestó siempre, un 30,4% contestó casi siempre el 4,4% algunas veces y el 2,2% nunca.

En la pregunta N° 23 ¿Cuenta la organización con suficientes recursos económicos para atender sus necesidades?, el 43,5% indicó que siempre, el 30,4% casi siempre, el 23,9% algunas veces y un 2,2% que nunca

Cuadro N° 7. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Administración.

PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
24	19	41,3	21	45,6	5	10,9	1	2,2
25	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0
26	42	91,3	4	8,7	0	0	0	0
27	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0

Fuente: Vielma, 2001

En relación con el indicador Administración (cuadro N° 7), en la pregunta N° 24 en donde se les pregunta a la muestra si ¿Reciben de manera oportuna la remuneración por trabajo?, el 41,3% contesto siempre, el 45,6% casi siempre, un 10,9% algunas veces y un 2,2% nunca.

En la pregunta N° 25: ¿Realiza actividades que permita recabar recursos a parte del de la taquilla?. Un 84,8% de los encuestados señalaron la categoría siempre, y un 15,2% casi siempre.

De acuerdo a la pregunta N° 26 se encontró que el 91,3% respondió siempre a la pregunta: ¿Aporta ideas para el autofinanciamiento?, mientras que un 8,7% respondió que casi siempre.

Con respecto a la pregunta N° 27 ¿Está dispuesto a participar en actividades que permitan fondos para el autofinanciamiento de su organización?. Se puede evidenciar que el 84,8% de los encuestados respondió siempre y el 15,2% casi siempre.

Cuadro N° 8. Frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra a las preguntas referentes al indicador: Evaluación.

PREGUNTAS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
28	27	58,7	11	23,9	8	17,4	0	0
29	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0
30	19	41,3	21	45,6	5	10,9	1	2,2
31	39	84,8	7	15,2	0	0	0	0
32	42	91,3	4	8,7	0	0	0	0

Fuente: Vielma, 2001

En el indicador Evaluación (Cuadro N° 8), se encontró que el 58,7% de los entrevistados siempre participan como miembro de su organización involucrado en las actividades deportivas del Estudiantes de Mérida Fútbol Club en la evaluación de las mismas (pregunta 28), el 23,9% casi siempre lo hace, y un 17,4% algunas veces.

En la pregunta N° 29: ¿Se retroalimenta el proceso de ejecución de las actividades durante y, al final de cada campeonato?. Un 84,8% de los encuestados señalaron la categoría siempre, y un 15,2% casi siempre.

De acuerdo a la pregunta N° 30 ¿Se revisan los problemas que se presentan durante el campeonato, dentro y fuera del equipo para corregirlos?, el 41,3% contesto siempre, el 45,6% casi siempre, un 10,9% algunas veces y un 2,2% nunca.

En la pregunta N° 31: ¿Se registran datos que puedan proporcionar cambios favorables?. Un 84,8% de los encuestados señalaron la categoría siempre, y un 15,2% casi siempre.

De acuerdo a la pregunta N° 32 se encontró que el 91,3% respondió siempre a la pregunta: ¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el desempeño del equipo, al final de cada juego?, mientras que un 8,7% respondió que casi siempre.

El conocimiento de lo que ha venido sucediendo o está ocurriendo en el mundo deportivo, así como el análisis de las expectativas con respecto a los nuevos ordenamientos en los ámbitos económico, tecnológico, geopolítico, social y organizacional es condición indispensable para la definición de estrategias que permitan a las naciones latinoamericanas interactuar en condiciones de igualdad para alcanzar metas deportivas.

De igual manera, el cambio en los roles, en las necesidades y características de las instituciones, invita a trazar estrategias que permitan enfrentar a los nuevos paradigmas generados por la evolución del pensamiento administrativo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO SITUACIONAL PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO ESTUDIANTES DE MÉRIDA FÚTBOL CLUB

Presentación

La presente propuesta está basada en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado sobre la planificación dentro del proceso de la gerencia participativa del equipo Estudiantes de Mérida, F.C.

La misma recoge los objetivos mediante los cuales se aspira lograr cambios significativos en la conducta de dicho personal para que su labor administrativa y gerencial incida significativamente en el desempeño de las actividades de los miembros del equipo; es de hacer notar que para la planificación del presente plan se tomaron en consideración el cumplimiento de las funciones gerenciales, pues en el diagnóstico realizado se detectó que:

De acuerdo a la opinión de los sujetos entrevistados la directiva del equipo Estudiantes de Mérida, F.C. rara vez cumplen a cabalidad con las funciones gerenciales que le competen y que esta situación incide negativamente en el desempeño de los jugadores adscritos al equipo, pues

de acuerdo a Gutiérrez (2001a), el técnico de cualquier equipo deportivo debe estimular al personal a su cargo en cuanto a la motivación, integración y participación en las actividades por él planificadas; para el logro de tal propósito es menester que los miembros de la directiva participen en los procesos y actividades propias de su rol como son las tomas de decisión y los proyectos realizados por la dirección; esa situación incide en el hecho de que el jugador se involucre, participe y presente espíritu de pertenencia en el equipo al cual está adscrito.

De ahí, que es necesario que la directiva presente una actitud diferente ante su personal en el sentido que debe hacerlo partícipe de sus decisiones e involucrarlo en las actividades que se cumplen en el Equipo para así lograr un mayor beneficio de la actividad del mismo.

Por otra parte la propuesta presenta diferentes actividades que pueden ser desarrolladas con el fin de cumplir los objetivos que se formulan para llevar a cabo una gerencia efectiva. De lo contrario seguirán las interrogantes: Qué están haciendo, dónde está el entrenador y los planes de juegos de fogueo y exploratorios y lo más importante, un centro de entrenamiento permanente como propuso Richard Páez, director técnico del Estudiantes de Mérida, quien presentó hace 9 años un plan para trabajar a largo plazo.

Ojalá el fútbol se convierta en Venezuela en una verdadera industria del entretenimiento, como lo es el béisbol o el básquet.

Justificación

La justificación de la Propuesta se apoya en el planteamiento del problema y en el mismo Diagnóstico que la sustenta. Los resultados del estudio y la realidad deportiva, evidencian la necesidad de proponer un modelo de planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, ofreciendo alternativas a la Directiva para mejorar y elevar la calidad del desempeño y asimismo, se pretende proporcionar conocimientos apropiados que le permitan planificar y ejecutar de una manera más eficaz y eficiente la labor en las distintas organizaciones deportivas merideñas.

Los resultados evidencian que el fútbol merideño está mal organizado, que no tiene el respaldo de la televisión comercial o del Estado, de la publicidad, para generar dividendos, campeonatos internos de alto nivel, afluencia de espectadores y jugadores de renombre mundial. No hay público en los estadios, no hay publicidad, no hay ingresos por concepto de comercialización de los partidos por televisión. Tampoco hay jugadores de jerarquía internacional y algunos equipos presentan una terrible inestabilidad, lo que convierte al campeonato profesional venezolano en una empresa llena de incertidumbres para muchos equipos que no saben cómo cancelar la nómina dentro de seis meses, cómo cancelar los viajes, la participación de la Copa Libertadores.

Fundamentación

Existen diferentes instrumentos legales que regulan, orientan y definen la actividad deportiva que se realiza en el país en sus diversos niveles, planos y modalidades. A continuación se citarán algunos artículos de la Constitución Nacional de la República Bolivariana (1999), Ley del Deporte (1995) y del Reglamento Interno (1997) que rige la organización y funcionamiento del Equipo "Estudiantes de Mérida Fútbol Club".

Constitución Nacional (1999)

Artículo N° 111

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividad que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción... El Estado garantizará la atención integral de los deportistas sin discriminación alguna, así como al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la Ley.

La Ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.(P.105)

Ley del Deporte (1995)

La Ley del Deporte (1995), en la sección vista referida al Deporte Profesional se regula la participación del mismo en la organización del sistema deportivo nacional. A continuación se citarán algunos artículos pertinentes a la presente investigación.

Artículo 43: Las entidades deportivas profesionales coadyuvarán al desarrollo de las disciplinas del deporte federado. La organización y funcionamiento de cada disciplina del deporte profesional se regirán según lo previsto en sus estatutos y reglamentos, sin prescindencia de las normas que al respecto dicte el Instituto Nacional de Deporte.

Las organizaciones profesionales o especiales de cada deporte se regirán además, por los estatutos y reglamentos de la federación a la cual estén asociados.

Reglamento Interno de "Estudiantes de Mérida Fútbol Club"

De igual manera, el Reglamento Interno (1997) de Estudiantes de Mérida, Fútbol Club regula las relaciones entre la sociedad civil Estudiantes de Mérida Fútbol Club, y la plantilla de jugadores al servicio del Club, durante el desarrollo de una temporada, y el cual es parte integrante del Contrato Suscrito y Notariado en su oportunidad legal correspondiente por lo que su cumplimiento es aceptado en todas y cada una de sus partes por quienes lo suscriben. El reglamento contiene: los derechos y deberes al jugador, la Disciplina (13 artículos), y otras disposiciones relativas a aspectos socio – económicos del Jugador (11 disposiciones).

Es de hacer notar, que esas disposiciones legales están en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como instrumento que establece las bases y principios de la vida cotidiana y del sistema deportivo venezolano.

Estructura de la propuesta

El plan está diseñado, con base a las necesidades de la planificación estratégica situacional que permitirá optimizar la gerencia participativa en la estructura organizacional del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

Está estructurado considerando los siguientes aspectos:

- 1.- Objetivo General.
- 2.- Objetivos específicos.
- 3.- Características del Plan.
- 4.- Duración.
- 5.- Descripción de los elementos del plan.
- 6.- Administración del Plan.
- 7.- Plan Estratégico Situacional.
- 8.- Factibilidad del plan

Objetivo General

Ofrecer a la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, a través de un Plan Estratégico Situacional, las líneas de acción necesarias para mejorar la calidad de la gerencia participativa.

Objetivos Específicos

1.- Sensibilizar a la Directiva con respecto a la importancia de los principios de la gerencia moderna, concretamente a lo que se refiere a las herramientas de la planificación estratégica.

2.- Dar a conocer el proceso de toma de decisiones como la mejor y más conveniente alternativa dentro de la planificación estratégica.

3.- Identificar cualidades del liderazgo para ejercer influencias positivas y llevar a los actores a realizar tareas y dejar de hacer otras.

4.- Determinar las herramientas de la Planificación estratégica y su aplicabilidad en la planificación administrativa para mejorar el desempeño del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club.

5.- Adquirir e internalizar profundamente los aspectos del proceso de administración estratégica, enfatizando para ello la relevancia de la interacción de la organización con su entorno, y que analicen formalmente las etapas de los procesos de implementación y retroalimentación.

Características del Plan Estratégico Situacional

El plan tendrá un carácter obligatorio para la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, en función de optimizar la gerencia participativa a través de la planificación estratégica situacional.

Duración

El plan tendrá una duración aproximada de cinco años, basado en la planificación de mediano plazo de uno (1) a cinco (5) años (Haimann, Scott y

Connor, 1994), en su revisión periódica, se tomarán decisiones para cambiar estrategias o mejorar de acuerdo a las situaciones que se presenten.

Estructura y Proceso del Plan

Este diseño se estructura en los momentos propuestos por Enciso (1996, citado por Silva, 1997) para la planeación Estratégica Situacional referidos al:

Momento 1: Explicativo, explica la realidad como fue, es y tiende a ser.

Momento 2: Normativo diseño del deber ser de la realidad en el futuro.

Momento 3: Estratégico, acciones para articular el deber ser y el puede ser.

Momento 4: Táctico operacional, es el hacer, es la mediación entre el conocimiento y la acción.

El plan se estructura a la vez en:

- 1.- Fases
- 2.- Estrategias.
- 3.- Planificación y Programación.
- 4.- Implementación de planes.
- 5.- Evaluación de los planes.

Descripción de los Elementos del Plan

Momento Explicativo: Fases

Expectativas de las principales necesidades externas e internas como es, como tiende a ser la realidad y como se llega a ella buscando las causas que lo genera. Esta fase está representada por los integrantes de la sociedad, comunidad regional o local, las fuerzas vivas deportivas. Los jugadores, directores, técnicos y entrenadores, ellos representan los principales elementos y sus intereses. Además la gerencia deportiva: Directiva, personal administrativo son elementos que tienen necesidades de acuerdo a los valores profesionales y culturales, sociales y políticos que influirán en el diagnóstico de la planificación y elaboración de estrategias.

Momento Normativo: Estrategias

Se diseña como debe ser la realidad, se identifica el ambiente en las fortalezas y debilidades para compararlas con las oportunidades y amenazas del ambiente deportivo, una vez descritas, con los elementos antes mencionado se elaboran las estrategias factibles para el plan estratégico situacional. Las estrategias están orientadas mediante la realización de talleres, tales como la sensibilización, toma de decisiones, liderazgo, y planificación estratégica donde se combine la teoría y la práctica, a su vez se produzca el intercambio de experiencias entre los directores, jugadores, técnicos y entrenadores. La modalidad será presencial, por lo tanto la asistencia será requisito indispensable para la acreditación.

Los horarios se corresponderán con los turnos de trabajo de los participantes. Las diferentes estrategias están representadas por la misión, propósitos, políticas y objetivos del Deporte Venezolano. Los miembros tanto internos como externos representan en el nivel de información el proceso de retro-alimentación constante con la finalidad de obtener el máximo de utilidad en el plan estratégico situacional

TALLER I

SENSIBILIZACIÓN

N° de Horas: 16 (Dieciséis) 8 a.m. a 12 m. **Lapso de Tiempo:** 4 días
Facilitador: Especialista, Magíster, Doctorado en Gerencia

OBJETIVO GENERAL: Fomentar el desarrollo de la Planificación Estratégica, incorporándola como mecanismo necesario para mejorar la calidad de la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	RECURSOS
1. Sensibilizar a la Directiva con respecto a la importancia de los principios de la gerencia moderna, concretamente a lo que se refiere a las herramientas de la planificación estratégica.	1.- Descripción de la psicología del trabajo 2.- Rasgos de la personalidad. -Personalidad de los trabajadores 3.- Los valores de la cultura organizacional. 4.- Procesos motivacionales - comunicacionales 5.- La moral del trabajo	1.1 Dinámica de Grupo - Presentación: Facilitador y participantes 1.2 Exposición filmada de los participantes de las experiencias de trabajo 1.3 Exposición del facilitador del contenido y desarrollo del taller. 1.4 Integración de los participantes para intercambios de opiniones. 1.5 Expectativas creadas en el taller	• Juicios valorativos en el desempeño de sus funciones deportivas	Humanos: • Actores deportivos • Facilitadores Materiales: • Material Impreso • Refrigerios Financieros: • Asociación

TALLER II

TOMA DE DECISIONES

N° de Horas: 16 (Dieciséis) 8 a.m. a 12 m.

Lapso de Tiempo: 4 días

Facilitador: Especialista, Magíster, Doctorado en Gerencia

OBJETIVO GENERAL: Fomentar el desarrollo de la Planificación Estratégica, incorporándola como mecanismo necesario para mejorar la calidad de la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	RECURSOS
2. Dar a conocer en el proceso de toma de decisiones la mejor y más conveniente alternativa.	1.- Definición de toma de decisiones según varios autores 2.- Diferenciar los tipos de decisión 3.- Bases para tomar decisiones 4.- Fases de la toma de decisiones. 5. Teorías motivacionales 6. Estilos de dirección de personal 7. Estudio de casos	1.1 Dinámica de Grupo - Presentación: Facilitador y participantes 1.2 Exposición de contenidos 1.3 Lectura e interpretación del material. 1.4. Dinámica de grupos para estudio de casos	• Efectividad y eficiencia en la toma de decisiones en los participantes	Humanos: • Actores deportivos • Facilitadores Materiales: • Material Impreso • Refrigerios Financieros: • Asociación

TALLER III

LIDERAZGO

N° de Horas: 16 (Dieciséis) 8 a.m. a 12 m.

Lapso de Tiempo: 4 días

Facilitador: Especialista, Magíster, Doctorado en Gerencia

OBJETIVO GENERAL: Fomentar el desarrollo de la Planificación Estratégica, incorporándola como mecanismo necesario para mejorar la calidad de la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	RECURSOS
3. Identificar cualidades del liderazgo para ejercer influencias positivas y llevar a los actores a realizar tareas y dejar de hacer otras.	1.- Concepto de liderazgo según varios autores 2.- El proceso de liderazgo 3.- Teorías del liderazgo 4.- Estilos de liderazgo 5.- Gerencia y liderazgo 6. Liderazgo y Motivación 7. Antecedentes 8. Elementos que forman las empresas 9. Dirección y liderazgo 10. Integración humana y participación 11.- Conclusiones	1.1 Dinámica de Grupo - Presentación de los participantes vs. facilitador 1.2 Exposición de contenidos 1. 3. Tarea de los participantes. 1.4. Exposición de tareas 1.5. Video gerente y liderazgo	• Participantes motivados por la necesidad de mejorar el liderazgo en sus instituciones deportivas	Humanos: • Actores deportivos • Facilitadores Materiales: • Material Impreso • Refrigerios Financieros: • Asociación

TALLER IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

N° de Horas: 16 (Dieciséis) 8 a.m. a 12 m.

Lapso de Tiempo: 4 días

Facilitador: Especialista, Magíster, Doctorado en Gerencia o Planificación Deportiva

OBJETIVO GENERAL: Fomentar el desarrollo de la Planificación Estratégica, incorporándola como mecanismo necesario para mejorar la calidad de la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	RECURSOS
4.- Determinar las herramientas de la Planificación estratégica y su aplicabilidad en la planificación administrativa para mejorar el desempeño gerencial de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.	1.- Definición de Planificación Estratégica según varios autores 2.- Papel de la planificación estratégica 3.- Elementos de la planificación estratégica 4.- Presupuesto - Control financiero - Dirección estratégica 5.- Aplicabilidad de la planificación estratégica en las tareas administrativas 6. Habilidades Gerenciales 7. La organización 8. El comportamiento organizacional 9. Administración de Recursos Humanos 10. El ciclo en la administración de RH 11. Habilidades necesarias en la administración de recursos humanos 12. Estudio de un caso de aplicación	1.1 Introducción a la planificación estratégica 1.2 Lecturas interpretativas dirigidas por el facilitador 1.3 Exposición: contenidos de la planificación estratégica 1.4 Elaboración de un plan estratégico según las funciones que cumpla en su trabajo	• Aplicación de las herramientas de la planificación estratégica en sus funciones directivas	Humanos: • Actores deportivos Facilitadores Materiales: • Material Impreso • Refrigerios Financieros: • Asociación

TALLER V ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

N° de Horas: 16 (Dieciséis) 8 a.m. a 12 m.

Lapso de Tiempo: 4 días

Facilitador: Requisitos Especialista, Magíster, Doctorado en Gerencia o Planificación Deportiva

OBJETIVO GENERAL: Fomentar el desarrollo de la Planificación Estratégica, incorporándola como mecanismo necesario para mejorar la calidad de la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	EVALUACION	RECURSOS
5. Adquirir e internalizar profundamente los aspectos del proceso de administración estratégica, enfatizando para ello la relevancia de la interacción de la organización con su entorno, y que analicen formalmente las etapas de los procesos de implementación y retroalimentación.	1. La naturaleza de la función del director general. Sus roles. 2. La estrategia corporativa: una herramienta clave para el directivo. 3. La política de negocios. 4. La empresa y sus responsabilidades sociales. 5. Instrumentación de la estrategia corporativa. 6. Instrumentación y valores. 7. Naturaleza de la negociación e interdependencia. 8. Planeación y preparación de negociaciones. 9. Estrategias y tácticas en la negociación. 10. Elementos clave del proceso de negociación. Comunicación y persuasión. 11. Poder y personalidad Asertividad. 12. Tácticas de resolución de conflictos en las negociaciones. 13.- Ética en la negociación.	- Integración de equipos de trabajo y distribución de roles. - Explicación del modelo y reglas básicas. - Formulación de un Plan Estratégico a 10 años. - Formulación de Planes Operativos anuales. - Implementación de los planes formulados, durante los 10 años de simulación. - Elaboración de reporte final por equipo y sesión plenaria final de retroalimentación	• Aplicación de las herramientas de la planificación estratégica en sus funciones directivas	Humanos: • Actores deportivos • Facilitadores Materiales: • Material Impreso • Refrigerios Financieros: • Asociación

Fase III

Momento Estratégico

Se refiere a vencer los obstáculos que se presentan, los cuales no pueden ser económicos solamente, sino también fuerzas políticas oponentes de los actores. Representa la toma de decisiones con respecto a los objetivos identificados y las acciones para articular el deber ser y el puede ser.

Fase IV

Momento Táctico Operacional: Implementación y evaluación de planes

Consiste en la mediación entre el conocimiento y la acción de los actores involucrados jerarquizando las acciones de acuerdo a la importancia, ponderando los recursos necesarios visualizando la direccionalidad para determinar si se está avanzando en la dirección de la situación deseada.

Administración

El plan estará administrado por la Asociación. El plan reviste gran importancia en su ejecución y evaluación. El responsable directo de esta actividad será la Asociación. El éxito del plan se evidenciará con la revisión periódica.

Áreas de trabajo específico de un Club Profesional de Fútbol

- Área Administrativa

Se debe aceptar una separación entre los propietarios del Club y las tareas de orden deportivo del club mediante un organigrama administrativo, eficiente que asigne responsabilidades específicas con un estilo empresarial.

Junta Directiva

Gerencia Administrativa	Gerencia Deportiva
Contabilidad	Cuerpo Técnico
Mercadeo y Publicidad	Fichaje
Tesorería	Logística
Informática	Delegados Deportivos
Prensa y Relaciones Publicas	Departamento Médico
Jurídico	Categorías Menores

El objetivo inmediato de la Gerencia Administrativa debe consistir en la creación de una atmósfera regional en la cual participen las Instituciones sociales y empresariales, la fanaticada, los medios de comunicación, etc. en el proyecto deportivo que genere salud y alegría a la colectividad para finalmente conformar el Equipo de Fútbol de su preferencia. Así se podrá generar un flujo de ingresos que puedan soportar los costos en los cuales incurra el equipo.

•Área Deportiva.- Debe existir una política deportiva que señale objetivos concretos, coherentes para los distintos horizontes de tiempo, a fin de garantizar un estilo de juego que identifique al club profesional. Obviamente, debe ser ámbito exclusivo y por tanto autónomo de la Dirección Técnica.

Debe también establecerse un modo de conducta en el Equipo Profesional, ejemplarizante, basado en el comportamiento meritocrático de todos sus miembros, que ayude a la necesidad de consolidar la profesionalización del equipo. Ello asegurara un futuro para los integrantes de la plantilla por cuanto la sociedad le reconocerá su actividad laboral y que a su vez le permita obtener solvencia económica y estabilidad social. Este nuevo proceso busca desarrollar la imagen y personalidad de jugadores con cambio de mentalidad, desde la de perdedor irremediable hasta la de sentirse ganador y así obtener el prestigio que como jugador profesional se merece.

Si la idea fundamental es otorgarle identidad al Fútbol venezolano, entonces es deducible que los integrantes del equipo profesional deben lograr determinados requisitos o perfiles que garanticen que los cambios alcanzados se consoliden y permanezcan con el paso del tiempo.

Perfiles característicos del jugador profesional

Perfil Técnico

El jugador profesional debe poseer alto nivel de fundamentación técnica, capaz de desarrollar la habilidad de ejecutar diferentes aspectos del estilo propuesto con apropiada eficiencia. Ello requiere que el jugador domine las siguientes facetas:

- Dominio de la pelota con los segmentos corporales admitidos por las reglas de juego
- Conducción de la pelota a distintas velocidades de carrera y contra obstáculos

- Recepción de la pelota con los segmentos corporales permitidos, en un perímetro de dominio absoluto
- Entrega o pase de la pelota a un compañero en forma efectiva
- Shoot preciso de la pelota con las caras interna, externa y dorsal del pie y su consecuente efecto
- Dominar el cabeceo de la pelota en posición ofensiva y defensiva
- Manejo de los principios ofensivos y defensivos de juego
- Conocer las reglas de juego, incluyendo las últimas modificaciones

Perfil Táctico

Cada jugador debe desarrollar la capacidad de ejecutar sin sobresaltos ni dudas los variados argumentos tácticos del fútbol actual. Debe adoptar esquemas de juego-contrarespuesta al adoptado por los contrarios. Para ello debe manejar con facilidad;

- o Disciplina Táctica
- o Desplazamiento individual y colectivo con y sin pelota
- o Desdoblamiento posicional y funcional
- o Dinámica de juego
- o Ritmo de juego
- o Manejo de resultados parciales de un juego
- o Polifuncionalidad

- o Velocidad mental en la solución de problemas de juego
- o Agresividad táctica
- o Principios defensivos tácticos; anticipación, flotación. recuperación, doblaje, cobertura y pressing
- o Principio ofensivos tácticos: cambios posicionales, dribbling, desdoblamiento , triangulación, fintas colectivas y variantes
- o Visión Periférica

Perfil Físico-Atlético

Todo jugador profesional debe estar dotado de condiciones físico-atléticas apropiadas para responder a las exigencias de una disciplina técnico-táctica compleja. Las pruebas o test físicos o atléticas que ofrecen una idea objetiva del jugador son:

- o Test de Antropometría
- o Velocidad Física
- o Resistencia Corporal
- o Potencia de Salto
- o Potencia Muscular
- o Reacción Muscular
- o Capacidad Aeróbica y Anaeróbica
- o Test de Flexibilidad

- o Coordinación Psico-Motora
- o Fuerza y resistencia muscular

Perfil Socio-Psicológico

A cada jugador se le analizará psicológicamente con evaluaciones que permitan definir las características de personalidad que lo tipifican. A tal fin, se le aplicarán evaluaciones de:

- o Disciplina Personal
- o Convivencia Grupal
- o Autoestima
- o Temperamento Ganador
- o Reacción ante el stress
- o Agresividad
- o Motivación al logro
- o Liderazgo individual y colectiva
- o Velocidad Mental.

Factibilidad de la Propuesta

La puesta en marcha del presente estudio es factible porque responde a las necesidades de cambio en los gerentes deportivos, según el diagnóstico realizado en las instituciones deportivas entrevistadas en el Estado Mérida.

La implementación de un plan situacional donde se establecen estrategias de planificación para optimizar la gerencia participativa de la Directiva del equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club en el Estado Mérida, mejora la calidad del desempeño de su labor; trabajando en equipo, integrando los actores del proceso, que aún no están capacitados, que no han aceptado los nuevos paradigmas que impone la sociedad, la factibilidad de elevar los niveles de preparación serán puestos en práctica con este plan estratégico situacional.

RECOMENDACIONES

En atención a los resultados del diagnóstico y de acuerdo al logro de los objetivos planteados, se presenta las recomendaciones para la operacionalización del diseño propuesto

Se recomienda a:

Las autoridades de la Federación de Fútbol.

1.- Consolidar las líneas de acción establecidas en las políticas deportivas con el fin de mejorar la calidad del fútbol merideño en el nuevo contexto de la Planificación Estratégica Situacional.

2.- Implantar un plan de Planificación Estratégica Situacional el cual se le suministrará al Personal Directivo los conocimientos gerenciales adecuados para superar las deficiencias: ponerla en practica y esto permitirá mejorar su eficiencia general.

Se recomienda a la Directiva:

a) Establecer un sistema de indicadores en relación a funcionamientos de las instituciones futbolísticas que permita visualizar dificultades y la urgencia que requiera el proceso para atenderlos y darles soluciones sin pérdida de tiempo.

b) Manejar la relación de trabajo en equipo, consultando decisiones, realizando una Planificación Estratégica situacional que sea producto de la participación de todos y de la consulta al entorno para lograr el consenso de todas las personas que están involucradas en el proceso deportivo.

c) Organizar un Programa de seguimiento cuidadoso de la Ejecución del Plan Estratégico, comparando lo planificado con lo que se está ejecutando, los resultados esperados y lo que realmente se consigue, con la finalidad de orientar y corregir la ejecución según los resultados de la realidad.

d) Desarrollar Estrategias de Asesoramiento que sean dinámicas, continuas que evalúen permanentemente, que facilitan la comunicación y garanticen la coherencia y eficacia de la acción.

e) Fomentar una actitud preventiva donde juegue un papel crucial los atributos del gerente tales como: Tener una visión Estratégica, orientación hacia los resultados, capacidad para integrar equipos y habilidad para crear una cultura organizacional.

f) Contratar personal adecuado o especialistas en el área de la gerencia deportiva, con conocimiento profesional, así como contar con el asesoramiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Adair, J. (1992) El arte del pensamiento creativo. Madrid: Legis.
- Ahumada, J. (1992). Curso sobre Teoría General de Planificación: CENDES. Caracas.
- Bayona, R. y López, C. (1998) Enciclopedia Mundial de fútbol. Barcelona, España: Océano.
- Centro Interamericano de Estudios de Investigación para el Planeamiento de la Educación. CINTERPLAN. (1992). Metodología para la formulación y evaluación de proyectos. Un enfoque estratégico. Programa de formación de recursos humanos en gerencia educativa. Serie Módulo Instruccionales. Caracas, Venezuela: Autor.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas.
- Corredor, J. (1992). Planificación y Estrategia. Valencia: Vadell Hermanos Editores.
- Courlaender, E. (1994). Comunicación, Motivación, Autoestima y liderazgo. Sistema de actualización Docente del Profesorado. Caracas: Sadpro - UCV.
- Estudiantes de Mérida, F.C. (1997) Reglamento Interno. Mérida: Autor.
- Fred, D. (1995) La gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: Serie Empresarial.
- Fútbol Mejor (2001) Un fútbol mejor . Caracas: Autor.
- Guédez, V. (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Tropykos.
- Gutiérrez, J. (2001a) Organizaciones deportivas versátiles. Colombia, Antioquia: Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia.
- Gutiérrez, J. (2001b) La gestión de la educación física basada en el aprendizaje. Colombia, Antioquia: Centro de Extensión del Instituto Universitario de Educación Física de la Universidad de Antioquia.

- Haimann - Scott - Connor. (1994) Dirección y Gerencia. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Hernández, R. (1996) El Coeficiente de Rangos (C.P.R.): Una alternativa para determinar la validez de contenido en escuelas tipo Likert. Trabajo presentado en el XXV Congreso Interamericano Psicología. San Juan de Puerto Rico.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1996) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997) Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. Valencia, Venezuela: Clemente.
- Jaimes, H. (2000) FVF: La Eterna Tragedia Del Fútbol Venezolano. Caracas: Semanario Quinto Día 14/10/2000.
- Jarillo, J. (1992) Dirección Estratégica. México: McGraw Hill.
- Leibowitz, Z. (1992) Adult Career Development. National Career Development Association. New York, NY: Basic Books, Inc..
- Lemus, L. (1975) Administración, dirección y supervisión. Buenos Aires: Kapeluzs.
- López, J. (1994) Hacia un nuevo Paradigma de Planificación. En Investigación y Gerencia. N° 44, Caracas.
- Mazzei, J. (1998) Después del mundial de fútbol, ¿qué?. Caracas: El Universal, viernes 07 de agosto, 1998.
- Melinkoff, R. (1990) Los procesos Administrativos. Caracas: Panapo.
- Meridiano (2000) Reglas oficiales del fútbol (FIFA). Caracas: Autor.
- Molina, D. (1996) Propuesta de estrategias gerenciales para la eficiencia administrativa de la dirección de deportes de una universidad venezolana. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Coordinación de Investigación y Postgrado.
- Morles, V. (1994). Planeación y Análisis de Investigación. Caracas: Biblioteca.
- Navarro (1992). Estudio de Transferencia de Competencia Copre- PNVD.

- Popkewitz, T. (1992) Paradigma e Ideología en investigación educativa. Madrid, España: Mondadori.
- Ramírez, T. (1998) Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Tulio A. Ramírez C.
- Rivas de Prado, N. (1996) Estudio de los patrones de comunicación utilizados por los empleados de una organización que administra el deporte en una universidad venezolana, durante el año 1996. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Coordinación de Investigación y Postgrado.
- Sallenave, J. (1990). Gerencia y Planificación Estratégica. Colombia: Norma.
- Silva, A. (1997) Propuesta de un modelo de planificación estratégico situacional para optimizar el proceso gerencial en la dirección del Estado Apure. Maracay, Venezuela: Universidad Bicentennial de Aragua. Tesis de Postgrado.
- Soto Rosa, G. (1996) Origen y formación de Estudiantes de Mérida. Mérida: Estudiantes de Mérida, F.C.
- Stalk, Jr., y otros (1992) The japanese corporation. New York, NY: Basic Books, Inc.
- Stoner, L. (1989) La supervisión y el liderazgo. (6ª ed.). México: Trillas.
- Thomson H. Y Otros (1986) Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Universidad Bicentennial de Aragua, UBA (1999) Normas para la elaboración, presentación, defensa y evaluación del trabajo de grado y tesis doctoral. Maracay: Autor.
- Universidad Experimental Libertador, UPEL. (1999) Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Autor.
- Villamizar, Y. (2000) Sumamente instructivo. Seminario de fútbol en Valera. Cambio, 28-12-2000.

www.bdigital.ula.ve
ANEXOS

C.C. Reconocimiento

ANEXO A

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

CUESTIONARIO

Este cuestionario es parte de una investigación que se está realizando con la finalidad de hacer un análisis situacional, que permitirá sustentar un plan estratégico para solucionar los problemas encontrados en el equipo Estudiantes de Mérida Fútbol Club. La objetividad y confiabilidad de los resultados de presente trabajo, depende en gran parte de la veracidad de las respuestas. Es preciso notar que el cuestionario es completamente anónimo y confidencial. Le agradecemos de antemano su cooperación y sinceridad.

Gracias por su colaboración

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
PLANIFICACIÓN					
14.	¿Se establece dentro de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club objetivos claros y precisos?				
15.	¿Participan todos los miembros de la organización deportiva en la elaboración de la planificación a cumplirse durante un año?				
16.	¿Las actividades diseñadas en la planificación se cumplen como están establecidas?				
17.	¿Se nombran las comisiones de manera que se facilite el trabajo?				
18.	¿Se realizan los entrenamientos de acuerdo al cronograma de la planificación deportiva?				
ORGANIZACIÓN					
19.	¿Considera que el Estudiantes de Mérida Fútbol Club posee una buena organización?				
20.	¿La organización deportiva obedece a un plan de trabajo que conocen todos sus miembros?				
21.	¿Se toman decisiones oportunamente para atender necesidades del equipo de jugadores?				
22.	¿La organización atiende los problemas socioeconómicos de sus jugadores?				
23.	¿Cuenta la organización con suficientes recursos económicos para atender sus necesidades?				
ADMINISTRACIÓN					
24.	¿Reciben de manera oportuna la remuneración por trabajo?				
25.	¿Realiza actividades que permita recabar recursos a parte del de la taquilla?				
26.	¿Aporta ideas para el autofinanciamiento?				
27.	¿Está dispuesto a participar en actividades que permitan fondos para el autofinanciamiento de su organización?				
EVALUACIÓN					
28.	¿Participa como miembro de su organización involucrado en las actividades deportivas del Estudiantes de Mérida Fútbol Club en la evaluación de las mismas?				
29.	¿Se retroalimenta el proceso de ejecución de las actividades durante y, al final de cada campeonato?				
30.	¿Se revisan los problemas que se presentan durante el campeonato, dentro y fuera del equipo para corregirlos?				
31.	¿Se registran datos que puedan proporcionar cambios favorables?				
32.	¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el trabajo del equipo, al final de cada juego?				

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varios ítems, seleccione de acuerdo a su percepción la alternativa que mejor expresa su opinión dentro de las siguientes categorías:

Nunca-1; Algunas Veces-2 ; Casi Siempre -3 ; Siempre-4

Encierre en un círculo el número de la alternativa que exprese su opinión.
La respuesta que usted elija debe ser marcada con una X.

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
	ESTRATEGIAS				
1.	¿La Directiva del Estudiantes de Mérida Fútbol Club, realizó durante el año un trabajo eficiente?				
2.	¿Realiza el trabajo que le corresponde como parte de la organización y del equipo con satisfacción?				
3.	¿Se siente satisfecho con el nivel de integración Directiva-Jugadores?				
4.	¿La directiva de la organización valora las actividades que realizan los demás miembros de la organización del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
5.	¿Se realizan talleres de capacitación deportiva?				
6.	¿Se llevan a cabo dentro de la organización, actividades para mejorar la autoestima y las relaciones interpersonales?				
7.	¿ Se siente satisfecho con los beneficios que recibe de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
8.	¿Recibe el equipo de jugadores el mismo apoyo cuando no se ubican en el cuadro de ganadores?				
	COMUNICACIÓN				
9.	¿Conoce el reglamento para el funcionamiento del equipo del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
10.	¿Está la directiva informada de la problemática interna del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
11.	¿Existe una buena comunicación entre usted y los demás miembros de la organización?				
12.	¿La comunicación existente dentro de la organización permite escuchar ideas y discutir las entre todos sus miembros?				
13.	¿Se dan instrucciones precisas antes que se ejecuten las actividades?				

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varios ítems, seleccione de acuerdo a su percepción la alternativa que mejor expresa su opinión dentro de las siguientes categorías:

Nunca-1; Algunas Veces-2 ; Casi Siempre -3 ; Siempre-4

Encierre en un círculo el número de la alternativa que exprese su opinión.
La respuesta que usted elija debe ser marcada con una X.

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
	ESTRATEGIAS				
1.	¿La Directiva del Estudiantes de Mérida Fútbol Club, realizó durante el año un trabajo eficiente?				
2.	¿Realiza el trabajo que le corresponde como parte de la organización y del equipo con satisfacción?				
3.	¿Se siente satisfecho con el nivel de integración Directiva-Jugadores?				
4.	¿La directiva de la organización valora las actividades que realizan los demás miembros de la organización del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
5.	¿Se realizan talleres de capacitación deportiva?				
6.	¿Se llevan a cabo dentro de la organización, actividades para mejorar la autoestima y las relaciones interpersonales?				
7.	¿ Se siente satisfecho con los beneficios que recibe de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
8.	¿Recibe el equipo de jugadores el mismo apoyo cuando no se ubican en el cuadro de ganadores?				
	COMUNICACIÓN				
9.	¿Conoce el reglamento para el funcionamiento del equipo del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
10.	¿Está la directiva informada de la problemática interna del Estudiantes de Mérida Fútbol Club?				
11.	¿Existe una buena comunicación entre usted y los demás miembros de la organización?				
12.	¿La comunicación existente dentro de la organización permite escuchar ideas y discutir las entre todos sus miembros?				
13.	¿Se dan instrucciones precisas antes que se ejecuten las actividades?				

N°	ÍTEMS	1	2	3	4
	PLANIFICACIÓN				
14.	¿Se establece dentro de la organización Estudiantes de Mérida Fútbol Club objetivos claros y precisos?				
15.	¿Participan todos los miembros de la organización deportiva en la elaboración de la planificación a cumplirse durante un año?				
16.	¿Las actividades diseñadas en la planificación se cumplen como están establecidas?				
17.	¿Se nombran las comisiones de manera que se facilite el trabajo?				
18.	¿Se realizan los entrenamientos de acuerdo al cronograma de la planificación deportiva?				
	ORGANIZACIÓN				
19.	¿Considera que el Estudiantes de Mérida Fútbol Club posee una buena organización?				
20.	¿La organización deportiva obedece a un plan de trabajo que conocen todos sus miembros?				
21.	¿Se toman decisiones oportunamente para atender necesidades del equipo de jugadores?				
22.	¿La organización atiende los problemas socioeconómicos de sus jugadores?				
23.	¿Cuenta la organización con suficientes recursos económicos para atender sus necesidades?				
	ADMINISTRACIÓN				
24.	¿Reciben de manera oportuna la remuneración por trabajo?				
25.	¿Realiza actividades que permita recabar recursos a parte del de la taquilla?				
26.	¿Aporta ideas para el autofinanciamiento?				
27.	¿Está dispuesto a participar en actividades que permitan fondos para el autofinanciamiento de su organización?				
	EVALUACIÓN				
28.	¿Participa como miembro de su organización involucrado en las actividades deportivas del Estudiantes de Mérida Fútbol Club en la evaluación de las mismas?				
29.	¿Se retroalimenta el proceso de ejecución de las actividades durante y, al final de cada campeonato?				
30.	¿Se revisan los problemas que se presentan durante el campeonato, dentro y fuera del equipo para corregirlos?				
31.	¿Se registran datos que puedan proporcionar cambios favorables?				
32.	¿Se realizan reuniones de trabajo para evaluar el trabajo del equipo, al final de cada juego?				

MUCHAS GRACIAS

ANEXO B

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Instrucciones:

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

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

- 1) Deficiente
- 2) Regular
- 3) Bueno
- 4) Excelente

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

Nº de Ítems	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente	Observaciones
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					

OBSERVACIONES:

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Presentación del instrumento				
Claridad de la redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de aplicación				

Apreciación cualitativa

Observaciones:

do por: _____ C.I. N° _____ Valida

Profesión: _____ Lugar de Trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____

JUECES											
ITEMS	1	2	3	4	5	$\sum r_i$	Pri	C.P.R.i	Pe	C.P.R.i.c	
1	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
2	4	4	4	3	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
3	2	4	4	3	4	17	4.25	0.85	0.00098	0.84902	
4	4	4	4	3	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
5	4	3	4	4	2	17	4.25	0.85	0.00098	0.84902	
6	2	4	4	3	3	16	4	0.8	0.00098	0.99902	
7	2	4	4	3	4	17	4.25	0.85	0.00098	0.84902	
8	4	4	4	3	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
9	1	3	4	4	3	15	3.75	0.75	0.00098	0.74902	
10	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.64902	
11	4	3	4	3	3	17	4.25	0.85	0.00098	0.79902	
12	3	3	4	4	4	18	4.5	0.9	0.00098	0.89902	
13	4	3	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
14	4	3	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
15	4	3	4	3	3	17	4.25	0.85	0.00098	0.84902	
16	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
17	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
18	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
19	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
20	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
21	4	3	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
22	4	3	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
23	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
24	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
25	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
26	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
27	3	4	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
28	4	4	4	4	3	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
29	3	4	4	4	4	19	4.75	0.95	0.00098	0.94902	
30	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
31	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
32	4	4	4	4	4	20	5	1	0.00098	0.99902	
CPRT	0.93									29.96864	

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ITEM01	136.8083	177.6688	.6611	.9300
ITEM02	136.7667	176.9871	.5679	.9306
ITEM03	137.1333	173.2594	.5247	.9315
ITEM04	137.0333	178.9737	.4350	.9321
ITEM05	136.8750	185.0851	.1686	.9346
ITEM06	136.6500	188.3807	.0014	.9342
ITEM07	136.7500	177.4664	.6199	.9302
ITEM08	136.7000	177.8924	.7469	.9297
ITEM09	136.7500	183.7353	.3637	.9327
ITEM10	136.7000	177.8924	.7469	.9297
ITEM11	136.7333	175.1552	.7744	.9288
ITEM12	136.7667	178.9871	.5194	.9312
ITEM13	137.2417	176.8235	.4068	.9331
ITEM14	136.8500	172.2966	.6628	.9293
ITEM15	136.7417	177.4033	.7135	.9297
ITEM16	137.2583	168.8655	.6786	.9291
ITEM17	136.8083	178.2739	.5307	.9311
ITEM18	137.2500	176.7101	.4075	.9331
ITEM19	136.9583	170.1915	.6162	.9301
ITEM20	136.7500	177.5336	.6970	.9298
ITEM21	137.2417	169.6974	.6451	.9296
ITEM22	136.8333	177.2829	.5363	.9310
ITEM23	137.2250	177.5372	.3702	.9337
ITEM24	136.9250	170.1036	.6766	.9291
ITEM25	136.7583	176.8403	.7366	.9294
ITEM26	137.2167	169.6165	.6523	.9295
ITEM27	136.8083	177.5344	.5511	.9308
ITEM28	137.1833	178.0165	.3819	.9333
ITEM29	136.8667	171.3266	.6940	.9289
ITEM30	136.7833	176.2048	.7214	.9293
ITEM31	136.7667	178.9871	.5194	.9312
ITEM32	137.2417	176.8235	.4068	.9331

Reliability Coefficients

N of Cases = 10.0

N of Items = 32

Alpha = .91330