

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCION PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO
POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE KARATE DO
DEL ESTADO BARINAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE DICHA ASOCIACIÓN**

**AUTOR: JOSÉ VICENTE ROJAS BERMÚDEZ
TUTOR: DR. JOSÉ ISIDORO MEJÍAS GAMBOA**

BARINAS, DICIEMBRE DE 2009

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Ciencias de la Educación
Mención Planificación y Administración del Deporte**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO
POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE KARATE DO
DEL ESTADO BARINAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE DICHA ASOCIACIÓN**

Requisito parcial para optar al grado de

Magister Scientiarum

**AUTOR: JOSÉ VICENTE ROJAS BERMÚDEZ
C.I: 13.682.429
TUTOR: DR. JOSÉ ISIDORO MEJÍAS GAMBOA**

BARINAS, DICIEMBRE DE 2009

DEDICATORIA

A mi familia y a los integrantes de la Asociación de Karate Do del estado Barinas.

AGRADECIMIENTO

A la vida y a todos los que de una u otra manera colaboraron con el desarrollo de este Trabajo de Grado especialmente mi esposa.

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
Capítulo I. (El Problema)	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación.....	28
Justificación de la Investigación.....	28
Capítulo II. (Marco Referencial)	
Antecedentes.....	31
De la Investigación.....	31
Históricos.....	36
Bases Teóricas.....	42
Deporte.....	44
Liderazgo.....	52
Gerencia.....	72
Clima Organizacional.....	78
Sistema de Variables.....	96
Operacionalización de las variables.....	98
Capítulo III. (Marco Metodológico)	
Tipo de Investigación.....	99
Diseño de la Investigación.....	101
Población y Muestra.....	104
Técnicas de Recolección de Datos.....	106
Procesamiento y Análisis de los Datos.....	110
Capítulo IV. (Interpretación y Análisis de los Resultados).....	113
CONCLUSIONES.....	168
RECOMENDACIONES.....	171
REFERENCIAS.....	172
ANEXOS.....	178

LISTA DE CUADROS

	pp.
1. Clubes activos de la AKADEBA para julio de 2009.....	41-42
2. Características de las teorías del liderazgo.....	59
3. Operacionalización de las variables.....	98
4. Población de la investigación.....	106
5. Datos recolectados.....	110
6. Acciones correspondientes a cada uno de los estilos de liderazgo.....	114
7. Estilos de liderazgo apropiados para cada situación planteada.....	114
8. Opciones seleccionadas por los directivos en las diferentes situaciones....	115
9. Estilos de liderazgo asumidos por los directivos en cada una de las situaciones planteadas.....	115
10. Respuestas asociadas con cada uno de los estilos de liderazgo.....	116
11. Opciones seleccionadas por los integrantes del estrato B en las diferentes situaciones.....	119
12. Estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva en cada una de las situaciones según la percepción de los integrantes del estrato B.....	120
13. Respuestas asociadas con cada uno de los estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva según la percepción de los integrantes del estrato B.	121
14. Valores determinantes del nivel de situacionalidad.....	123
15. Nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo de los directivos.....	124
16. Valores determinantes del nivel de situacionalidad de la junta directiva según la percepción de los integrantes del estrato B.....	125
17. Nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo de la junta directiva según la percepción de los integrantes del estrato B.....	126

18. Pertinencia de la situacionalidad de los estilos de liderazgo adoptados por los directivos.....	128
19. Pertinencia de la situacionalidad de los estilos de liderazgo adoptados por los directivos según la percepción de los integrantes del estrato B.....	129-130
20. Pertinencia de la situacionalidad de los estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva y lo percibido por el estrato B al respecto.....	131
21. Tabla de frecuencia de la dimensión dirección.....	133
22. Tabla de frecuencia de la dimensión motivación.....	135
23. Tabla de frecuencia de la dimensión comunicación.....	138
24. Tabla de frecuencia de la dimensión decisiones.....	140
25. Tabla de frecuencia de la dimensión metas.....	142
26. Tabla de frecuencia de la dimensión control.....	143
27. Tabla de frecuencia de la dimensión relaciones interpersonales.....	145
28. Respuestas de los directivos asociadas a los sistemas de clima organizacional.....	146
29. Respuestas de los integrantes del estrato B asociadas a los sistemas de clima organizacional.....	148
30. Predominancia de los sistemas de clima organizacional según los integrantes del estrato B.....	148
31. Distribución de las percepciones por tipo de sistema.....	149
32. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo y sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	152
33. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo y sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	155
34. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo adoptados pertinentemente y sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	159

35. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo adoptados pertinentemente y sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	162
36. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo y clima organizacional según el estrato A.....	163
37. Coeficientes de correlación entre estilos de liderazgo y clima organizacional según el estrato B.....	164
38. Coeficientes de correlación entre el nivel de situacionalidad en los estilos de liderazgo y el clima organizacional según el estrato A.....	165
39. Coeficientes de correlación entre el nivel de situacionalidad en los estilos de liderazgo y el clima organizacional según el estrato A.....	168

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
1. Elementos del sistema deportivo.....	45
2. Características de los líderes.....	55
3. Modelo de Fiedler.....	64
4. La madurez como elemento situacional del modelo de Hersey y Blanchard.....	67
5. Modelo de Hersey y Blanchard.....	68
6. Sistema de variables del clima organizacional de Likert.....	87
7. Estrategia de investigación.....	103
8. Estilos de liderazgo adoptados por los directivos.....	116
9. Relación entre los directivos por estilo de liderazgo adoptado.....	117
10. Estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva de la AKADEBA.....	118
11. Estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva de la AKADEBA según la percepción del estrato B.....	121
12. Estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva de la AKADEBA según la percepción del estrato B.....	122
13. Relación entre el nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo de la junta directiva y lo percibido por el estrato B al respecto.....	127
14. Pertinencia de la situacionalidad por estilos.....	128
15. Relación entre la pertinencia de la situacionalidad de los estilos de liderazgo adoptados por la junta directiva y lo percibido por el estrato B al respecto.....	131
16. Dimensión dirección.....	133
17. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión dirección.....	134

18. Dimensión motivación.....	136
19. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión motivación.....	137
20. Dimensión comunicación.....	138
21. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión comunicación...	139
22. Dimensión decisiones.....	140
23. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión decisiones.....	141
24. Dimensión metas.....	142
25. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión metas.....	143
26. Dimensión control.....	144
27. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión control.....	145
28. Dimensión relaciones interpersonales.....	146
29. Contraste entre los estratos en relación con la dimensión relaciones interpersonales.....	147
30. Distribución de las percepciones por tipo de sistema.....	149
31. Relación entre el estilo informativo y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	153
32. Relación entre el estilo persuasivo y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	153
33. Relación entre el estilo participativo y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	154
34. Relación entre el estilo informativo y los sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	156
35. Relación entre el estilo persuasivo y los sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	156
36. Relación entre el estilo participativo y los sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	157

37. Relación entre el estilo delegatorio y los sistemas de clima organizacional según el estrato B.....	157
38. Relación entre el estilo informativo adoptado pertinentemente y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	159
39. Relación entre el estilo persuasivo adoptado pertinentemente y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	160
40. Relación entre el estilo participativo adoptado pertinentemente y los sistemas de clima organizacional según el estrato A.....	160
41. Relación entre el Estilo Delegatorio Adoptado Pertinentemente y los Sistemas de Clima Organizacional según el estrato A.....	161
42. Relación entre cada estilo de liderazgo y el clima organizacional según el estrato A.....	163
43. Relación entre el nivel de situacionalidad y el clima organizacional según el estrato A.....	166
44. Influencia de los estilos de liderazgo adoptados por los directivos en el clima organizacional de la AKADEBA.....	169



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCIÓN: PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPORTE**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA ASOCIACIÓN DE KARATE DO DEL ESTADO BARINAS EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE DICHA ASOCIACIÓN**

**AUTOR: JOSÉ ROJAS
TUTOR: JOSÉ MEJÍAS
AÑO: 2009**

RESUMEN

El deporte ha sido y será un subsistema trascendental en el desarrollo de las sociedades, es por esto que las organizaciones deportivas deben estar efectivamente estructuradas para obtener los mejores resultados. Entre las organizaciones deportivas del estado Barinas se encuentra la Asociación de Karate Do (AKADEBA), la cual desde hace más de 10 años ha venido decayendo en algunos aspectos. Entre los indicadores del mencionado decaimiento, se tiene: el número de practicantes ha descendido en un 20%, ha habido una disminución de 87,5% de eventos realizados y el nivel competitivo ha descendido notablemente. Luego de analizar el contexto, se observa que entre los factores con mayor incidencia en la problemática resalta el liderazgo ejercido por la junta directiva en la gestión de la asociación, por lo cual, se analizó la influencia de dicho liderazgo en el clima organizacional de la misma. Entre los requerimientos teóricos para el desarrollo de la investigación sobresalen: el deporte, el liderazgo, la gerencia, y el clima organizacional. La investigación se enfoca metodológicamente desde el punto de vista cuantitativo, es descriptiva y el diseño es no experimental transversal. La recolección de los datos se realizó a través de la recopilación bibliográfica y la observación como métodos, y de la encuesta como técnica. Como instrumentos se emplearon dos cuestionarios. La validez de los instrumentos se hizo a través de juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa-Cronbach. El análisis de los datos se realizó empleando técnicas de estadística descriptiva. La investigación arroja lo siguiente: (a) El conjunto de directivos es medianamente situacional, (b) la asociación posee un clima organizacional enmarcado en el autoritarismo paternalista, y (c) la relación entre ambas variables determina que la situacionalidad es contraproducente actualmente, indicando que la directiva debe adoptar el estilo persuasivo hasta subsanar la situación.

Palabras Claves: Asociación deportiva, gestión deportiva, gerencia deportiva, liderazgo, estilos de liderazgo, situacionalidad, karate do, clima organizacional.



**UNIVERSITY NATIONAL EXPERIMENTAL OF THE WESTERN
PLAINS “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORATE OF PLANNING AND SOCIAL DEVELOPMENT
COORDINATION OF POSTDEGREE
MASTER OF SCIENCE IN HIGHER EDUCATION
MENTION: PLANNING AND MANAGEMENT OF SPORT**

**INFLUENCE OF THE LEADERSHIP EXERCISED BY THE BOARD OF
MANAGEMENT OF THE ASSOCIATION OF KARATE DO OF BARINAS STATE
IN ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SUCH ASSOCIATION**

**AUTHOR: JOSÉ ROJAS
TUTOR: JOSÉ MEJÍAS
YEAR: 2009**

ABSTRACT

The sport has been and will be a landmark in the development subsystem of society, which is why sport organizations should be effectively structured to obtain the best goals. Among the sports organizations of Barinas state is Karate Do Association (AKADEBA), which for over 10 years has been backsliding in some areas. Among the indicators of that decline, we have: the number of students has fallen by 20% so it has been a decrease of 87.5% of events and the competitive level has fallen significantly. In the other hand, after analyzing the context, it is noted that the factors with greatest impact on the issue highlights the leadership exercised by the board in managing the partnership ,as a result, we analyzed the influence of such leadership in the organizational climate. Among the theoretical requirements for the development of research highlighting: sport, leadership, management, and organizational climate. The research focuses methodologically from the quantitative point of view, is descriptive and experimental design is not transversal. The data collection was conducted through literature collection and observation as methods, and the survey as a technique. The instruments used were two questionnaires. The validity of the instruments is done through expert opinion and the reliability was calculated through Alfa-Cronbach coefficient. The data analysis was performed using descriptive statistical techniques. The research leads to the following conclusions: (a) The set of managers is fairly situational, (b) the association has a framed organizational climate paternalistic authoritarianism, and (c) the relationship between these variables determines that situatedness is now counterproductive, indicating that the directive must adopt the persuasive style to remedy the situation.

Key Words: Sports association, sports management, leadership, styles of leadership, situatedness, karate do, climate organizational.

INTRODUCCIÓN

El deporte se percibe como un reflejo del desarrollo de las sociedades, de ahí que el estudio del comportamiento deportivo a nivel organizacional posee un valor agregado debido a que constituye directamente un cimiento para el bienestar social.

El deporte en Venezuela ha venido gozando de un desarrollo general y en algunas disciplinas este desarrollo ha sido exponencial, cómo es el caso del Karate Do, disciplina en la cual Venezuela ha obtenido los mejores lugares a nivel del continente en los últimos años, así como también ha obtenido posiciones privilegiadas a nivel mundial. Éste auge, ha sido producto, entre otros aspectos de la gestión que la Federación Venezolana de Karate Do ha efectuado (FVKD).

En contraposición, se observa como el Karate Do del estado Barinas ha venido atravesando una realidad totalmente distinta desde hace más de 10 años, la cual cada vez se agrava más y rasga la relación con la FVKD.

La Asociación de Karate Do del estado Barinas (AKADEBA) llegó a obtener importantes logros a nivel nacional e internacional gracias a la organización interna y a los integrantes de la misma. Actualmente, la asociación padece de una problemática que pareciera tocar fondo, pero lo peor es que pudiese seguir empeorando sino se hacen los correctivos oportunos.

Debido a lo anterior y consciente de que la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización y que los gerentes o líderes necesariamente deben basar sus acciones y estrategias en los nuevos esquemas gerenciales y en correspondencia con las demandas y exigencias del entorno actual, se analizó la influencia del liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA en el clima organizacional de dicha asociación.

De esta forma, la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema: Presenta la descripción detallada del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

Capítulo II. Marco Referencial: Refleja algunos antecedentes significativos para la investigación, la fundamentación teórica que sustenta la postura del investigador y el sistema de variables de la investigación.

Para desarrollar la investigación, fue necesario recurrir a la conceptualización del deporte, el liderazgo, la gerencia y el clima organizacional para consolidar los fundamentos que permitieron abordar los objetivos de investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico: En este capítulo se explica la plataforma metodológica que sustenta la investigación científica (tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra a estudiar, técnicas de recolección de datos y el procedimiento y análisis a efectuar a los datos recolectados).

En este sentido, la investigación se enfoca metodológicamente desde el punto de vista cuantitativo, es de campo, y descriptiva de acuerdo con su nivel de profundidad. El diseño es no experimental transversal. La recolección de los datos se realizó a través de las técnicas: recopilación documental y bibliográfica, y de la encuesta a través de dos cuestionarios como instrumentos. La validez de los instrumentos se hizo a través de juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa-Cronbach.

Capítulo IV. Interpretación y Análisis de los Resultados: En este capítulo se ubica la codificación, tabulación, presentación y análisis estadístico de los datos obtenidos a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El análisis de los datos, se realizó empleando técnicas de estadística descriptiva tales como tablas de distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, de dispersión y de correlación.

Conclusiones y Recomendaciones: Se plantean las conclusiones de la investigación y las recomendaciones con respecto a la realidad objeto de estudio.

Referencias Bibliográficas: En esta sección se ubican las obras que sustentan las citas realizadas en la investigación.

Finalmente, se encuentran los **Anexos:** En los cuales se ubica información relacionada con la investigación que amerita estar adjunta a la misma por su valor informativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El deporte ha sido, es y será un subsistema trascendental en el desarrollo de las sociedades, percibiéndose como un reflejo directo del mismo desarrollo. Relacionado con lo anterior, Cajigal, citado por Felice, afirma que “entre el último tercio del siglo XIX y primero del XX, sobrevienen acontecimientos que van a influir poderosamente en la evolución del deporte, en el nacimiento de nuevas formas de entender la autoridad y la estructuración deportiva”(1999, p.24).

En tal sentido, en Venezuela el deporte tiene por finalidad fundamental lo siguiente: (a) coadyuvar en la formación integral de las personas en lo físico, intelectual, moral, psicológico y social, a través del desarrollo, mejoramiento y conservación de sus cualidades físicas y morales; (b) educar para la comprensión y respeto recíprocos; formar el sentido de la responsabilidad y amistad; (c) así como estimular el espíritu de superación y convivencia social, la competitividad, la tenacidad, la autoestima, el bienestar de la población y el espíritu de solidaridad entre las naciones (Ley del Deporte, 1995, Art. 2).

Con base en la finalidad específica del deporte, en las características contextuales y en los acontecimientos que influyen en la evolución del mismo, los países estructuran sus organizaciones deportivas, de tal manera que la distribución de los esfuerzos produzca un efecto sistémico para obtener los mejores resultados. A tal efecto Senlle, Gallardo y Dorado (2004) consideran que “los factores que determinan la estructura deportiva se basan en las relaciones que se establecen entre las distintas organizaciones deportivas”(p.21).

De esta manera, en Venezuela la organización deportiva está formada por los entes del sector público y los del sector privado. Los entes del sector público son: (a)

los organismos públicos a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial a los cuales corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva; y (b) los órganos públicos que destinen y ejecuten programas especiales dirigidos a la niñez, juventud, trabajadores, indígenas, campesinos, población penitenciaria, discapacitados y tercera edad, entre otros.

Con respecto a los entes del sector privado, éstos son: (a) el Comité Olímpico Venezolano; (b) las entidades del deporte federado: las federaciones deportivas, las asociaciones y los clubes; (c) las organizaciones o entidades ajenas al deporte federado que promuevan y organicen actividades deportivas en forma sistemática con fines educativos, recreativos, sociales, de competencia o para la salud; y (d) los entes que desarrollen el deporte profesional (Ley del Deporte, 1995, Arts.13,26).

Los entes mencionados, gestionan las actividades deportivas a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial. De la conformación interna de cada ente y de las relaciones entre ellos depende en gran medida los logros que se obtengan en el ámbito deportivo, ya que el resto depende de las políticas que se dicten externamente a la estructura ya citada.

Las organizaciones deportivas del sector privado están constituidas entre otras por las entidades del deporte federado, a las cuales corresponde coadyuvar a los órganos competentes del Estado para el cumplimiento de los fines del deporte. El deporte federado se encuentra integrado por las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones, ligas y clubes.

En cuanto a las asociaciones, son entidades deportivas de cada una de las disciplinas integradas por clubes, con competencia en los estados y se rigen por sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas. En la actualidad estas asociaciones se ven forzadas por el entorno en el cual se desenvuelven (clientes, Federaciones, Institutos de Deportes). Al respecto, París comenta que este fenómeno “ha hecho que no sea suficiente el desarrollo diario de la gestión deportiva, resolviendo los problemas tal y como llegan, sino que es necesario aplicar ideas y modelos de gestión y planificación al funcionamiento de las organizaciones”(1996, p.39). Lo citado tiene que ver con el desarrollo de las

organizaciones deportivas y con su desempeño a futuro, partiendo de las complejidades del entorno en el cual se desenvuelven.

En concordancia con lo mencionado, Rojas (2006) comenta que en la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes necesariamente deben basar sus acciones y estrategias en los nuevos esquemas gerenciales y en correspondencia con las demandas y exigencias del entorno actual. (p.4)

Entre las disciplinas deportivas que se encuentran en Venezuela formalmente estructuradas a nivel federado, se tiene al Karate Do. El Karate Do es un arte marcial y como tal es primariamente un arte de guerra, es decir una forma depurada de combatir el cual ha adquirido cada vez más carácter deportivo. En la nueva configuración deportiva del Karate Do no se ha perdido del todo su viejo sabor guerrero, moral, social y filosófico. El Karate Do sigue constituyendo una forma básica de entenderse a sí mismo y a los demás, concretamente, un estilo de comportamiento basado en un modo de entender la vida. (Cagigal, 1982, citado por Oliva, Torres y Navarro, 2002, p. 809)

A nivel de organización, la Federación Venezolana de Karate Do (FVKD), entre otras cosas, ha conseguido estructurar las asociaciones que la integran, así como también ha fomentado vínculos interinstitucionales con distintos órganos que han permitido afianzar el aspecto gerencial de la misma.

El desarrollo organizacional comentado, ha influido directamente en un desarrollo inminente del enfoque competitivo de la citada federación en sus distintas categorías (infantil, juvenil y adulto) y especialidades (Kata y Kumite), entre otros aspectos que pudiesen comentarse para reflejar tal desarrollo, es relevante señalar lo siguiente: la FVKD se ha ubicado en los primeros puestos de las últimas jornadas de los campeonatos Panamericanos, Suramericanos, Bolivarianos y Centroamericanos y del Caribe. La FVKD igualmente ha figurado en los últimos años en los Campeonatos Europeos, Campeonatos Mundiales Universitarios, Juegos del Mundo (equivalente a las Olimpíadas, pero de las disciplinas que no participan en éstas) y en la World Championships (evento que organiza la Federación Mundial de Karate Do cada dos

años y que representa el evento más importante a nivel mundial de dicha disciplina). Para ilustrar lo mencionado, a continuación se detallan los logros obtenidos por la FVKD a través de los años en los Juegos del Mundo y en la World Championships, los cuales pueden observarse en Karate Records(s.f.):

Juegos del Mundo:

1. 6to Japón 2001: dos segundos lugares y un tercer lugar.
2. 7mo Alemania 2005: un primer lugar, un segundo lugar y dos terceros lugares. Siendo el total de medallas de la selección venezolana.
3. 8vo Taiwan 2009: un primer lugar y un tercer lugar. La FVKD ocupó el 7mo lugar.

World Championships:

1. 6to Taiwán 1982: un tercer lugar.
2. 9to Egipto 1988: un tercer lugar.
3. 14to Brasil 1998: un segundo lugar.
4. 16to España 2002: dos terceros lugares.
5. 17mo México 2004: un primer lugar y dos terceros lugares. La FVKD ocupó el 8vo lugar.
6. 18vo Finlandia 2006: un segundo lugar y un tercer lugar. La FVKD ocupó el 12do lugar de 81 países participantes.
7. 19no Japón 2008: un segundo lugar. La FVKD ocupó el 17mo lugar de 97 países participantes.

En relación con los logros detallados, cabe destacar que en los Juegos del Mundo del 2005, las cuatro medallas obtenidas por la FVKD constituyeron el total de medallas de la representación venezolana en las diferentes disciplinas deportivas que participaron. En el mismo orden de ideas, en los Juegos del Mundo del 2009, participaron tres atletas venezolanos en la disciplina del karate, obteniendo un primer lugar y un tercer lugar, significando dos de las tres medallas conquistadas en dichos juegos por la representación venezolana, lo cual demuestra el alto nivel competitivo del karate venezolano y su relación con las demás disciplinas que participaron en representación del país.

Una de las asociaciones que integra la FVKD y constituye a su vez una de las asociaciones deportivas del estado Barinas, es la Asociación de Karate Do del Estado Barinas (AKADEBA). Esta asociación viene funcionando desde 1974, es una de las asociaciones fundadoras de la FVKD y por mucho tiempo mantuvo un nivel competitivo significativo a nivel nacional e internacional.

Desde hace más de 10 años se ha venido observando un decaimiento en cuanto a la comunicación y motivación entre los directivos y dirigentes de la AKADEBA, lo cual a su vez se refleja en los entrenadores y practicantes de la disciplina en el estado. Como consecuencia de lo anterior se observan los siguientes efectos:

1. Con base en la experiencia del autor, el número de practicantes ha disminuido notablemente desde finales de la década de los ochenta hasta el momento.
2. El número de clubes de la asociación varía constantemente influyendo directamente en la estabilidad de los entrenadores. Cabe señalar, que para la fecha la asociación se encuentra integrada por 20 clubes.
3. Las relaciones de la AKADEBA con la sociedad pasan desapercibidas, cabe relatar el descenso en cuanto al número de eventos ejecutados por la asociación (exhibiciones, campeonatos, charlas, entre otros), para puntualizar se puede indicar que de un promedio de dos campeonatos regionales organizados anualmente a finales de la década de los ochenta y a principio de los noventa, el número ha bajado a tal punto, que en los últimos cuatro años sólo se ha ejecutado un par de campeonatos, lo cual representa una disminución del 75%.
4. No se observa una integración afectiva ni productiva entre los directivos, dirigentes y entrenadores de la AKADEBA, lo anterior se apoya en las desapercibidas reuniones de consolidación de planes inherentes al desarrollo de la misma y en las constantes disputas que se observan entre los mismos.
5. A nivel competitivo el estado Barinas ha descendido notablemente en cuanto a logros obtenidos, las estadísticas que reflejan lo mencionado se muestran posteriormente.

Con respecto al último efecto indicado, es significativo señalar los logros competitivos de la AKADEBA en los diferentes Juegos Deportivos Nacionales (JDN)

realizados en Venezuela, como referencia competitiva nacional. Antes de señalar dichos logros, es relevante comentar que en cada uno de los JDN se disputa un promedio de 68 medallas en ésta disciplina deportiva, de las cuales Barinas ha conquistado las siguientes:

1. JUDENABA-1994: dos primeros, dos segundos y un tercer lugar. Total cinco (5) medallas.
2. JUDENASU-1995: un tercer lugar. Total una (1) medalla.
3. JUDENATRU-1996: un segundo lugar. Total una (1) medalla.
4. JUDENAYA-1997: un primer, un segundo y tres terceros lugares. Total cinco (5) medallas.
5. JUDENARA-1999: un tercer lugar. Total una (1) medalla.
6. JUDENALA-2001: no hubo medallistas.
7. JUDENACO-2003: un tercer lugar. Total una (1) medalla.
8. ANDES-2005: no hubo participación debido a que no clasificó ningún atleta.
9. LLANOS-2007: un tercer lugar. Total una (1) medalla.

Como puede observarse, el 80% del total de medallas obtenidas por la AKADEBA en JDN, corresponden a los primeros cuatro juegos. Lo anterior confirma el decaimiento competitivo en los cinco JDN posteriores. En el mismo orden de ideas, es bueno recalcar que para los JDN Andes 2005, por primera vez desde que la AKADEBA participa en eventos clasificatorios nacionales, de la misma ningún atleta logró clasificar.

Después de lo anteriormente expuesto de la FVKD y la AKADEBA, se puede percibir un crecimiento en los últimos años a nivel de organización y a nivel competitivo de la federación, pero en contraposición, se percibe un decaimiento a nivel de organización y a nivel competitivo de la asociación.

La problemática existente en la AKADEBA, produjo que desde febrero de 2005 hasta enero de 2006 ésta asociación se encontrara acéfala, por cuanto en la primera fecha citada concluyó el periodo de la junta directiva vigente para el momento y por desacuerdos entre los directivos, dirigentes y entrenadores de la AKADEBA no se

pudo llevar a cabo en ese momento las elecciones de la junta directiva para el periodo 2005-2009.

Es bueno resaltar que durante el año 2005 se nombraron en dos ocasiones diferentes comisiones interventoras para resolver la situación existente en la AKADEBA, sin embargo, la situación continuo siendo la misma, ya que cumplieron noventa (90) días en el desempeño de sus funciones (lapso establecido por los estatutos de la AKADEBA para el funcionamiento de las comisiones interventoras) y no se lograron los objetivos para las cuales habían sido conformadas, quedando de esta forma inhabilitadas.

En enero de 2006, fue nombrada una tercera comisión interventora. Está última comisión realizó mesas de trabajo con los directivos, dirigentes y entrenadores de la AKADEBA; reorganizó la asociación; trató de solventar las necesidades gerenciales que existían por la ausencia sentida de la directiva de la asociación; y planificó, organizó y dirigió finalmente en abril del mismo año la elección de la nueva junta directiva y consejo de honor de la asociación para el periodo 2006-2009.

La directiva electa se hizo cargo seguidamente de las gestiones necesarias para el funcionamiento mínimo de la misma, pero las condiciones inestables se mantuvieron hasta concluido su periodo.

En enero de 2009 se eligió la nueva junta directiva de la Asociación para el periodo 2009-2013, y sin embargo la situación problemática se ha venido acrecentando a tal punto de observarse grandes focos de discordia entre los integrantes de la asociación y resquebrajado el respeto a lo largo de la línea de jerarquía propia de los practicantes de dicha disciplina marcial. Como consecuencia de lo señalado, cabe destacar que para julio del 2009 se encontraban acéfalas la Comisión Técnica y la Comisión de Grados las cuales son órganos de apoyo de la asociación; y con respecto al Consejo de Honor, el mismo sólo existe en papel. Además de la ausencia mencionada, vale destacar que un número significativo de miembros de la asociación desempeñan varias funciones en la misma simultáneamente, lo cual dificulta el ejercicio efectivo de los mismos. Lo antes

mencionado, está comprometiendo el desenvolvimiento de la AKADEBA, impidiendo que sean atendidas oportunamente las necesidades de la misma.

De continuar esta problemática se corren los siguientes riesgos: (a) el Karate-Do en el estado Barinas puede mantenerse aislado definitivamente de la sociedad, (b) la AKADEBA puede desintegrarse terminante, (c) la AKADEBA puede ser desincorporada de la FVKD y/o del Instituto Regional de Deportes del Estado Barinas (IRDEB), (d) a nivel organizado y/o competitivo puede desaparecer el Karate-Do del Estado Barinas, (e) las personas activas pueden perder el grado de compromiso con la disciplina.

Por ser el autor de la presente investigación karateca, con casi treinta años de práctica de esta disciplina marcial en el estado Barinas, habiendo sido atleta de rendimiento con participación nacional e internacional durante varios años, arbitro de la FVKD y dirigente de la AKADEBA, ha venido realizando observaciones y entrevistas informales con varios actores de la asociación, de la federación y del IRDEB, resaltando entre los posibles factores causantes de la situación padecida por la AKADEBA, los siguientes: (a) un porcentaje considerable de los directivos de la AKADEBA no ha cumplido con las exigencias mínimas de los requisitos o perfiles (principalmente gerenciales) de los cargos que han desempeñado; (b) algunos directivos de la AKADEBA no han trabajado en pro del Karate Do en el estado Barinas; (c) la relación entre los directivos de la AKADEBA y los directivos de los clubes del estado, así como la relación directa entre los directivos de los clubes que la integran no ha sido armónica; (d) en la mayoría de los casos los objetivos de la AKADEBA se han confundido con los objetivos particulares de las organizaciones (relacionadas con los estilos de Karate Do) y/o clubes a los que pertenecen los directivos; y (e) los recursos y los esfuerzos de la AKADEBA no se han destinado para la capacitación interna de la misma.

Es significativo señalar, que los factores mencionados no sólo guardan relación con la AKADEBA sino que parecieran estar influyendo de manera general en muchas organizaciones deportivas a nivel internacional, al respecto Gutiérrez (2003) comenta “la situación actual del deporte es fruto, por un lado del desarrollo globalizante y

neoliberal del estado, en el cual se le entregan responsabilidades a dirigentes que en ocasiones no se encuentran preparados para abordar dicho fenómeno” (p.67).

Entre otros posibles factores y con mayor influencia en el problema, se observa que el mismo gira entorno al liderazgo ejercido por la Junta Directiva de la AKADEBA en la gestión de dicha asociación, el cual no ha logrado la conciliación entre las partes y por consiguiente, pudiese a su vez ser el causante de otros factores que agravan la situación actual.

El liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA, aunado al deseo de poder de los integrantes de la asociación, probablemente haya promovido los problemas de la misma en cuanto a las relaciones interpersonales entre la AKADEBA, las Juntas Directivas de los clubes del estado, los entrenadores, los dirigentes y los entes interconectados a los mismos, lo cual a su vez debe influir en el clima organizacional de dicha asociación. Estas relaciones aunque en un principio fueron armónicas, al pasar del tiempo y debido a presiones económicas, competitivas y de poder, así como aunado a los elementos de liderazgo percibidos se han ido resquebrajando, lo cual ha traído como consecuencia la falta de comunicación y motivación entre la comunidad del Karate Do del estado Barinas y por ende no se han unificado criterios en cuanto a lo que la misma persigue y de que manera se puede lograr.

Partiendo del problema planteado surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la gestión de la AKADEBA?, ¿cuál es el clima organizacional de la AKADEBA?, y ¿cuál es la relación del liderazgo ejercido en la gestión de la AKADEBA con el clima organizacional de la misma?.

Debido a lo expuesto anteriormente, se plantea la necesidad de analizar la influencia del liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA en el clima organizacional de dicha asociación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo ejercido por la junta directiva de la Asociación de Karate Do del estado Barinas en el clima organizacional de dicha asociación.

Objetivos Específicos

1. Analizar el nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la gestión de la Asociación de Karate Do del estado Barinas por su junta directiva.
2. Definir el clima organizacional de la Asociación de Karate Do del estado Barinas.
3. Establecer la relación del liderazgo ejercido por la junta directiva de la Asociación de Karate Do del estado Barinas en la gestión de dicha asociación con el clima organizacional de la misma.

Justificación de la Investigación

Es bueno resaltar que la mayoría de las asociaciones del estado Barinas y de la FVKD son gestionadas de manera empírica, lo cual adiciona un valor agregado a la presente investigación, dada la necesidad de ejecutar investigaciones científicas que promuevan el desarrollo organizacional de dichas asociaciones. Con relación a lo anterior Senlle y otros (2004) mencionan que “las actuales demandas y necesidades sociales que tiene el deporte en nuestra sociedad y la importancia de todo lo que le rodea, obliga a adoptar nuevas formas de actuación implantando sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones deportivas”(p.18).

La principal importancia de la presente investigación, radica en su carácter productivo, el cual se manifiesta a través de un análisis apoyado en el conocimiento

científico de la problemática existente actualmente en la AKADEBA, en cuanto al liderazgo y al clima organizacional de la misma.

La aplicabilidad práctica que pudiera tener la investigación posteriormente, incidiría de manera positiva la estructura de la AKADEBA, optimizando directamente el desarrollo organizacional de dicha asociación y del deporte en general. Como sustento de lo comentado se tiene que “el asociacionismo, mediante los clubes, ha sentado las bases que hoy representa el deporte moderno”(Ibid., p.26).

Con el análisis de la influencia del liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA en el clima organizacional de dicha asociación, se pueden identificar desde esta dimensión las causas reales de la situación y de esa manera construir una base de conocimiento, que cimiente posteriores propuestas prácticas que apoyen el desarrollo organizacional de la AKADEBA. Con respecto a lo señalado, Córdova, 2000, citado por Rojas (2006), comenta que “las organizaciones requieren y demandan un tipo de directivo radicalmente diferente al tradicional y capaz de evolucionar de una estrategia centrada fundamentalmente en el control a una centrada en el compromiso y liderazgo.” (p.33).

Se puede mencionar que actualmente la FVKD vive una época llena de logros, entre otros aspectos en cuanto a prestigio y resultados competitivos a nivel mundial. Todo lo contrario ocurre con la AKADEBA, y a medida que pasa el tiempo la brecha entre ésta y la federación se va ampliando y pareciera imposible una aproximación. Todo lo anterior, acentúa la pertinencia del uso de herramientas de gestión ahora y no en el futuro para cambiar el rumbo de dicha asociación y de esta forma lograr un acercamiento entre la misma y la FVKD en cuanto a clima organizacional se refiere.

A través del desarrollo de esta investigación se promoverá, la satisfacción de necesidades sociales y al mismo tiempo se construirán nuevos conocimientos. Con respecto a la satisfacción de necesidades sociales, se puede decir que el análisis objeto de estudio contribuiría para que la asociación establezca nexos de comunicación social y de una u otra manera dé respuestas a las exigencias que en la actualidad las comunidades demandan en el ámbito deportivo, favoreciendo el desarrollo integral de los individuos. En relación con lo anterior, Gutiérrez afirma que

el deporte “se constituye como un elemento fundamental del sector educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y por lo tanto es un factor que facilita la reconstrucción del tejido social.”(2003, p.17-18). En el mismo orden de ideas Senlle y otros (2004) afirman que “las organizaciones deportivas deben adecuarse a los cambios sociales y a las expectativas de los usuarios y practicantes del deporte, ofreciendo servicios de calidad que den respuesta a la demanda y a la evolución de la práctica deportiva”(p.17). Con base en lo mencionado, el resultado de la investigación se puede considerar como una alternativa para la solución de problemas sociales.

Las asociaciones deportivas del país no sólo juegan un papel fundamental para las federaciones correspondientes y para los institutos de deportes regionales, sino que además sirven de eslabón para el buen funcionamiento de la sociedad. Haciendo referencia a lo mencionado, Frydenberg (2001) comenta:

Actividades sociales regulares y masivas como la práctica y la organización del deporte, así como la participación en la vida de las asociaciones, son o pueden ser los cimientos sobre los cuales se constituyan fuertes columnas de apoyo de formas de convivencia democrática que bien pueden tener efectos en el propio sistema político general.

Como beneficiarios sociales se identifican de manera directa los integrantes de la asociación y de manera indirecta la sociedad en general del estado Barinas, ya que al mejorar el funcionamiento interno de la asociación esto se reflejaría en oportunidades de desarrollo deportivo para las personas del mismo.

En el mismo orden de ideas, con relación a la construcción de nuevos conocimientos, se tiene que el análisis objeto de la investigación pudiera llegar a estandarizarse y a contextualizarse para las distintas asociaciones del país que presenten una problemática similar, especialmente para las de la región, como modelo necesario para impulsar y afrontar las dificultades que actualmente presentan.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En el marco referencial se señala la fundamentación teórica y conceptual que cimienta el presente trabajo de grado, sus enfoques e interpretaciones particulares. Los aspectos contentivos en el mismo surgieron a partir del análisis documental y bibliográfico y su respectiva contextualización.

Antecedentes

Antecedentes de la Investigación

En esta parte, se presentan estudios realizados con antelación, que sirven de base para analizar la influencia del liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA en el clima organizacional de dicha asociación. Entre los estudios realizados se pueden mencionar los siguientes:

Sonoo (1999), Análisis de la Incidencia del Liderazgo y del Clima en el Comportamiento Colectivo de los Jugadores de un Equipo de Voleibol. Los aspectos básicos que trata este trabajo se centran en las dinámicas que inciden en la formación de un equipo de voleibol y los elementos más relevantes que conforman dichas dinámicas. Entre estos aspectos se identifican como relevantes, diferentes elementos constitutivos que caracterizan el clima y el liderazgo dentro de este contexto y la interrelación que surge entre estos dos aspectos. Tiene como objetivo principal, encontrar, explicar, comprender y analizar los elementos constitutivos del clima y los elementos constitutivos del liderazgo para comprobar el tipo de relación que se establece entre ellos. Es una investigación etnográfica realizada a través del estudio de un caso único que nos permite obtener mayor conocimiento sobre los fenómenos psicosociales que inciden en el equipo de voleibol, y a la vez pretende ofrecer una

visión más amplia de la incidencia que pueden tener los mismos en otros contextos organizativos. Los resultados obtenidos aportan los aspectos del clima de un equipo que permiten su mejor funcionamiento, como también la incidencia que tiene el comportamiento del líder en el clima de trabajo. Entre los aportes de esta tesis, se tiene que evalúa la influencia del liderazgo y el clima organizacional en el comportamiento de un colectivo deportivo, lo cual sustenta las teorías consideradas en el presente trabajo de grado. Además, en ambos trabajos se evalúa la influencia del comportamiento del líder en el clima organizacional, considerándose de esta manera una orientación significativa.

Mellado (2004), *Repercusiones del Proceso Comunicativo en la Configuración del Clima Organizacional y el Liderazgo de las Pequeñas Empresas Industriales*. Esta tesis plantea una propuesta teórico-metodológica que destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de las pequeñas empresas industriales y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, desde un prisma sistémico y simbólico. Se parte de la hipótesis general de que los flujos comunicacionales potenciados por el líder en dichas organizaciones estarían condicionando el ambiente organizacional y definiendo en gran parte la realidad laboral percibida por sus miembros. Con esta finalidad se mide la percepción de ambos fenómenos entre jefes y trabajadores en una muestra de este tipo de empresas, a través de un instrumento generado para estos efectos (IMCOL: instrumento de medida de clima y liderazgo). Para medir la confiabilidad del cuestionario se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach y la validez se realizó a través de juicio de pares y análisis factorial. Una vez efectuada esta evaluación, se analizan los factores comunicacionales que influyen y se relacionan de forma significativa entre jefes y subordinados, y entre los propios subordinados, por medio de técnicas de estadística descriptiva, inferencial y multivariable. A través de los resultados obtenidos es posible constatar que la realidad laboral interna de la pequeña empresa industrial se ve perjudicada por la mala gestión que se hace de los flujos de comunicación en su interior, por la ausencia de herramientas y políticas adecuadas en las relaciones entre sus miembros y por el

desaprovechamiento que se hace de su estructura centralizada y poco compleja, generándose desacuerdos y polarizaciones importantes entre jefes y trabajadores respecto a la realidad percibida. Entre las conclusiones resalta que el formato productivo industrial no se adapta a las exigencias comunicacionales que la sociedad del conocimiento les impone históricamente, constatándose la subutilización del modelo lineal de comunicación. Entre los aportes de esta tesis, se tiene que evalúa la influencia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa y en las relaciones laborales dentro de las empresas, lo cual soporta y orienta el desarrollo del presente trabajo de grado. De igual manera, en ambos trabajos se considera que los directivos como líderes a través de sus actos condicionan el ambiente organizacional por lo que éstos deben mantener las riendas de las organizaciones en todo momento sin subestimar la influencia que el clima organizacional tiene sobre el liderazgo.

García (2006), *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo*. Respecto a la formación del clima en las organizaciones se analiza el enfoque estructural, el enfoque subjetivo y el enfoque interaccionista con base en las percepciones a partir del nivel descriptivo del puesto, de la unidad y del centro de trabajo. A partir de este marco teórico sobre el clima, se relacionan los datos con la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. El objetivo general de la tesis es explicar las diferencias en las percepciones de clima en las organizaciones y entre los objetivos específicos se distingue medir el grado en que el comportamiento de los líderes influye en la percepción del clima por parte de los subordinados. Se realizó un estudio transversal en el personal sanitario (personal médico, de enfermería, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería) de diversos hospitales públicos y privados de Granada. Participaron en el estudio un total de 632 profesionales de la salud, a los que se administró un cuestionario para medir el clima organizacional y otro para identificar las conductas del líder y los estilos de liderazgo. A través de análisis estadístico se obtuvieron los siguientes resultados relacionados con el presente trabajo de grado: - Las variables estructurales e individuales analizadas influyen en las dimensiones del clima, predominando unas sobre otras prácticamente en el mismo número de dimensiones. Así pues, el enfoque estructural y

el enfoque subjetivo influyen de forma similar en la formación del clima. - En relación al objetivo que somete a prueba el enfoque interaccionista, los resultados obtenidos no permiten confirmar que las diferencias en las percepciones del clima se relacionen con el tiempo que los profesionales permanecen juntos en el trabajo. Sin embargo, sí se encontró similitud en las percepciones del clima de los miembros de los equipos que trabajan juntos. - A partir de los resultados obtenidos no se puede afirmar que las diferencias en las percepciones del clima se deban a que los participantes describan distintos niveles de la organización (puesto, unidad, centro). - En relación con el liderazgo, los estilos de liderazgo con alta conducta de relación influyen en mayor número de dimensiones de clima que los estilos con baja conducta de relación. Esta tesis doctoral sustenta la percepción del clima organizacional del presente trabajo de grado y en ambos casos se evalúa la influencia del liderazgo en dicho clima organizacional y se considera el modelo de Hersey y Blanchard en relación con el liderazgo situacional.

Basabe (2008), *El Predominio de la Cultura Organizativa en la Adopción y Desarrollo de las Practicas de Gestión de Recursos Humanos y la Incidencia de Estas en el Clima Organizacional, para el Fortalecimiento de la Efectividad de las Organizaciones*. Ésta tesis doctoral se apoya en el modelo de secuencia de Ferris (1998), por el cual la cultura organizativa influirá en las prácticas de recursos humanos, las que al mismo tiempo, influirán en el clima organizacional y, por último, en la productividad de las organizaciones, se postula que las prácticas de gestión de recursos humanos influyen de un modo decisivo en la productividad por medio de sus efectos en el clima organizacional; es decir, sobre aquellas percepciones que los miembros de la organización crean de su ambiente laboral y que se traducen en determinadas actitudes y conductas que van a condicionar sobremanera los resultados. El propósito fundamental es estudiar en función del modelo secuencial de incidencia explicado previamente, como se adoptan las diferentes prácticas de recursos humanos tanto para la administración pública ecuatoriana como para el caso de las grandes, medianas y pequeñas empresas y microempresas también del Ecuador y de algunas que se asientan en la Comunidad Autónoma de Valencia, en lo que

respecta a las prácticas de captación de personal, capacitación, formación y desarrollo, remuneración e incentivos, evaluación del desempeño y estilos de liderazgo -principalmente-, configurándose un determinado ambiente laboral, o "clima organizacional" característico para cada uno de los sectores público y privado analizados, en los que a través del buen uso de cada una de dichas prácticas y de algunas desviaciones que se registran, condicionan el respectivo nivel de eficiencia y obtención de los resultados. Esta tesis guarda estrecha relación con el presente trabajo de grado en cuanto a la secuencia de influencia considerada, con especial énfasis en la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

González, Guarda, Molina y Santana (2008), Instrumentos de Evaluación de la Gestión para Presidentes de las Federaciones Deportivas del Comité Olímpico de Chile (COCH); Diseño y Validación. La investigación tuvo como objetivo el diseño y validación de instrumentos que permitan auto evaluar el desempeño de los indicados presidentes con el fin de detectar debilidades y oportunidades en el ejercicio directivo. La investigación plantea como escenario de partida, la falta de conocimientos adecuados para desempeña la función gerencial de algunos presidentes de federaciones deportivas, como consecuencia de la trascendencia del deporte en la sociedad y lo dinámico y agresivo que se ha vuelto su dirección. La investigación fue enmarcada como investigación descriptiva, transversal, exploratoria, en la cual se describe la importancia que tienen los directivos en calidad de cabeza visible que orienta hacia las metas de la organización, haciendo uso de elementos significativos, entre los que destaca el liderazgo. De igual manera se identifica el reflejo de la gestión en el ambiente interno y externo de la organización para finalmente elaborar y validar dos instrumentos, uno para determinar la calidad de la gestión y el otro para identificar las debilidades y oportunidades de la gestión. Como resultado de la investigación, los autores recomiendan el uso de los instrumentos no sólo por los presidentes de las federaciones sino por el colectivo de la misma, de tal manera que sus beneficios puedan ser aprovechados de manera general en los distintos niveles de las federaciones. Esta investigación es significativa con respecto a la realidad objeto

de estudio por mantener una relación entre los elementos de gestión y la calidad en los aspectos de la organización.

Las investigaciones anteriormente mencionadas guardan relación con la investigación en estudio. Cabe destacar que las mismas aportan información relevante en cuanto a problemas de organización deportiva y propuestas de posibles alternativas de solución. Además hacen referencia al componente gestión en el deporte y también se desarrollan modelos para solventar deficiencias en los patrones establecidos en la gerencia deportiva.

Antecedentes Históricos

Asociación de Karate Do del estado Barinas

Entre las asociaciones deportivas del estado Barinas, se encuentra la Asociación de Karate-Do (AKADEBA) la cual se encuentra reconocida y registrada en el Instituto Nacional de Deportes (IND), en el Instituto Regional de Deportes del Estado Barinas (IRDEB) y afiliada a la Federación Venezolana de Karate Do (FVKD). Está constituida por los clubes y ligas afiliados, registrados en el I.R.D.E.B. y con sus Juntas Directivas vigentes y en consecuencia es el único organismo directivo del Karate-Do en el estado Barinas. Cabe destacar que hasta el momento no se ha constituido ninguna liga de en la asociación.

Los inicios del karate en el estado Barinas se remontan al año 1973, con la llegada y asentamiento en el estado del Sensei Gustavo Keusch. El Sensei Keusch se formó en distintas artes marciales desde muy joven, practicando distintos estilos de Karate-Do para luego arraigarse y profundizar en el estilo Shitoryu siendo alumno directo del Maestro Shoko Sato Director de la Federación Panamericana de Karate-Do Shitoryu. A través del Sensei Keusch la disciplina se expandió al estado Portuguesa y se instauró el estilo por él practicado a través de la extensión de la organización Shitoryu de Venezuela dirigida por el maestro Sato. De esta manera se fueron estableciendo clubes pertenecientes a la organización indicada y en el año

1974 se consolida la asociación de karate do del estado Barinas para la gestión de los asuntos e intereses comunes de los clubes de karate do del estado Barinas.

Posteriormente han hecho vida en el estado organizaciones distintas a la mencionada, la mayoría variaciones directas de la escuela Shitoryu y dirigidas en el estado por ex alumnos del maestro Keusch. Entre las organizaciones emergentes más significativas y sus directores técnicos en el estado, se encuentran: (a) Itosu Kai (Sensei José Gregorio Rivas – alumno del sensei Keusch), (b) Sosei Kai (Richard Zambrano – alumno del sensei Keusch), (c) Japan Karate-Do Ryobu Kai Venezuela (Darwin Delgado), (d) Budodeshi (Director Técnico Nacional: sensei José Gregorio Rivas – alumno del sensei Keusch), (e) Nintai (Sensei Juan Carlos Pulido – alumno del sensei Keusch), (f) Keishin Kai de Venezuela (Sensei Nichol Sosa – alumno del sensei Keusch), (g) Seito Kan (Edison Nieto), y (h) Shitoryu de la República Bolivariana de Venezuela (Director Técnico Nacional: sensei Gustavo Keusch).

Además de lo mencionado, es significativo mencionar que el sensei Keusch es uno de los precursores más significativos de la FVKD, ya que fue el que convocó en el año 1985, en la sede de la UNELLEZ, una reunión con los representantes de las distintas asociaciones nacionales, de la cual surgió dicha federación.

Con respecto a los fines de la AKADEBA, se tienen los siguientes (Estatutos de la AKADEBA, 2004, Art. 6):

1. Organizar, difundir, dirigir, coordinar, planificar, programar, fomentar, controlar y supervisar las competencias de Karate-Do.
2. Autorizar la realización y otorgar validez a los diferentes campeonatos de la disciplina del karate-do en el estado Barinas y cualquier otro evento en donde participen atletas, entrenadores, árbitros y dirigentes afiliados a la AKADEBA.
3. Mantener el mayor nexo o vinculación con los Clubes y Ligas de todo el estado Barinas, con las demás asociaciones de Karate-Do de los otros estados del país y con la FVKD.
4. Coordinar, autorizar, controlar y supervisar las actividades y actuaciones de los clubes y ligas afiliados, así como la de sus atletas, entrenadores y directivos.

5. Afiliar y registrar en su seno a cada uno de los clubes y ligas que cumplan los requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos de la misma, vigilando la actuación de los mismos.

6. Promover ante los organismos Públicos y Privados, la obtención de los medios necesarios para garantizar el fomento y desarrollo de las actividades deportivas de ella y de sus afiliados.

Entre los objetivos de la AKADEBA, se tiene impulsar valores de solidaridad, tolerancia, identidad cultural y conservación del ambiente y la existencia de espacios adecuados para la práctica de la actividad del Karate-Do que ayuden al desarrollo integral del individuo en la búsqueda del equilibrio y evitar la violencia.

Entre los órganos de dirección de la asociación, se encuentra la Asamblea General como máxima autoridad y por ende el órgano supremo de misma (Ibid., Art. 11). Las Asambleas estarán constituidas por un delegado principal de cada uno de los clubes y ligas (Ibid. Art. 15).

Con respecto a la Junta Directiva de la AKADEBA, la cual es el órgano administrativo y ejecutivo de la misma, estará integrada por (Ibid. Art. 18): (a) un presidente, (b) un vicepresidente, (c) un secretario general, (d) un secretario de finanzas, (e) un secretario de organización y fichaje, (f) un secretario de relaciones públicas, y (f) un secretario suplente. En relación con los miembros mencionados, para efectos de la presente investigación se toma en cuenta el presidente, el vicepresidente y el secretario general, por ser considerados los cargos que ejercen influencia sobre toda la estructura de la asociación.

Entre las atribuciones de la Junta Directiva (Ibid. Art. 21) se tienen:

1. Velar por el desarrollo y buen funcionamiento de la AKADEBA, así como cómo actuar en estricto apego de los estatutos, reglamentos y demás normas constitutivas del ordenamiento legal vigente.

2. Ejercer la representación Nacional e Internacional del estado Barinas en lo referente al deporte del Karate-Do.

3. Organizar, coordinar, dirigir, controlar y supervisar, de conformidad con los respectivos estatutos, las competencias que se celebren en el estado Barinas.

4. Designar y convocar a los miembros del Consejo y cuerpo de árbitros para los eventos deportivos de la AKADEBA.
5. Designar los integrantes de las selecciones y preselecciones estatales conjuntamente con la Comisión Técnica.
6. Validar a nivel estatal, el fichaje nuevo o renovado de los atletas, entrenadores, árbitros y miembros de las Juntas Directivas y Consejo de Honor de cada uno de los clubes y ligas afiliados a la AKADEBA.
7. Organizar y llevar el registro de cada uno de los clubes y ligas que funcionen en el estado Barinas con la actualización de sus Directivas, Estatutos y Registro de Competencias Estadales.
8. Determinar la fecha para la celebración de la Asamblea General Ordinaria y ordenar su convocatoria.
9. Convocar en atención a solicitudes recibidas a Asamblea General Extraordinaria.
10. Promover la creación de clubes y ligas en donde no los hubiere.
11. Elaborar el calendario Estatal de competencias.
12. Aprobar o improbar la solicitud de afiliación de nuevos clubes, ligas, dirigentes, árbitros, atletas.
13. Elaborar el Proyecto Anual de Presupuesto.
14. Revisar los estatutos reglamentos de los clubes y ligas, así como las reformas de éstos, para su respectiva aprobación.
15. Dictar todos aquellos reglamentos, resoluciones y acuerdos que contribuyan al mejor funcionamiento de la AKADEBA.
16. Instruir el expediente disciplinario que corresponda, por las faltas cometidas por los clubes y ligas, como personas jurídicas, sus dirigentes, atletas, entrenadores y personal técnico, a los fines de su remisión al Consejo de honor de la AKADEBA quien conocerá y decidirá sobre las violaciones a las disposiciones de la Ley del Deporte, su reglamento, el estatuto y el reglamento de la AKADEBA.

Adjunto a la directiva de la asociación se encuentra el Consejo de Honor, el cual será elegido simultáneamente con ésta en acto separado. El Consejo de Honor es

un órgano competente para conocer y decidir sobre las faltas cometidas por los clubes y ligas, como personas jurídicas, y por los atletas, entrenadores, árbitros y dirigentes de los mismos, de conformidad con lo establecido en sus Estatutos, sus reglamentos y el código de ética de la misma, así como de las violaciones a las disposiciones de la Ley del Deporte y su Reglamento (Ibid., Art. 29,30). A partir de lo anterior, se reconoce la importancia de éste órgano, por ser el responsable de la atención detallada de los asuntos que se consideren faltas en el comportamiento o en los procedimientos de algún integrante de la asociación.

Adicionalmente, la junta directiva cuenta con tres órganos de cooperación, los cuales son: la comisión técnica, la comisión de grados y el consejo de árbitros.

Con respecto a la Comisión Técnica, la misma encuentra integrada por tres miembros principales, dos nombrados por la junta directiva de la AKADEBA y uno por el IRDEB. Esta comisión tiene como objetivo servir de apoyo para la toma de decisiones relacionadas con aspectos técnicos de la disciplina; entre sus facultades tiene: (a) analizar y proponer a la junta directiva de la asociación los atletas que aptos para conformar las distintas selecciones del estado; y (b) supervisar el entrenamiento de atletas de clubes, ligas y selecciones estatales. Esta comisión, debe ser considerada un pilar fundamental en el desarrollo competitivo de la asociación, por cuanto sirve de guía para la estandarización de los principios y criterios de calidad deportiva (Ibid., Art. 31,32).

En cuanto a la Comisión de Grado, la designación de ésta es competencia de la junta directiva de la AKADEBA y debe estar constituida por lo menos por tres miembros. La función principal de esta comisión es administrar lo concerniente a las homologaciones de grado de la AKADEBA, entendiéndose por éstas la validación de los cambios de grados que se realicen en los distintos clubes que conforman la asociación. Es conveniente mencionar que esta comisión no ha sido activada nunca en la asociación, sin embargo sería de beneficio para la misma por cuanto se llevaría un control y al mismo tiempo un estándar en cuanto a los grados existentes en el estado (Ibid., Art. 33,34).

En relación con el Consejo de Árbitros, la junta directiva designará tres miembros principales para desempeñar las siguientes funciones: (a) gestionar los cursos y seminarios de arbitraje en el estado, y (b) organizar y dirigir la parte técnica del arbitraje en todas las competencias que se realicen en el estado Barinas. El valor competitivo de este consejo es significativo, ya que es el responsable de regular el trato equilibrado y justo que se les da a los atletas en el desenvolvimiento de las competencias.

En otro orden de ideas, es bueno resaltar que en el estado Barinas se ha venido realizando la práctica del Karate-Do de manera “organizada” por casi cuarenta años y en el transcurrir de éstos, se pueden identificar periodos que pudieran definirse como los años dorados del Karate-Do en el estado Barinas, como es el caso de la década de los ochenta y principio de los noventa, período en el cual se masificó la disciplina a través de los clubes, se fortalecieron los nexos con la sociedad y en el área competitiva se mantenía un nivel alto de productividad a nivel nacional. Para julio de 2009, la asociación se encontraba integrada por 20 clubes, los cuales se señalan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Clubes Activos de la AKADEBA para julio de 2009

CLUBES	ORGANIZACIÓN
Kun – Caramuca	Keishin Kai de Venezuela
Sochin Karate-Do	Budodeshi
Cinqueña III	Budodeshi
Maporal	Shito Ryu de Venezuela
U.E. Rafael Medina Jiménez	Nintai
Raúl Leoni	Budodeshi
1ro. de Diciembre	Budodeshi
Shuriken-Sai	Budodeshi
Concordia	Shito Ryu de la República Bolivariana de Vzla.
Itosu	Budodeshi

Cuadro 1 (cont.)

CLUBES	ORGANIZACIÓN
Tomodachi	Shito Ryu de Venezuela
María La Riva Salas	Budodeshi
Santa Rosa	Japan Karate-Do Ryobu Kai Venezuela
Pedraza	Keishin Kai de Venezuela
Pie de Montino	Keishin Kai de Venezuela
IUETADEBA	Keishin Kai de Venezuela
Punta de Piedra	Seito Kan
UNELLEZ	Nintai
Sanguinetti	Nintai
Erminio León Colmenares	Nintai

Bases Teóricas

En esta sección se presentan aspectos teóricos y conceptuales que sustentan el desarrollo de la investigación. A continuación se exhibe un esquema de la información contentiva:

1. Deporte

1.1. Estructura deportiva

1.1.1. Estructura del deporte en Venezuela

1.1.1.1. Entes deportivos del sector público

1.1.1.2. Entes deportivos del sector privado

1.1.1.2.1. Las entidades del deporte federado

1.1.1.2.1.1. Los clubes

1.1.1.2.1.2. Las asociaciones

1.1.1.2.1.2.1. El asociacionismo

1.1.1.2.1.3. Las federaciones

1.2. Karate Do

2. *Liderazgo*
 - 2.1. *Características y habilidades de los líderes*
 - 2.2. *Teorías del liderazgo*
 - 2.2.1. *Teoría de los rasgos*
 - 2.2.2. *Teoría del comportamiento*
 - 2.2.3. *Teoría situacional o de contingencia*
 - 2.2.3.1. *Modelo de Fiedler*
 - 2.2.3.2. *Modelo trayectoria-meta*
 - 2.2.3.3. *Modelo de Hersey y Blanchard*
 - 2.2.4. *Teorías emergentes*
 - 2.2.4.1. *Enfoque transformacional*
3. *Gerencia*
 - 3.1. *Gestión deportiva*
4. *Clima organizacional*
 - 4.1. *Enfoques del clima organizacional*
 - 4.1.1. *Enfoque estructural*
 - 4.1.2. *Enfoque perceptual*
 - 4.1.3. *Enfoque interactivo*
 - 4.2. *Relación del clima organizacional con el liderazgo*
 - 4.3. *Teorías relacionadas con el clima organizacional*
 - 4.4. *Teoría del clima organizacional de Likert*
 - 4.4.1. *Sistemas organizacionales*
 - 4.4.1.1. *Sistema 1. Autoritarismo explotador*
 - 4.4.1.2. *Sistema 2. Autoritarismo paternalista*
 - 4.4.1.3. *Sistema 3. Consultivo*
 - 4.4.1.4. *Sistema 4. Participativo*
 - 4.4.2. *Transcendencia del clima organizacional*
 - 4.4.3. *Medición del clima organizacional*
 - 4.4.3.1. *Percepción*

El esquema presentado se fue consolidando durante el desarrollo de la investigación y a continuación se exponen las referencias más significativas que la sustentan:

Deporte

El deporte ha sido ampliamente definido a lo largo del tiempo, sin embargo para efectos de esta investigación la siguiente definición se adapta a las características propias de la misma: el deporte es la “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” (Real Academia Española).

Según Forteza (2000),

el deporte es catalogado como el fenómeno social más relevante del presente siglo, fundamentalmente por los millones de seres humanos que siguen día tras día sus emocionantes manifestaciones, es por ello que la práctica sistemática de actividad física, bien sea institucionalizada o espontánea, se haya relacionado tanto con otras esferas de la vida social de la humanidad, es así que se distingue la relación de: deporte arte; deporte espectáculo; deporte recreación.

De lo anterior se puede reconocer que el deporte ocupa un lugar cimerio entre los habitantes del mundo, ha tenido una gran repercusión en la vida social y política de los pueblos y ha alcanzado mayor grado de popularidad y avance que otras ramas de la actividad física, la educación física y la recreación. Además de las relaciones distinguidas previamente, se puede añadir deporte ciencia y deporte gerencia entre otras, las cuales han venido ganando espacio en los últimos tiempos.

Estructura Deportiva

Las organizaciones deportivas presentan cada vez más un carácter especializado en los sistemas productivos basados en las necesidades del cliente (Senlle y otros,

2004, p.19). Con base en lo anterior se puede observar como las organizaciones deportivas y sus estructuras tienen la necesidad de adoptar e implementar las mejores herramientas y estrategias gerenciales existentes para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Cuando se cita a las organizaciones deportivas y a sus estructuras se hace mención directa de los elementos que la constituyen y ordenan, al respecto se establece la siguiente clasificación de los elementos que constituyen el sistema deportivo:

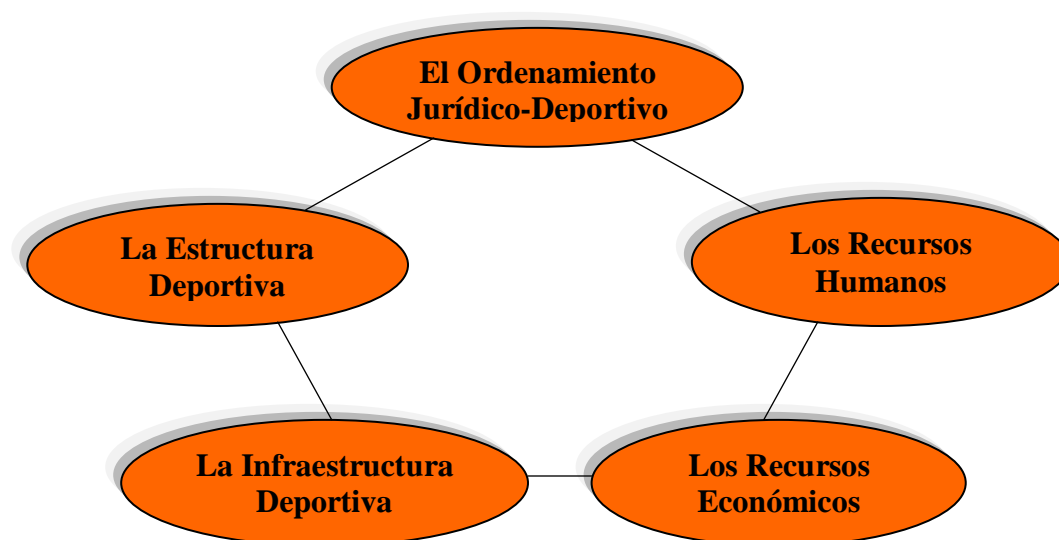


Gráfico 1. Elementos del Sistema Deportivo. (Blanco, Camps, Carretero, Montes, Landaberea y Burriel, 2003, citados por Senlle y otros, 2004, p.20)

Los elementos ilustrados en el Gráfico 1 y su respectivo engranaje son los responsables de cada una de las manifestaciones deportivas que se presentan en las distintas sociedades. Cabe destacar que por estar constituido como un *sistema* todos los elementos del sistema deportivo son necesarios para el funcionamiento efectivo del mismo, sin embargo dependiendo del contexto de las manifestaciones deportivas los elementos van a estar activos en mayor o menor medida y con particularidades propias para cada caso. Así mismo, es significativo mencionar que sin subestimar la relevancia del resto de los elementos, para efectos de la presente investigación se

consideran *Los Recursos Humanos* como el elemento principal por ser el que sirve de base y guía para el funcionamiento de dicho sistema.

En relación con lo anterior, se puede comentar que la estructura deportiva se basa en las relaciones que se establecen entre las distintas organizaciones deportivas y estas a su vez están influenciadas por la interrelación entre los elementos que componen el sistema deportivo (Senlle y otros, 2004, p.21).

Lo señalado anteriormente refleja la importancia de promover la armonía, competitividad y productividad de la estructura deportiva de un país para poder afrontar las dinámicas exigencias de la sociedad.

Estructura del deporte en Venezuela

Según la Ley del Deporte de Venezuela (1995) “la organización deportiva del país estará formada por los entes del sector público y los del sector privado que desarrollan actividades deportivas a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial” (Art.15).

El Estado y el sector privado deben orientar, capacitar y promover la formación y mejoramiento del voluntariado deportivo que como eje fundamental de la organización deportiva, conduce, organiza, administra, aporta recursos financieros, enseña y entrena a la población venezolana. Con base en la Ley del Deporte de Venezuela (1995), se presentan a continuación los entes del deporte en Venezuela:

Entes deportivos del sector público.

Los entes deportivos del sector público son los organismos públicos a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial, a los cuales corresponde la formulación, desarrollo y ejecución de la política deportiva, en sus respectivos niveles de conformidad con lo establecido en el plan general del deporte venezolano y los órganos públicos que destinen y ejecuten programas especiales.

Entes deportivos del sector privado.

Los entes deportivos del sector privado están integrados por el Comité Olímpico Venezolano; las entidades del deporte federado; las organizaciones o entidades ajenas al deporte federado que promuevan y organicen actividades deportivas en forma sistemática con fines educativos, recreativos, sociales, de competencia o para la salud; y los entes que desarrollen el deporte profesional.

Los entes públicos y privados señalados, son los encargados de gestionar el deporte en Venezuela y de su organización y comportamiento interno depende en gran medida los logros y resultados que se obtengan. Se menciona que en gran medida, debido a que hay un porcentaje que depende de las políticas que se dicten externamente a la estructura ya citada. Para que haya una coordinación efectiva, la comunidad deportiva debe tener claro lo concerniente a los límites y a las relaciones entre las organizaciones del sector público y las del sector privado.

Las entidades del deporte federado. En lo concerniente a las entidades del deporte federado, son organizaciones de carácter privado a las cuales corresponde coadyuvar a los órganos competentes del Estado para el cumplimiento de los fines del deporte. Estas entidades tienen por objeto facilitar la práctica del deporte y estimular la sana competencia deportiva, así como coordinar con los poderes públicos la organización y fomento del deporte. El Deporte Federado está integrado por las Federaciones Deportivas Nacionales, las Asociaciones y los Clubes, las cuales se describen a continuación:

Los clubes. Constituyen la unidad primaria del deporte y estarán integrados por personas que se unen con el propósito de practicar alguna actividad deportiva con fines recreativos o competitivos. Su estructura, funcionamiento y la forma de elección de sus autoridades, se rigen por lo establecido en sus propios estatutos y reglamentos. Podrán afiliarse o no a otras organizaciones de mayor rango mediante los respectivos convenios de afiliación.

Las asociaciones. Son entidades deportivas integradas por clubes, con competencia en cada uno de los estados y en el Distrito Federal y se rigen por sus propios estatutos, en concordancia con los de las federaciones respectivas. Las asociaciones tendrán las atribuciones que le señalen sus estatutos, reglamentos y en el área de la correspondiente entidad político-territorial deberán fomentar y dirigir su disciplina deportiva, hacer cumplir las normas técnicas y deontológicas, organizar las competencias y estructurar sus selecciones. Las asociaciones se han ido estructurando y organizando evolutivamente con base a los movimientos asociacionistas.

Al respecto, Felice menciona que la expresión *Asociacionismo Deportivo* “identifica al conjunto de entidades deportivas, de distintos niveles que integran, o al menos a ello aspiran, a practicantes, técnicos, auxiliares y dirigentes de las distintas actividades deportivas incluidas aquellas de alcance y propósitos internacionales”(1999, p.121). Al respecto Arnold, citado por Felice, señala que el mundo del deporte es un microcosmos, una miniatura de la sociedad humana y una asociación deportiva es una sociedad en pequeño (1999, p.121).

Esta tradición asociacionista viene de una práctica común muy antigua, como iniciativa de todos los grupos sociales: las corporaciones empresarias lo hicieron; los sindicatos de trabajadores; casi todas las corrientes políticas alentaron el asociacionismo; las sociedades vecinales o sociedades de fomento; las bibliotecas populares; y más tarde los clubes sociales y deportivos...ese enorme movimiento en medio de una sociedad liberal tendía a cumplir funciones que el Estado no deseaba cumplir, y que además nadie suponía que debía hacer: defender al individuo, ayudar a su desarrollo personal (brindar servicios; armar una red social comunitaria institucionalizándola, formalizándola, en la cual el individuo siente que forma parte de ella(Frydenberg, 2001).

De manera pues, que las asociaciones deportivas del país no sólo juegan un papel fundamental para las federaciones correspondientes y para los institutos de deportes regionales, sino que además sirven de eslabón para el buen funcionamiento de la sociedad, haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, se comenta:

en este sentido, actividades sociales regulares y masivas como la práctica y la organización del deporte, así como la participación en la vida de las asociaciones, son o pueden ser los cimientos sobre los cuales se constituyan fuertes columnas de apoyo de formas de convivencia democrática que bien pueden tener efectos en el propio sistema político general. (Ibid)

En relación con lo mencionado Senlle y Otros (2004), comentan:

el asociacionismo, mediante los clubes, ha sentado las bases que hoy representa el deporte moderno. Estas asociaciones, que primero fueron locales y después regionales, fueron adquiriendo rápidamente un carácter internacional. Esto cristalizó en unas importantes organizaciones, que se encargaron de dirigir y regular la gestión del deporte a nivel mundial(p.26).

En resumen, las asociaciones y clubes constituyen entidades fundamentales para el buen desenvolvimiento de la estructura deportiva del país, debido a que conforman la base de la estructura y organizacionalmente componen la parte operativa del deporte en los estados.

Las federaciones. Son entidades nacionales integradas por asociaciones del respectivo deporte. Entre las atribuciones de las federaciones deportivas se encuentran: (a) Dirigir, orientar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades deportivas que sean de su competencia; (b) Promover la formación, capacitación y mejoramiento de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de su respectiva especialidad; (c) Organizar y dirigir las competencias deportivas de su especialidad que se realicen en el país; (d) Sancionar sus respectivos estatutos y reglamentos; y (e) Presentar al Instituto Nacional de Deportes sus planes y programas, a los fines del suministro de la asistencia financiera, económica y técnica por dicho organismo.

Karate Do

El karate se originó a partir de los sistemas de combate existentes en la Isla de Okinawa, cuyo origen se remonta al Kempo practicado por los chinos, y se populariza en el Japón gracias a la influencia de Gichin Funakoshi a partir de 1922, conjuntamente con Jigorō Kanō (fundador del Judo), quienes realizaron diversas demostraciones.

El karate-do se cimenta sobre cuatro grandes estilos de Karate-Do en Japón y con base en ellos la Federación Mundial de Karate ha normado los parámetros de las organizaciones que la integran. Estos estilos son: *Shotokan* (fundado por Gichin Funakoshi), el *Shitoryu* (por Kenwa Mabuni), el *Goju Ryu* (por Chojun Miyagi), y el *Wado Ryu* (por Hironori Ōtsuka), sin embargo, existen muchos más que han ido surgiendo a partir de interpretaciones de éstos e intereses particulares.

El Karate Do como arte marcial es primariamente un arte de guerra, es decir una forma depurada de combatir el cual ha adquirido cada vez más carácter deportivo. En la nueva configuración deportiva del Karate Do no se ha perdido del todo su viejo sabor guerrero, moral, social y filosófico. El Karate Do sigue constituyendo una forma básica de entenderse a sí mismo y a los demás, concretamente, un estilo de comportamiento basado en un modo de entender la vida. (Cagigal, 1982, citado por Oliva, Torres y Navarro, 2002, p. 809)

En una clasificación de las conductas de la sociedad moderna, las artes marciales podrían encajarse entre aquellas conductas deportivas mas enraizadas en el entendimiento moral-ritual de las relaciones sociales. Naturalmente, las artes marciales son algo más que deporte, sin embargo, en el momento de situarlas entre las grandes formas de conducta humana que se configuran en el mundo actual, el campo donde menos forzadamente pueden encuadrarse es el deportivo. A nivel internacional existen federaciones deportivas de las más importantes modalidades marciales, con cifras de federaciones nacionales asociadas muy elevadas, y con una suma de miembros afiliados en el mundo que las sitúan por encima de más de la mitad de otras federaciones deportivas. El karate, el judo y el taekwondo, entre otras,

son universalmente reconocidas como federaciones deportivas y como tales clasificadas en las enciclopedias deportivas y generales (Oliva, Torres y Navarro, 2002, p.810).

Todas las doctrinas que subyacen a las artes marciales insisten en la interiorización. Están presididas por una fundamental coherencia: llenarse primero por dentro para mejor aplicar la conducta hacia afuera. Todas las escuelas parten de un primer aprendizaje –cuyo asiduo perfeccionamiento debe durar toda la vida- en la concentración, la interiorización y el autocontrol. No se concibe un buen aprendizaje de cualquier arte marcial que no derive de un enriquecimiento interno. (Ibid., p.821)

El karate se caracteriza por procedimientos y normas de respeto y etiqueta, debido a su origen en el espíritu del Bushido japonés y es un sistema de defensa personal. Es un inmejorable método para el desarrollo físico, pues pone en juego todos los sistemas del cuerpo y los amplía, al tiempo que favorece su funcionamiento; aunque lo principal es que desarrolla la personalidad y el carácter de quien lo practica, siendo éste su verdadero objetivo.

La práctica de este arte tiene un impacto positivo en el bienestar psicológico de sus practicantes. Su carácter de práctica de grupo ayuda a que la gente se relacione de mejor manera y su objetivo sea la superación personal. La práctica del Karate no se refiere tan sólo al desarrollo técnico de los movimientos, el ejercicio físico, el estudio de los katas (formas o combates imaginarias) y el kumite (combate). También debe ir de la mano del desarrollo teórico de la parte humana y la parte espiritual, el crecimiento como personas y ciudadanos ejemplares que unidos por el bien común benefician a la sociedad.

Para lograr lo mencionado, el Karate posee principios y objetivos comunes para el crecimiento de sus alumnos, los primordiales son respeto, justicia, armonía y esfuerzo. A su vez, la ética del Karate posee principios fundamentales que conforman al código del Bushido, y estos son:

- La Rectitud: ser capaz de tomar una decisión sin vacilar. Ser justo y objetivo en toda circunstancia.
- El Coraje: afrontar el reto de tomar decisiones.

- La Bondad: ser magnánimo, paciente y tolerante.
- La Cortesía: el respeto y las buenas maneras del comportamiento.
- El Desprendimiento: actuar desinteresadamente, sin egoísmos y generosamente.
- La Sinceridad: decir siempre la verdad, defender ésta, y ser fiel a la palabra dada.
- El Honor: aprecio y defensa de la dignidad propia.
- La Modestia: no ser soberbio ni vanidoso.
- La Lealtad: no traicionar a nadie, ni a uno mismo. Ser fiel a las propias convicciones.
- El Autodominio: tener control sobre los actos, emociones y palabras.
- La Amistad: entregarse en un todo. Saber compartir y ayudar.
- La Integridad: tratar a todos por igual, defender la verdad, y ser fiel a los compromisos.
- Generosidad: dar sin pedir nada a cambio.
- Imparcialidad: emitir juicios de acuerdo a la verdad.
- Paciencia: es tolerar lo intolerable.
- Serenidad: control de los impulsos ante conflictos y dificultades.
- Autoconfianza: creer en uno mismo.

Liderazgo

El término *liderazgo* ha sido muy discutido por la magnitud de su rango de acción, y en la actualidad existen muchas definiciones que aunque coinciden en ciertos aspectos no terminan de integrarse. Al respecto, Daft comenta que “es posible que el liderazgo sea el tema más estudiado en las ciencias de la Organización”(1999, p.573). Esto se debe al valor del término en la teoría y en la práctica, así como al grado de subjetividad que el mismo presenta.

A continuación se presenta un conjunto de definiciones acerca del liderazgo:

Molinar y Velázquez (2007) lo definen como “el arte de gestionar voluntades”(p.11). De esta definición, se observa la habilidad que debe tener el líder para plantear alternativas y tomar decisiones efectivas, seleccionando oportunamente las que sean más convenientes con respecto a las necesidades y puntos de vistas existentes y con base en las capacidades del colectivo.

Relacionada con la anterior, Robbins (1996, p.413) y Gabaldón (2003, p. 118-119) afirman que es “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”.

Según Chiavenato, “es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana”.(2002, p.314-315). Esta definición incluye el ciclo del liderazgo y la comunicación como instrumento.

Según Robbins (1996, p.413) y Gabaldón (2003, p. 118-119) es “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”.

El liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos”(Rost, 1991, citado por Molinar y Velázquez, 2007, p.11). Esta definición hace énfasis en la búsqueda de mejoras que arropen al colectivo.

En el mismo orden de ideas, Kolb, Rubin y Mcintyre afirman que el liderazgo es “el más importante y pertinente de todos los conceptos de la ciencia de la conducta” (1994, p.140). Esto se debe a la amplitud y transcendencia en la práctica del mismo, ya que interviene de manera activa en todos los procesos y tareas relacionados con grupos de personas. De Ahí que al abordarlo haya variaciones puntuales en algunas definiciones, ya que las mismas son resultado de necesidades y particularidades específicas, sin embargo se observa un patrón conceptual en las mismas.

Con base en las definiciones señaladas, y contextualizando el término en relación con esta investigación, el Liderazgo se refiere a *una capacidad y un proceso. Una capacidad innata o adquirible, de motivar a un colectivo para cambiar el estado*

de las cosas; y un proceso, mediante el cual se motiva, enseña y guía al colectivo mencionado para transformar una determinada realidad.

A partir de lo señalado, se pueden extraer dos aspectos significativos que deben estar efectivamente interrelacionados al hablar de liderazgo, el primero relacionado con la capacidad y habilidad para influir en el colectivo y por el otro, las acciones que se ejerzan para poner en práctica dichas capacidades y habilidades.

En tal sentido, se reconoce la importancia que representa la comunicación multidireccional en el liderazgo, al respecto Slater, 1999, citado por Kolb y otros, indica: “si se pretende liderar se debe indicar el camino y marchar hacia allá”(1994, p.12), por lo que se deben esclarecer a tiempo los objetivos y actuar de manera precisa.

En el mismo orden de ideas, se observa la importancia que tiene el liderazgo en la gestión de las organizaciones. Al respecto Quesada y Díez señalan:

un líder es todo aquel que, en su puesto de trabajo, desarrolla una serie de cualidades, las cuales, en su mayoría, no tiene por qué, ser innatas sino que pueden aprenderse a través de la destreza en el seno de una buena cultura organizacional(2002, p.120)

De lo señalado anteriormente se puede analizar la disputa entre: un líder nace o un líder se hace. Con base en lo indicado se puede llegar a la conclusión de que es necesario que la persona nazca con la predisposición de aflorar las características de un líder pero también es cierto que durante su desarrollo el entorno participará activamente en moldear dicha predisposición a tal punto de enaltecerla o de oprimirla y más aun el contexto en el cual se desenvuelva la persona facilitará o ensombrecerá las posibilidades de poner en práctica las habilidades de un líder.

En relación con lo indicado, Maxwell (2007), señala que “la capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona”(p.9). Esto quiere decir, que mientras mayor es el liderazgo de una persona mayor efectividad puede llegar a alcanzar en su desempeño y viceversa, cuanto más baja sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite de su potencial.

Características y Habilidades de los Líderes

Las características y habilidades de los líderes son de suma importancia porque conforman las bases y herramientas con las que se cuenta para percibir las oportunidades y poder accionar en pro del bienestar colectivo. Al respecto Quesada y Díez hacen una clasificación en la que se observan dos grupos de características, las primeras relacionadas con la inteligencia racional, mientras que las segundas relacionadas con la inteligencia emocional (2002, p.122). A continuación se presenta dicha clasificación:

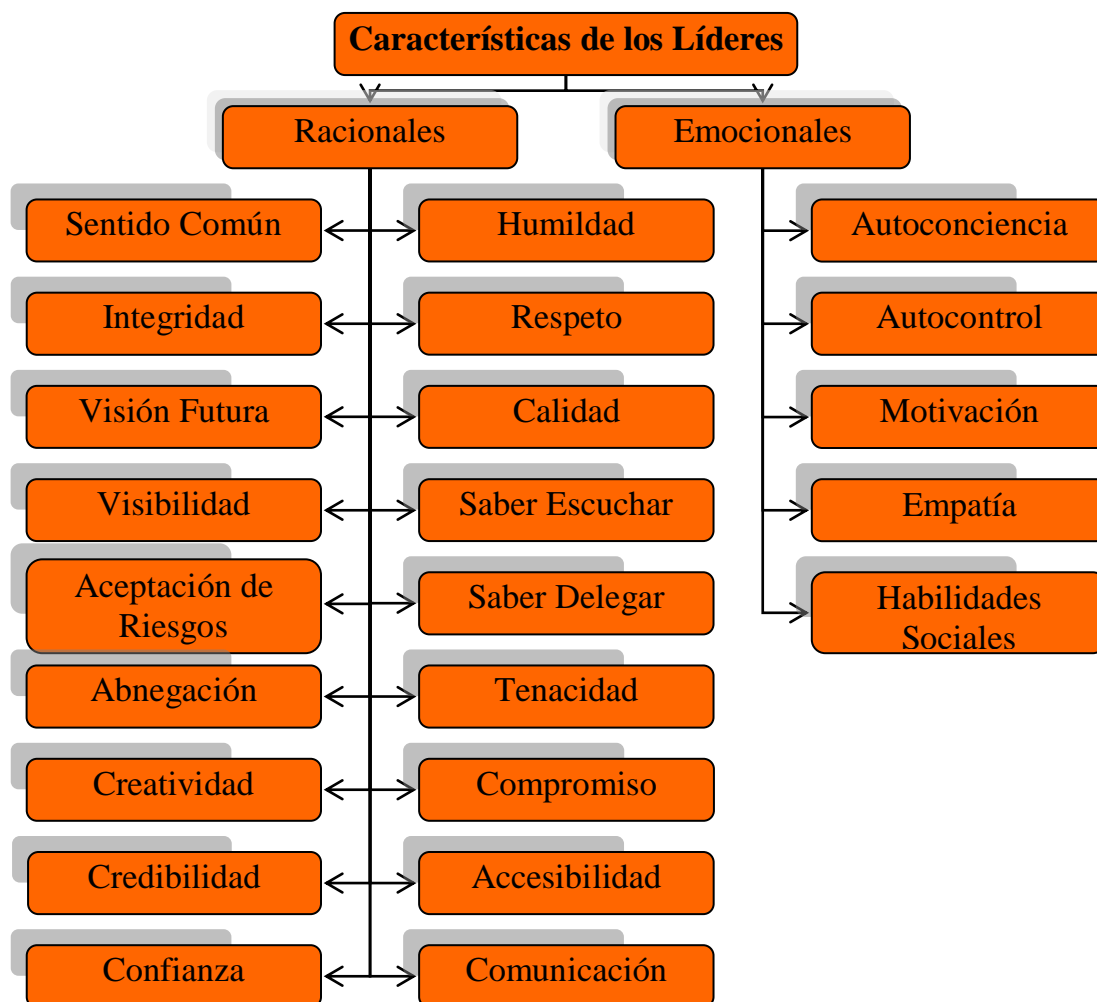


Gráfico 2. Características de los Líderes. Quesada y Díez (2002, p.122).

Aunque esta clasificación separa lo racional de lo emocional, se considera que existe una interdependencia directa entre ambos, debido a que cada una depende en gran medida del otro, por lo que es difícil desmembrarlos en la práctica. Sin embargo, desde el punto de vista teórico pueden ser analizados por separado. A continuación se comenta aspectos puntuales acerca de algunas de las características indicadas en el gráfico 2:

1. *Sentido común.* Aunque el sentido común se apoya en bases particularmente subjetivas para los individuos y las situaciones, el líder debe estar preparado para enfrentar estados imprevistos para los cuales no se ha preparado ni ha experimentado y cuya única alternativa que posee es hacer uso de sentido común para actuar. De igual manera debe hacer que sus seguidores se convenzan de sus capacidades para enfrentar cualquier situación con posibilidad de éxito.
2. *Visión futura.* El líder debe saber imaginar de un modo claro aquellas situaciones futuras que mejoren las existentes en cada momento (Quesada y Díez, 2002, p.124). Para poder cumplir con lo mencionado se debe: a) fijar y evaluar constantemente las metas a largo, mediano y corto plazo y estar pendiente de sus logros o desviaciones, b) hacer partícipes a sus seguidores de dicha visión, c) analizar constantemente el ambiente del colectivo y, d) ser soñador pero realista.
3. *Visibilidad.* “Se propone estar siempre visible para sus empleados, corrigiendo, alabando, persuadiendo, escuchando y motivando” (Ibid., p.125). Es significativo el contacto con los seguidores porque de esta manera se supone mejores resultados en las acciones, sin embargo, no se subestima el uso de la tecnología para facilitar la comunicación con el colectivo y para lo cual no es necesario el contacto personal en todas las ocasiones, de todas maneras el líder debe estar en la capacidad de evaluar las situaciones e identificar los medios más idóneos.
4. *Respeto.* Hacia sí mismo y hacia los demás. Debe propiciar que los seguidores lo practiquen.
5. *Accesibilidad.* Crear los canales de comunicación líder-seguidores y estar abierto al contexto permanentemente.

6. *Comunicación*. Es una de las características más importantes porque sobre ella se cimienta el resto, ya que es el medio en el que se desenvuelven.
7. *Autoconciencia (seguridad)*. “Capacidad y habilidad para conocer y entender los propios cambios de humor, emociones e impulsos, y su efecto en los demás”(Ibid., p.130). De esta manera, se sabe en qué momento y bajo qué condiciones se pueden tomar decisiones.
8. *Motivación (superación)*. Desarrollar una pasión en el colectivo por el logro de las metas.
9. *Empatía (servicio)*. “Habilidad para entender las emociones de los demás, siendo capaz de tratar a la gente según sus reacciones emocionales”(Ibid. p.131). Con base en esto, el líder gana confianza en sus seguidores.
10. *Habilidades sociales (sinergia)*. “Capacidad para encontrar una base común que le permita crear relaciones y redes con los demás”(Ibid.). Esto le permitirá integrar las ideas y dirigir hacia el logro de los objetivos en función de las necesidades de los seguidores.

Teorías del Liderazgo

Al abordar el estudio teórico del liderazgo, se suele encontrar discrepancias en cuanto a la terminología usada por los autores. Entre las categorías más observadas se encuentran: teorías, modelos, tipos y estilos de liderazgo.

Para efectos de esta investigación, se describe a continuación las definiciones asumidas para cada uno de los términos mencionados anteriormente:

Teorías del Liderazgo: Constituyen un conjunto de observaciones, axiomas, postulados y premisas que explican bajo qué condiciones se suscitan ciertos supuestos conceptuales del liderazgo.

Modelos de Liderazgo: Ilustran el comportamiento de situaciones reales del liderazgo a partir de la intervención de ciertas variables.

Tipos de Liderazgo: Se determina por un patrón de comportamiento del líder, como resultado de la integración de un conjunto de características particulares del mismo. Este término fue desarrollado a partir de las teorías del comportamiento.

Estilos de Liderazgo: Surgen a partir de los tipos de liderazgo y constituyen la manera particular de ejercerlo en situaciones particulares.

Con base en estas definiciones y tomando en consideración las características del liderazgo señaladas anteriormente para abordar el tema, se está consciente de que no se puede poseer todas las características al máximo nivel, no obstante, las mismas suelen estar presentes en grados medios-altos y su combinación es la base para determinar los tipos de liderazgo (Quesada y Díez, 2002, p.131). Si se parte de las características y el nivel de cada una ellas para determinar los tipos de liderazgo, se podría identificar un sin número de ellos, sin embargo eso no aportaría mayores beneficios en su utilidad. Para abordar tal aspecto, se han ido describiendo tipos de liderazgo en función de la integración de grupos de características, los cuales se encuentran directamente asociados con los perfiles prácticos de los líderes. Al respecto Armstrong afirma que “el estilo de liderazgo es la forma en que uno ejerce su papel de liderazgo”(1991, p.101). “Los líderes más efectivos adaptan su estilo a la situación, lo que incluye su manera de operar y sus características personales, así como también la naturaleza de la tarea y el grupo”(Ibid., p.100).

Reconociendo la importancia del liderazgo como fenómeno social, el mismo ha sido ampliamente investigado, dando lugar a una serie de suposiciones que han tratado de explicar sus causas, características, patrones de comportamiento entre otros elementos. Con base en lo anterior, han surgido teorías que describen la evolución del pensamiento humano alrededor de este tema y las inquietudes predominantes en diferentes momentos de la historia(Fergusson, 2009, p.61). En tal sentido, se puede identificar en orden cronológico las siguientes teorías: (a) Teoría de los rasgos, (b) Teoría del comportamiento, las (c) Teoría situacional o de contingencia, y las (d) Teorías emergentes, las cuales se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Características de las Teorías del Liderazgo

	Período en que se hicieron mayores aportes	Características Generales	Premisa	Investigadores que realizaron aportes
Teorías de la Personalidad de los Rasgos	1900 a 1950	Las teorías de rasgos aplicadas al fenómeno del liderazgo, buscaron principalmente <i>identificar los elementos característicos de los líderes</i> ; considerando, que no todas las personas nacían con las habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar este rol	El líder nace, no se hace	Stogdill Ghiselli
Teorías basadas en el Comportamiento	1940 a 1960	Estas teorías trataban de explicar los patrones de comportamiento de los líderes, comienza a pensarse en la existencia de un mejor estilo de liderazgo y se considera que puede estar entre el estilo, centrado en el empleado y el centrado en el puesto	El estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o en el puesto	Mc Gregor Investigadores de la Universidad de Ohio Blake y Mouton
Teorías Situacionales o de Contingencia	1960 a 1990	Los investigadores se dan cuenta de que ese “mejor estilo” de liderazgo definido en las teorías del comportamiento, no siempre logra los mejores resultados, ya que todo depende del contexto, es entonces cuando comienzan a estudiar los estilos de liderazgo en función de la situación	El liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder	Fiedler Evans y House Hersey y Blanchard
Teorías Emergentes	Desde 1978 hasta la actualidad	Tratan de identificar cuales patrones de liderazgo son los más convenientes, pero considerando que las personas pueden llegar a ser líderes desarrollando ciertas habilidades, además consideran elementos situacionales	Varía en función de la teoría	Hollander House Burns

Fuente: Fergusson (2009, p.62)

En el cuadro anterior, se puede observar cómo ha evolucionado el estudio y las percepciones con respecto al liderazgo.

La teoría de los rasgos establecía que los líderes poseían características innatas particulares que podían ser identificadas y su objeto radicaba en poder determinar los individuos que podían llegar a ejercer un liderazgo. Esta teoría se apoyaba en el supuesto de que los líderes nacen y no se hacen.

Los supuestos de la teoría de los rasgos no pudieron ser consolidados, originado un cambio de enfoque para atender los supuestos de que los líderes poseen un patrón de comportamiento enmarcado dentro de las combinaciones posibles de un conjunto de características de la conducta relacionadas con los mismos. De esta manera se formula la *teoría del comportamiento*, la cual se enfoca en el comportamiento del líder, lo cual determinaría un tipo de liderazgo. Esta teoría abordó inicialmente dos tipos genéricos de liderazgo, el centrado en las relaciones y el centrado en el trabajo, de los cuales fueron surgiendo posteriormente tipos particulares de liderazgo. Con base en la identificación de tipos de liderazgo, los estudios se orientaron en la búsqueda del mejor tipo de liderazgo.

Cuando los investigadores se percatan de que el “mejor estilo de liderazgo” que trataban de determinar a través de las teorías del comportamiento estaba directamente relacionado con el contexto y no resultaba el más adecuado en todo momento, surgen las *teorías situacionales o de contingencia*, incluyendo en el estudio la variable contexto para determinar estilos de liderazgo apropiados (Fergusson, 2009, p.63). Con base en esta teoría surge el tipo de liderazgo situacional el cual a su vez posee estilos de liderazgo que describen a manera de orientación el comportamiento del líder dependiendo de las situaciones.

Posteriormente, han surgido estudios relacionados con diferentes aspectos del liderazgo, pero sin llegar a consolidar teorías específicas. Estos estudios representan las *teorías emergentes* y entre los más resaltantes, se ubican los que tratan de profundizar en el comportamiento efectivo de los líderes.

Con base en las diferentes teorías consideradas, esta investigación se enmarca dentro de la teoría situacional o de contingencia por adecuarse a las características de la investigación. A continuación se detalla dicha teoría:

Teoría situacional o de contingencia

La teoría situacional o de contingencia surge a partir de la teoría del comportamiento, reconociendo que no existe un tipo de liderazgo específico que de buenos resultados en todas las situaciones o circunstancias. Al respecto, Rodríguez, 1991, citado por Grados (2006), señala:

El liderazgo es un proceso de interacción con características circunstanciales, por lo que resulta imposible establecer antes de la experiencia, con absoluta seguridad, que tipo de liderazgo es el más indicado para ser un líder efectivo dentro de un grupo determinado (p.14).

Lo anterior, ha sido la base para el desarrollo de diferentes estudios acerca del tipo de liderazgo a ejercer según el contexto. Para explicar el comportamiento de dicha teoría, el tema se ha abordado desde diferentes puntos de vista y con objetivos particulares, lo que ha dado pie al surgimiento de enfoques, posturas o interpretaciones o simplemente a abordar sólo algunos aspectos de la misma.

A partir de lo anterior, surgen estudios con el objeto de identificar los estilos de liderazgo a asumir dependiendo del contexto, así como estudios que describen el comportamiento de algunos tipos de liderazgo en situaciones específicas. Con respecto al contexto, las variables que mayor influencia tienen en él son las siguientes según Salazar (2006): (a) La tecnología usada, (b) la adaptación al ambiente, (c) las tareas, (d) las personas, (e) las estrategias, (f) las relaciones, y (g) el tamaño de la organización.

Esta teoría identifica el tipo de liderazgo situacional, cuyos objetivos principales están en función de las necesidades de los seguidores y cuyos estilos primordiales dependen de las situaciones por las que pasan los mismos.

El tipo de liderazgo ejercido y el éxito que se tenga como líder dependen de la situación y de la capacidad para entenderla y actuar en concordancia (Armstrong, 1991, p.99). En relación con lo anterior, Cyril comenta que el liderazgo situacional “describe la necesidad de que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentran, como consecuencia de las necesidades de la empresa o del tipo de personas que trabajan para ellos” (2000, p.55).

A continuación se describirán los estudios más influyentes en el tema objeto de estudio, finalizando con el de Hersey y Blanchard por ser el que orienta el análisis e interpretación del mismo.

Modelo de Fiedler

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler (1967), el cual define que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en la situación le da el control e influencia al líder (Gabaldón, 2003, p.121).

Fiedler desarrolló un instrumento que denominó “cuestionario del compañero menos preferido” (CMP), el cual pretendía medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones, ya que el mismo considera que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo (Ibid.).

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significaría que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea, y la persona en esa posición está orientada a las relaciones, debe modificarse la situación o reemplazarse al líder (Ibid.).

Los estudios de Fiedler guardan relación con los estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio en la década de los cuarenta, debido a que los estilos básicos de liderazgo considerados por éste son afines a la estructuración inicial y la consideración, los cuales fueron los estilos de liderazgo resultantes en las investigaciones realizadas por la comentada universidad (Daft, 2006, p.56). A tal

efecto la estructura inicial tiene que ver con aspectos tales como llevar a cabo ordenes, estándares y rendimiento similar al líder orientado a la tarea y la consideración implica el trato amable con los subordinados y la preocupación por el bienestar de los mismos similar al líder orientado a las relaciones.

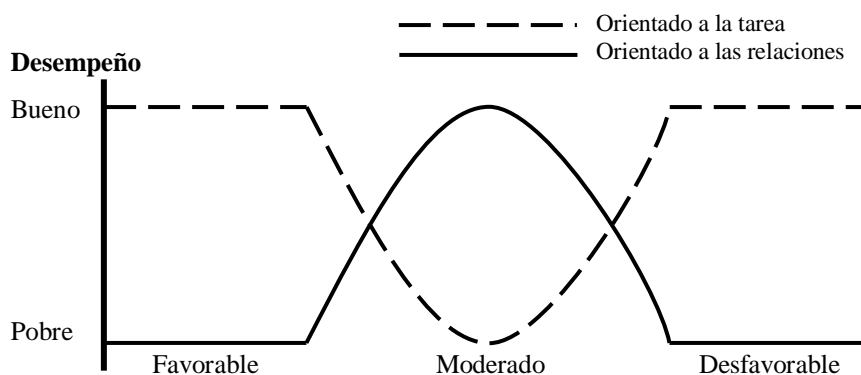
Según Fiedler el estilo de liderazgo es innato y no se puede cambiar para adaptarse a situaciones específicas.

Luego de identificar el estilo de liderazgo de un individuo se debe relacionar al líder con la situación. “Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que definirían los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo” (Ibid.). Las dimensiones se identifican a continuación:

1. Relaciones líder-miembro: el grado de confianza y respeto que los subordinados sienten por su líder.
2. Estructura de la tarea: el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (estructurado o no estructurado).
3. Poder del puesto: el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incremento de sueldo.

El paso siguiente en el modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de las tres variables de contingencias: las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es fuerte o débil. Mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, mientras más altamente esté estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control e influencia que tiene el líder (Ibid.).

El estudio de Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que son muy favorables o desfavorables para ellos, mientras que los líderes orientados a las relaciones cumplen mejor en situaciones moderadamente favorables (Ibid.).



CATEGORÍA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relaciones líder-miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder de posición	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Gráfico 3. Modelo de Fiedler. Gabaldón (2003, p.122).

Con base en lo anterior, se puede inducir que debido a lo dinámico de la vida y por ende del comportamiento de todos sus sistemas incluyendo las organizaciones (familia, sociales, asociaciones, entre otros) son necesarios ambos tipos de liderazgo y dependerá de cada organización saber aprovechar los momentos y las respectivas características para sacar el mayor provecho de los mismos. En tal sentido este modelo representa una referencia significativa durante el análisis y de desarrollo de esta investigación.

Modelo trayectoria-meta

Este modelo fue desarrollado por Robert House (1971) y su esencia es que la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar las instrucciones o el apoyo necesarios para que éstas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización (Gabaldón, 2003, p.125). De acuerdo con este modelo, “el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados en el grado que éstos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura”(Ibid.).

A partir de lo mencionado, el objeto de este modelo se enfoca en mejorar directamente el futuro a través de acciones que satisfaga necesidades del colectivo. El procedimiento para cumplir lo anterior, es plantear desde un principio las metas en función de las necesidades de los seguidores y en función de estas necesidades establecer las estrategias para alcanzar dichas metas de acuerdo a los requerimientos de los mismos.

Se puede concluir “que el desempeño y la satisfacción del empleado son influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, ya sea en el empleado o en el ambiente de trabajo”(Ibid., p.126). De lo anterior, se reconoce la habilidad que debe tener el líder para percibir las necesidades en el contexto de sus seguidores y posteriormente satisfacerlas, teniendo cuidado en priorizarlas y atenderlas según sean los casos.

Como resultado de lo señalado, el modelo hace mención a cuatro estilos de liderazgo: (a) Líder Directivo, (b) Líder Apoyador, (c) Líder Participativo y (d) Líder orientado a la realización. Al hacer mención a estilos, se da por entendido que pueden ser asumidos por una persona dependiendo del contexto, lo cual difiere radicalmente de la postura de Fiedler. Las variables que influyen en el contexto son: (a) las tareas, (b) los subordinados, (c) la relación formal de autoridad, y (d) los grupos de trabajo.

En este caso, se formulan las siguientes hipótesis (Ibid., p. 125-126):

1. El liderazgo directivo proporciona una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión que cuando son altamente estructuradas y bien delimitadas.
2. El liderazgo de apoyo proporciona un alto desempeño y satisfacción de los empleados cuando los subordinados desarrollan tareas estructuradas.
3. El liderazgo directivo se considera redundante cuando los subordinados poseen mucha experiencia o gran habilidad.
4. En la medida en que es más clara y burocrática la relación formal de autoridad, más importante es el liderazgo de apoyo y menos pertinente es el directivo.
5. El liderazgo directivo es conveniente cuando existen conflictos dentro de un grupo de trabajo.

6. El liderazgo orientado hacia la realización mejora las expectativas de los subordinados cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua.

Como puede observarse, las hipótesis presentadas tienen relación con los resultados de Fiedler y la importancia de este modelo para la presente investigación radica en el énfasis que hace en relación con la identificación de las metas y necesidades del colectivo y posteriormente en el establecimiento de las estrategias que orientan la trayectoria de las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir con lo previsto.

Modelo de Hersey y Blanchard

El modelo fue desarrollado por Hersey y Blanchard (1977) y básicamente es un modelo de contingencia orientado a los seguidores (Gabaldón, 2003, p.123). Según Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, citados por Krieger (2005), este modelo parte de la premisa que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se necesitarán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación (p.385).

En el mismo orden de ideas Hersey y Blanchard, citados por Gabaldón (2003), afirman que “el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto, lo cual depende en gran medida del nivel de preparación adecuada o madurez de los seguidores” (p.123).

A partir de lo señalado, se observa que la efectividad de un líder va a depender de la capacidad que el mismo tenga para adaptarse a las situaciones y contar con las habilidades idóneas para atender las exigencias del contexto, el cual a su vez va a estar determinado por el grado de madurez de los seguidores. Al respecto, Grados (2006) afirma que este es el modelo más completo y científico sobre el liderazgo, y el único que hace justicia a todos los aspectos de la realidad (p.17).

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo: informativo, persuasivo, participativo y delegatorio; e introducen otra dimensión clave del contexto – la madurez de los subordinados o su aprestamiento para confrontar la tarea

que se les ha encomendado (Organización de Estados Americanos, s.f., p.2). En este modelo se utilizan los términos empleados por Fiedler en los estilos básicos de liderazgo (tarea y relaciones) para el tipo de comportamiento que se emplea en cada uno de los estilos mencionados según sea la situación de los seguidores y se miden como altos o bajos.

Como resultado de lo anterior, los cuatro estilos básicos quedan de la siguiente manera: Informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación), participativo (comportamiento bajo en tarea y alto en relación) y delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)(Ibid.). Estos estilos de liderazgo se adoptan según la situación de la organización, la cual a su vez depende de la madurez de los seguidores.

La mencionada madurez está en función de la capacidad y la disposición de los seguidores, las cuales se describen a continuación según Fergusson (2009, p. 70):

1. Capacidad: constituye un conjunto de habilidades y destrezas que le generan competencias a los seguidores para realizar una tarea encomendada.
2. Disposición: se relaciona con la motivación de los seguidores hacia determinada tarea, tiene que ver con la confianza en sí mismos y la motivación al logro.

A partir de la interrelación de las mencionadas variables se da origen a distintos niveles de madurez, los cuales se identifican en el siguiente gráfico:

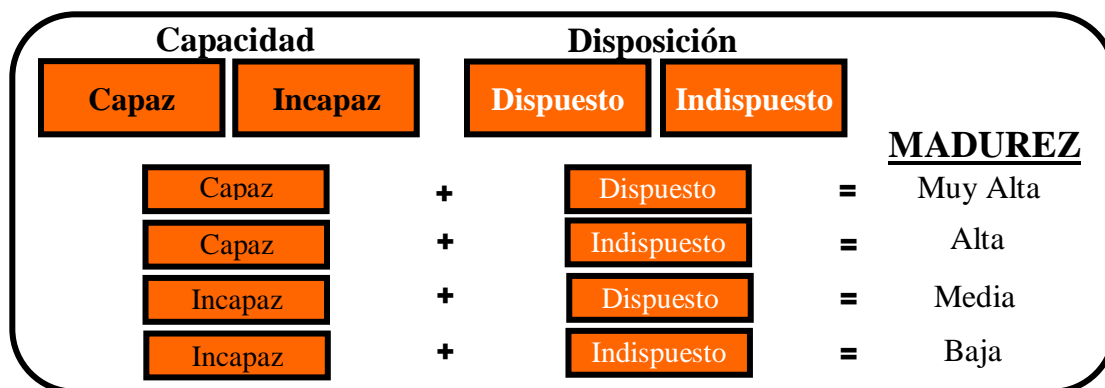


Gráfico 4. La Madurez como elemento situacional del Modelo de Hersey y Blanchard.

A continuación se presenta un gráfico en el que se observan los estilos y su relación con la madurez de los seguidores:



Gráfico 5. Modelo de Hersey y Blanchard.

Lo ilustrado en el gráfico 5, se puede expresar en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debe estar enfocado en las tareas y en la relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender de una manera flexible.
2. Si la madurez del subordinado es media, el líder puede bajar el nivel de relación y enfocarse en las tareas para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y aumentar el de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
4. A medida que el grupo alcanza la madurez, el líder puede mantener bajo los niveles de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen pues éstos cuentan con la capacidad y la disposición.

A través de lo anterior, se puede percibir como este modelo ilustra cambios evolutivos en el estado de los seguidores a través de las acciones ejercidas por los líderes, de tal manera que vayan asumiendo los cambios internos con naturalidad y sutileza.

En el mismo orden de ideas, este modelo considera principalmente el estado de los seguidores, al respecto Hersey y Blanchard, citados por Gabaldón (2003), definen cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

1. La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza de en sí misma.
2. La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas del puesto. Está motivada pero carece de las habilidades apropiadas.
3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.
4. La gente está capacitada y dispuesta a hacer lo que se le pide (p.123).

El patrón de comportamiento del líder debería ajustarse a la etapa de desarrollo de los seguidores. Así en la etapa 1 los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas (alta tarea, baja relación). En la etapa 2, mejores relaciones interpersonales (alta tarea, alta relación). En la tercera etapa se detectan problemas motivacionales que se resuelven mejor con un estilo de apoyo, no directivo y participativo (baja tarea, alta relación). En la etapa 4, el líder no tiene que hacer gran cosa, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir la responsabilidad (baja tarea, baja relación)(Ibid., p.123-124).

De lo anterior, se percibe que el líder debe reconocer en que etapa se encuentran sus seguidores e identificar a tiempo la transición de estos de una etapa a otra para poder adaptar las acciones a emplear. También se observa que aunque lo ideal es que la transición de las etapas sea de manera ascendente, pueden ocurrir casos en los cuales se puede dar de manera descendente, necesitando imperiosamente el estudio oportuno de la situación por los líderes para aplicar los correctivos.

Es relevante señalar, que los cambios situacionales no sólo les exigen a los líderes que se adapten para abordarlos de manera adecuada sino que además crean los

escenarios para la aparición de nuevos líderes que den respuesta a las situaciones cambiantes. En relación con lo comentado, es bueno resaltar que la flexibilidad y dinamismo evolutivo como aborda las situaciones la propuesta de Hersey y Blanchard tiene mayor valor práctico para este trabajo con respecto a los otros estudios.

Teorías emergentes

En esta sección, se ubican estudios relacionados con diferentes aspectos del liderazgo, pero sin llegar a consolidar teorías específicas. A continuación se describe el enfoque transformacional por considerarse significativo para abordar el presente tema de estudio.

Enfoque transformacional

Aunque el término liderazgo se encuentra íntimamente relacionado con la transformación de los individuos, de las acciones y por ende de los resultados de las organizaciones, este enfoque transformacional hace énfasis en la transformación como objetivo principal del liderazgo. Las diferencias entre el liderazgo transaccional y el transformacional radica en que el primero motiva a los seguidores en la dirección de metas establecidas mientras que el segundo “inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre ellos”(Gabaldón, 2003, p129).

Los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, cambian la percepción de viejos problemas hacia nuevas formas y son capaces de emocionarlos, despertarlos e inspirarlos a realizar esfuerzos adicionales para alcanzar las metas del grupo(Ibid., p.130). Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a creer en la visión de transformación organizacional, a reconocer la necesidad de revitalización, a comprometerse con la nueva visión y ayudar a institucionalizar un proceso organizacional nuevo (House y Singh, 1987, citados por Daft, 1999, p.573).

Un cambio gerencial masivo significa una transformación fundamental de misión, estructura y los sistemas políticos y culturales de una organización para proporcionar un nivel diferente de capacidad organizacional (Tichy y Devanna, 1986, citados por Daft, 1999, p.573). En una situación de crisis o de cambios rápidos, pueden surgir líderes transformacionales que impongan cambios importantes a la organización(Daft, 1999, p.573).

Con base en lo anterior, se percibe la importancia de los líderes transformacionales para cambiar el rumbo de las organizaciones y de sus seguidores o para acelerar los procesos internos, redimensionar la visión y/o misión de los mismos. Aunque la influencia de este tipo de liderazgo es significativa en cualquier momento en el que se encuentren las organizaciones, se reconoce su magno valor para superar los momentos desfavorables para las mismas.

Para tal fin, dicho líder debe realizar exitosamente las siguientes actividades:(Tichy y Ulrich, 1984, citados en Ibid., p.573,574)

1. Creación de una visión: La visión de un estado futuro deseado ilustrará la necesidad de replantear la estructura, los procesos y las actividades. El líder debe ser capaz de impregnar la visión a toda la organización.
2. Movilización hacia el compromiso: La aceptación de la misión y visión nuevas es fundamental. El cambio a gran escala, discontinuo, requiere un compromiso especial, o se rechazará por considerarlo inconsistente con las metas y actividades tradicionales de la organización.
3. Institucionalización del cambio: Se deben adoptar permanentemente los valores, prácticas y acciones nuevos para implantar el estilo organizacional diferente. El Líder debe ser persistente para mover la organización hacia una nueva forma de hacer y pensar.

Luego de haber hecho referencia a los aspectos significativos del liderazgo que soportan las características de la presente investigación, es bueno resaltar la importancia del liderazgo en el deporte, constituyendo un aspecto fundamental para las organizaciones deportivas y para el desenvolvimiento de los deportistas como tal.

Al respecto Cubeiro (2007) en la conferencia de clausura del 10º Congreso Internacional de Actividades Acuáticas y Gestión Deportiva, organizado por Servei d'Ensenyament i Assessorament Esportiu se centró en las 5 E del Liderazgo en la empresa y el deporte, las cuales se muestran a continuación:

1. *Estrategia*: No basta con ganar, hay que perseguir un sueño.
2. *Equipo*: El triunfo individual sabe a poco.
3. *Emociones*: Hay que canalizarlas, no eliminarlas.
4. *Empeño*: No basta con fijarse en el entorno, hay que liberar el potencial.
5. *Equilibrio*: Ante la incertidumbre, flexeverancia.

A partir de lo indicado se observa que existe una estrecha relación entre los tópicos del liderazgo en general y los principios y características del deporte, por lo que el entender y abordar dichos tópicos en la gestión de las organizaciones deportivas debería ser un proceso natural y sin traumas. Sin embargo, contextualizando el término en las organizaciones deportivas de la región, se percibe que la situación difiere del deber ser y refleja conflictos significativos con respecto al liderazgo.

Gerencia

La gerencia puede ser concebida como un cargo o como un proceso. Concebida como cargo, la gerencia es ocupada por el director o directivos de una organización y dentro de sus múltiples funciones tiene, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos(Liderazgo y Mercadeo). Concebida como proceso, la gerencia es la forma de hacer productiva una organización y abarca las funciones inherentes al cargo. Cuando se habla de gerencia como proceso se establece una relación directa con el término gestión.

A continuación se ubican algunas definiciones acerca de gerencia:

Gerencia “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.7).

Gerencia tiene que ver con “organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (Ruiz, 2001, p.23).

Gerencia es “tomar decisiones en la administración de los recursos escasos de la organización, para el cumplimiento de sus fines y objetivos” (Falcón, 2004, p.27).

En el mismo orden de ideas, Etehevane señala que la gerencia “implica o contiene en sí misma la necesidad de mejorar el servicio que la organización presta a la comunidad. También puede decirse que gerenciar es trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales” (1992, p.26).

Con apoyo en las definiciones señaladas, la gerencia puede ser considerada como el arte de administrar y por ende comprende las funciones de la administración. Las funciones básicas de la administración son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar; sin embargo existen otras funciones y el dinamismo que arroja a las organizaciones influye directamente en el surgimiento y/o reagrupamiento de las mismas para facilitar el abordaje teórico-práctico. Al respecto, se pueden considerar estructuras funcionales en las que aparecen funciones como Coordinar y/o Integración de Personal.

Para efectos de esta investigación la función Integración de Personal juega un papel significativo por el grado de relación con el liderazgo, debido a que consiste en dotar de personal competente a la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades, esto por medio de cinco acciones: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo(Herrera, s.f., d.12).

En el mismo orden de ideas, siempre que se constituya una organización es necesario que trabaje unida y ordenada a fin de lograr sus objetivos, es ahí donde

interviene la gerencia estructurando los niveles y coordinando los esfuerzos para la acción del grupo, a través de la fijación de los objetivos, metas y políticas desde la gerencia de más alto nivel hasta el resto de la organización. Se puede mencionar, que la tarea básica de la gerencia es llevar a cabo las actividades administrativas con la mayor y mejor participación de las personas y que es responsable del éxito o el fracaso de una organización.

Entre los objetivos de la gerencia, se tienen: (a) Posición en el mercado, (b) Innovación, (c) Productividad, (d) Rentabilidad, (e) Actuación y desarrollo gerencial, (f) Actuación y actitud del trabajador, (g) Responsabilidad Social. (Liderazgo y Mercadeo):

Según se ha visto, la gerencia abarca los distintos niveles organizacionales, de esta manera se pueden mencionar gerentes de primera línea, gerentes medios y la alta gerencia.

Los *gerentes de primera línea* son los responsables de las personas que ocupan el nivel más bajo de la organización. Estos gerentes suelen dirigir a personas que no son gerentes.

Los *gerentes medios* pueden estar ubicados en varios niveles de la organización. Estos gerentes suelen dirigir las actividades de los gerentes de los niveles más bajos y consolidan las políticas que descienden de la alta gerencia.

La *alta gerencia* normalmente está compuesta por un grupo pequeños de personas quienes son los responsables de administrar toda la organización. Éstos dirigen la interacción de la organización con su entorno.

En el caso particular de la AKADEBA así como en la mayoría de las asociaciones deportivas, el tipo de gerentes que prevalece es el de alta gerencia constituido por las respectivas juntas directivas. Esto es el estado preestablecido de la AKADEBA, sin embargo queda abierta la posibilidad de que la misma estructure los mecanismos necesarios para conformar la gerencia en todos sus niveles, facilitando así el flujo oportuno de la información en toda la asociación e incidiendo directamente en el cumplimiento efectivo de todas las funciones gerenciales de la

misma, lo cual generaría un mejor funcionamiento de la asociación y por consiguiente mejores resultados.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la gerencia juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y es imprescindible para el éxito de las mismas, sin embargo suele abordarse de manera empírica e intuitiva a pesar del cúmulo de investigaciones que se han realizado y que se realizan en torno al tema. La lentitud con que se incorporan en la práctica de las organizaciones los resultados de las investigaciones, se debe entre otras cosas al dinamismo en el que se encuentran inmersas las mismas, debido entre otras cosas a los drásticos cambios de la demanda y la oferta, a la competitividad, a las presiones políticas, sociales, culturales, entre otras. No obstante, se reconoce la trascendencia de las organizaciones productivas y competitivas a través del uso adecuado de la gerencia como cargo y como proceso.

Como resultado de lo señalado, las prácticas tradicionales para llevar a cabo las actividades por las organizaciones son cuestionadas constantemente y reformuladas por los investigadores que abordan las distintas posturas y visiones de la gerencia. En relación con lo indicado, se pueden señalar entre los aspectos más abordados los siguientes:

- El recurso humano es el mayor activo de las organizaciones y se ha de gestionar como tal. Es aquí donde interviene el liderazgo como elemento crítico y significativo de la presente investigación.
- La tecnología bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la organización sobre sus competidores. Tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, entre otros, aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la organización.
- La globalización es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales.
- El enfoque al cliente ha pasado de ser recomendable a ser indispensable.

Gestión Deportiva

Algunas asociaciones así como las demás organizaciones que componen la estructura deportiva del país han aceptado la idea de integrar nuevas formas y herramientas de gestión en sus procesos para llevar un mejor control de sus actividades y sobre todo producir mejores resultados. En tal sentido, “la dirección de la organización deportiva debe escoger el camino para liderar un futuro de éxito”(Senlle y Otros, 2004, p.31).

Complementado la idea anterior, se puede señalar que los logros deportivos y la satisfacción de los clientes dependen directamente de la gestión de las organizaciones. “La gestión incluye la organización, planificación, políticas, objetivos, estrategias, desarrollo del equipo (funcionarios, técnicos, profesionales, deportistas), así como el logro de resultados y cumplimiento de objetivos”(Ibid., p.33). Asimismo, “el grado de madurez de la organización deportiva se aprecia por una serie de acciones que ésta pone en práctica para dar un mejor servicio, aumentar su prestigio y lograr más rentabilidad”(Ibid., p.42). Todo lo anterior se refleja en beneficios para la organización, los clientes (usuarios, socios, entre otros), personal técnico y administrativo, directivos, deportistas y para el país (Ibid., p.37).

En la actualidad, las asociaciones deportivas se ven presionadas por las exigencias del ambiente en el cual se desenvuelven (clientes, Federaciones, Institutos de Deportes, crisis, modas, entre otros). Al respecto París comenta que “eso ha hecho que no sea suficiente el desarrollo diario de la gestión deportiva, resolviendo los problemas tal y como llegan, sino que es necesario aplicar ideas y modelos de gestión y planificación al funcionamiento de las organizaciones”(1996, p.39). En tal sentido Gutiérrez señala que “el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte” (2003, p.18)

Con base en lo indicado, la gestión deportiva puede ser definida “como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr

un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva”(Ibid., p.24).

A partir de la definición señalada, se puede expresar que teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, la gestión deportiva tiene que ver básicamente con aspectos como:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales
- Manejo del recurso humano, y
- Manejo del recurso financiero, en términos generales.

Con relación a lo anterior, Quesada y Díez afirman que “se necesita pues un modelo de gestión dinámico, participativo y motivador, en el que la formación específica sea su estandarte y la empresa-trabajadores, su principal objetivo”(2002, p.43). En tal sentido, Cubeiro (2007) comenta que está emergiendo una gestión de las organizaciones deportivas mucho más profesionalizada. El desarrollo está ocurriendo como resultado de la búsqueda de mejores organizaciones deportivas que puedan verse reflejadas al mismo tiempo en la calidad de sus atletas y/o servicios según sea el caso.

A través de lo mencionado anteriormente se observa que las personas simbolizando el principal recurso de la gestión deportiva, debido a que constituyen la base sobre la cual se desarrolla ésta y al mismo tiempo representa sus resultados. En relación con lo mencionado, la Asociación Canaria de Gestores Deportivos (2006) comenta que “por este motivo, la dirección de recursos humanos se convierte en un elemento fundamental para cualquier gestor”.

Contextualizando el tema, es conveniente señalar el estado actual de la gestión deportiva en la región, de la cual es necesario mencionar que se encuentra en una situación desalentadora, debido a que en la medida que pasa el tiempo se observa un descenso en la productividad ya sea en calidad o/y cantidad de resultados y/o servicios. El descenso observado arroja al conjunto de organizaciones deportivas y el mismo se percibe fácilmente al comparar la situación actual con situaciones y resultados anteriores. Al respecto Maestro, 2003, citado por Senlle y Otros (2004) afirma:

Los problemas que encontramos en las organizaciones deportivas no se derivan precisamente por la escasez de conocimientos técnicos, sino por problemas relacionados con la identificación, la cultura organizativa, falta de comunicación interna, distanciamiento de los niveles jerárquicos, motivación del personal y actitudes inadecuadas(p.44).

Lo afirmado por Maestro ilustra la realidad vivida en la región y cuya situación se arraiga en la estructura deportiva, a tal punto que los miembros de las organizaciones que la conforman parecieran estar acostumbrados y conformarse con tal circunstancia, trayendo como consecuencia que a medida que pasa el tiempo la desorganización y los conflictos sean mayores amenazando directamente la existencia de dichas organizaciones.

Clima Organizacional

El clima organizacional constituye un elemento importante que debe ser considerado permanentemente en las organizaciones, ya que influye significativamente en sus resultados. A continuación se presenta un conjunto de definiciones de clima organizacional que ofrecen un acercamiento al objeto de estudio y que reflejan la posición teórica del investigador:

“Surge de la interacción entre las características de la personalidad de los individuos, con los elementos estructurales de la organización y actúa de manera directa sobre los individuos, condicionando su percepción, y en consecuencia su comportamiento y desempeño”(Martínez, 1999, citado por Martínez, 2009).

Es el ambiente humano dentro del cual realizan sus labores los integrantes de una organización, y guarda relación interdependiente con todo lo que sucede dentro de ésta”(Keith, 1986, y Davis y Newstrom, 1986, citados por Martínez, 2009). Este punto de vista refleja como el clima organizacional surge de los principios humanos de los integrantes de las organizaciones, considerándose entonces sus características como seres sociales y como seres biológicos.

Es “un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”(Soria, 2008).

Es un esquema colectivo de significado, establecido a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales (Gairín, 1996, citado por Soria, 2008).

El clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él. No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención (Zabalza, 1996, citado por Soria, 2008).

Es el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización(Cornell, 1950, citado por Edel y García, 2007).

Es “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”(Weinert, 1985, citado por Edel y García, 2007).

Es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”(Guillén y Guil, 1999, citados por Edel y García, 2007).

“Es una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996, citados por Edel y García, 2007).

“Se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”(De Gerencia.Com, s.f.).

A partir de las definiciones anteriores, se puede analizar lo que representa el clima organizacional en forma general y su valor para las organizaciones y para sus integrantes. Primero que nada, el clima organizacional guarda relación con la psicología organizacional, entendiéndose por ésta la adaptación de las teorías de la

psicología en los aspectos relacionados con las organizaciones. Dentro de la psicología organizacional, es significativo soportar el estudio del clima organizacional con los trabajos de Kurt Lewin, los cuales sustentan que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y las personas.

El clima organizacional es un componente multidimensional constituido por el conjunto de percepciones de los integrantes de una organización acerca del estado integral de la misma. Estas percepciones dependen entre otros aspectos, del conocimiento y experiencia de los individuos, así como del tipo de relaciones que tengan estos con la organización, lo cual conforman una base sobre la cual se generan las percepciones.

Después de haber mencionado el conocimiento y la experiencia de los integrantes de las organizaciones como base para construir sus respectivas percepciones acerca del clima organizacional, es conveniente indicar que a éstos los precede las creencias, los valores, los hábitos, las costumbres, la historia personal, entre otros aspectos que guardan relación con la organización, los cuales conforman lo que se entiende por cultura organizacional. Al respecto, Soria (2008) indica que el clima depende de la cultura y que ésta determina el tipo de clima existente en la organización. En el mismo orden de ideas, Krieger (2005) comenta que el clima organizacional “es la manifestación más visible de la cultura” (p.331). A partir de lo mencionado, se observa la interdependencia existente entre clima y cultura organizacional, por un lado la cultura condiciona las percepciones de los integrantes de la organización (clima) y por otro lado el clima influye directamente en el arraigo de la cultura.

Se deduce también que como el clima organizacional depende directamente de los elementos de la organización y de su interacción con cada uno de los individuos de la misma, cada persona que pertenezca a la organización apreciará un clima específico con base en sus particularidades, lo cual trae como consecuencia que al interrelacionar las apreciaciones de todos los individuos generará un resultado “subjetivo”. En relación con esto, Soria (2008) menciona que dos personas insertas en una misma organización pueden experimentar climas diferentes ante los mismos

estímulos y que estos climas se vinculan a la construcción cognitiva de los individuos.

Como consecuencia de lo señalado, el clima organizacional es variable, lo cual es consecuencia de: (a) percepciones de los integrantes de las organizaciones acerca de situaciones cambiantes que ocurren en las mismas, y (b) cambio en la percepción de situaciones constantes. Sin embargo, el grado de variación de un clima organizacional oscila y esto no siempre depende de la dinámica o situaciones de la organización sino de cómo son abordadas y percibidas por los individuos. En algunos casos el clima organizacional es relativamente permanente al pasar del tiempo sin importar las situaciones por las que pase la organización. Al respecto Deninson, 1996, citado por Soria (2008), comenta que el clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado de los aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización.

A partir de lo indicado, se percibe lo delicado y complejo que resulta abordar el clima organizacional debido a que se relaciona con elementos subjetivos como las emociones, las cuales son cambiantes y dependen de características personales preestablecidas. Otra característica susceptible que se tiene para definir un clima organizacional específico es que debe haber un mínimo de consenso de las percepciones del grupo de integrantes de la organización, lo cual refleja la interrelación entre los participantes y la organización, representando de esta manera el ambiente de trabajo propio de la misma.

Para los integrantes de una organización el clima organizacional constituye la base para su bienestar laboral y personal, debido a que sobre él se construyen todas las acciones y actitudes con respecto a la estructura organizacional y procesos de la organización, así como respecto a los compañeros y grupos de trabajo. Y desde el punto de vista de la organización, la importancia radica en el hecho de que el comportamiento y las actitudes de los integrantes de una organización dependen directamente de cómo éstos perciben el clima organizacional, lo cual lo hace ser un aspecto determinante en el desarrollo de toda organización.

A partir de lo señalado anteriormente, para efectos de esta investigación se adopta la siguiente postura con respecto a la definición de Clima Organizacional: *conjunto de percepciones compartidas de las personas que integran una organización, como resultado de la interacción entre sus características de personalidad y los elementos estructurales de la organización, condicionando el comportamiento y desempeño de dichas personas.*

Enfoques del Clima Organizacional

Existen autores que identifican enfoques o puntos de vista para el estudio del clima organizacional. Al respecto, James y Jones, 1974, citado por Martínez, 2009, identifican tres: estructural, perceptivo e interactivo; los cuales se describen a continuación:

Enfoque estructural

Se basa en que la naturaleza del clima es un atributo que pertenece a la organización, independientemente de la percepción de sus miembros individuales. El Clima Organizacional es un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este enfoque, es significativo los valores básicos y las creencias predefinidas en la organización.

Enfoque perceptual

Sustenta el origen del clima en las descripciones psicológicas de los individuos acerca de las condiciones organizacionales, siendo el resultado de las percepciones de los individuos y estas a su vez de información predefinida. Este enfoque se vincula a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso

su grado de satisfacción. Tomando en cuenta esta perspectiva, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. Al respecto, Likert, 1986, citado por Edel y García (2007), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene de ésta y que lo que cuenta es la forma en que se ven las cosas y no la realidad objetiva. En el mismo sentido, Edel y García (2007) mencionan que los integrantes de una organización, en muchas ocasiones no son objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas sus circunstancias personales. Aunado a lo anterior, se debe tener presente que las personas perciben de modos distintos el contexto en el que se desenvuelven.

Desde esta perspectiva, la base de la formación del clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene significado psicológico para ellos; en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Esto sugiere que el clima difiere de organización en organización, en función de los diferentes tipos de personas que ingresan en cada una de ellas.

Enfoque interactivo

Sitúa el significado del clima organizacional, explicando los acontecimientos que se producen en la interacción entre los individuos de una organización. Esta perspectiva otorga una gran importancia a las interacciones y vivencias por la que pasa un individuo al ingresar en la organización. También subraya la importancia de que el clima lo determinan los grupos, lo cual hace que varíe de grupo en grupo. Esta perspectiva señala, que la interacción de los individuos ante las situaciones hace surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas por los miembros de la organización, y éstas conforman la base del clima organizacional.

Con base en lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que el clima organizacional se apoya en los tres enfoques mencionados. Por un lado la organización como tal posee características que derivan de su estructura, procesos y

lineamientos que reflejan una postura organizacional influyendo en sus integrantes, por otro lado, los integrantes a través de su información interna preestablecida y de sus necesidades perciben y generan un punto de vista acerca de dicha postura organizacional, y por último el clima organizacional va a depender de la interacción entre los integrantes de la organización y de sus percepciones lo cual hace surgir conductas que caracterizan el comportamiento, actitudes y percepciones de éstos grupalmente.

En resumen, se tiene que la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad de los individuos para producir sus percepciones las cuales son interdependientes entre ellas, constituyendo de esta manera el clima organizacional.

Reflexionando al respecto, es conveniente mencionar que en una organización puede haber más de un clima organizacional. Puede darse el caso de que haya uno general y como las características y situaciones varían de una área a otra o de un departamento a otro puede definirse un clima particular para cada uno de éstos.

Relación del Clima Organizacional con el Liderazgo

El liderazgo es uno de los aspectos con mayor influencia en la conformación del clima organizacional. De tal manera, que las organizaciones requieren definir el estilo de liderazgo que mejor se adapta a su visión y misión para influir de manera positiva en sus respectivos climas organizacionales. Al respecto Sikula, 1991, citado por Edel y García (2007) comenta que una variable importante que determina e influye en el clima organizacional es el liderazgo existente en la organización. En este sentido, es significativo resaltar los resultados de George y Bishop, citados por Quintero, Africano y Farias (2008), quienes destacan que la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización.

Con base en lo anterior, queda determinado que el tipo de liderazgo de los directivos de una organización determina cierto ambiente en la misma. En un

ambiente autoritario la responsabilidad reside en el jefe y no existe participación o acción excepto cuando éste lo impone. En un ambiente de incertidumbre hay temor para participar. En un ambiente apático no existe ánimo ni iniciativa para realizar las actividades. Los individuos en un ambiente cálido y participativo son más productivos, se mantienen satisfechos y motivados, así como también, promueven el compañerismo, la cordialidad, la cooperación y la creatividad. Al respecto Sikula, 1991, citado por Edel y García (2007), afirma que entre más alto sea el nivel jerárquico de un líder más fuerte será su influencia en el clima organizacional.

Integrando las ideas señaladas, se tiene que, aun cuando la organización adapte su propio liderazgo, la efectividad del mismo ocurrirá solamente en un clima organizacional apropiado. Así pues el desempeño del líder formal es efectivo si es reforzado por un clima organizacional donde exista considerable libertad para manejar las responsabilidades, recompensas y reconocimiento al buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor y apoyo, estándares de desempeño, apertura para expresar problemas y opiniones diversas y caminos efectivos de comunicación, entre otras (French, 1986, citado por Edel y García, 2007).

A partir de lo anterior, se llega a la conclusión de que el liderazgo y el clima organizacional poseen un alto grado de interdependencia, por un lado el liderazgo influye en el clima organizacional y por el otro el clima organizacional propicia o condiciona la actuación del liderazgo.

En otro orden de ideas, se infiere que a través del liderazgo se puede intervenir para mejorar el clima organizacional o se influye en la percepción de los integrantes de la organización con respecto al mismo.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Con respecto al clima organizacional se han estructurado teorías que explican la constitución del mismo con base en las relaciones dinámicas entre los elementos de las organizaciones y sus integrantes. En este sentido, Chiavenato, 1996, Dunham y Smith, 1996, y Warner, 1996, citados por Castillo (2003), indican que existen

diferentes teorías relacionadas con el clima organizacional, que difieren unas de otras de acuerdo con el enfoque que le dan a: el comportamiento organizacional, la motivación, la gerencia e interés en el trabajo.

Para el desarrollo de la presente investigación se adopta la Teoría de Likert por considerar especialmente a los estilos de gestión y de liderazgo de las organizaciones, así como también por guardar estrecha relación con la Teoría Situacional del Liderazgo.

Esta teoría permite visualizar en términos de causa y efecto los climas que se estudian, así como también el comportamiento de las variables que los conforman. Considera a la gerencia un proceso relativo donde no existen normas ni principios definidos para todas las situaciones.

Al respecto, Chiavenato, 1996, citado por Castillo (2003), manifiesta que utilizando el modelo de Likert, una organización cuenta con un punto de partida para determinar: (a) el ambiente que existe en cada categoría, (b) el ambiente que debe prevalecer, y (c) los tipos de cambio que se deban emprender.

En esta teoría se consideran las siguientes variables (Castillo, 2003):

1. *Variables causales.* Son las variables independientes de las que depende el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluye sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, controles y dirección.
2. *Variables intervinientes.* Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: las disposiciones, lealtades, actitudes, objetivos de rendimiento, percepciones y motivaciones.
3. *Variables finales.* Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, satisfacción laboral, servicio, nivel de costos, efectividad organizacional, entre otros.



Gráfico 6. Sistema de Variables del Clima Organizacional de Likert

Sistemas organizacionales

La combinación de las variables descritas anteriormente, permite determinar cuatro sistemas organizacionales que representan a su vez climas particulares. A continuación se presentan los sistemas organizacionales, haciendo énfasis en el proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos (Edel y García, 2007):

Sistema 1. Autoritarismo explotador. La dirección no confía en los subordinados. El sistema administrativo es autocrático, fuerte, coercitivo, arbitrario y controla todo lo que ocurre dentro de la organización. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendentemente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del

trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirlo, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. Sin embargo, generalmente surgen organizaciones informales que se oponen a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus subordinados no existe más que en forma de instrucciones específicas.

Sistema 2. Autoritarismo paternalista. Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación del Autoritarismo Explotador, siendo condescendiente y menos rígido. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero permite una mínima delegación a los niveles inferiores de toma de decisiones menores sujetas a aprobaciones posteriores. Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes que provienen de los niveles más bajos, como retroalimentación de sus decisiones. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la organización. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los integrantes de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus integrantes que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema 3. Consultivo. Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se delega a los diferentes niveles jerárquicos de

la organización la toma de decisiones de aspectos de su incumbencia para luego ser aprobados. Hay un alto grado de confianza entre los superiores y los subordinados. La comunicación es vertical, en sentido descendente (más dirigidas hacia la orientación que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales en los niveles jerárquicos. La organización desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar el flujo de información. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva. Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presentan sanciones. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad en todos los niveles. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico.

Sistema 4. Participativo. Es el sistema administrativo democrático por excelencia. La dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia. El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, entre otros). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales. Los subordinados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por

el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. Existe un énfasis en las recompensas simbólicas y sociales, a pesar de que no se omiten las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan sanciones, las cuales casi siempre son decididas y definidas por los grupos involucrados. En resumen todos los integrantes de la organización forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la misma.

Con base en los sistemas señalados, cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de gestión de la organización mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Para efectos de la estimación del clima organizacional, Likert considera las siguientes dimensiones:

1. Dirección: Abarca el grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
2. Motivación: Constituye los elementos motivacionales empleados.
3. Comunicación: Representa el tipo, flujo y aceptación de la información que se da en la organización.
4. Decisiones: Constituye el nivel en el que se toman las decisiones, la participación del colectivo en las mismas y su influencia en la motivación.
5. Metas: Abarca el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
6. Control: Abarca la ubicación de las funciones de control, existencia de organizaciones informales que se resistan y uso de los datos de control.
7. Relaciones Interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

Transcendencia del Clima Organizacional

Se ha venido resaltando la importancia de determinar el clima organizacional dentro de una organización, debido a que constituye una base significativa para emprender acciones en función de mejorar la misma de adentro hacia afuera, comenzando con las percepciones de los integrantes de la misma.

De acuerdo con Martín y Colbs, 2002, citado por Edel y García (2007), el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.

Con relación a lo indicado, al momento de analizar los resultados del estudio de un clima organizacional específico, los encargados deben estar en la capacidad de identificar los aspectos reflejados en dicho clima que son reales y los que son percepciones aisladas de la realidad. Para ambos casos, se debe trabajar en función de mejorar el clima, sin embargo el trato debe ser distinto para cada uno.

En el caso de las organizaciones formativas, como es la Asociación de Karate Do del estado Barinas (objeto de estudio de esta investigación), la importancia del clima organizacional radica en que al condicionar el funcionamiento de la asociación, el clima constituye parte de los aprendizajes que los practicantes adquieren, influyendo también en los resultados deportivos y sociales de los mismos.

En el mismo sentido, el clima organizacional influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación (Edel y García, 2007).

En relación con lo mencionado, el clima organizacional puede experimentar prosperidad momentánea como resultado de promesas que se realicen al personal de una organización acerca de mejoras de las remuneraciones, condiciones físicas,

relaciones laborales, entre otros. Sin embargo, de no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se satisfacen las necesidades creadas. En estos casos se producen frustraciones, desconfianza y una actitud negativa hacia la organización (Ibid.). A partir de lo señalado, vale la pena afirmar que para influir en el clima organizacional y posteriormente en el comportamiento organizacional es conveniente llevar a cabo una planificación estratégica que asegure las respectivas mejoras.

De acuerdo con Jorde-Bloom, citado por Edel y García (2007), los aspectos que conllevan a un buen clima son los siguientes:

- Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes de la organización se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategias, procedimientos y responsabilidades.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.

Medición del Clima Organizacional

Antes de abordar lo concerniente a la medición del clima organizacional es conveniente analizar cómo se concibe la *percepción*, ya que es el aspecto a medir.

Percepción

La percepción es la representación consciente del entorno usando los cinco sentidos fisiológicos (Red Escolar Nacional). Para complementar esta definición es significativo señalar que dicha representación va a depender de la información que posea cada individuo.

Al respecto, Bruner y Goodman, 1947, citados por Muñoz (2006), plantean la hipótesis “de que el proceso de percepción es un proceso activo en el que se produce una transformación de los estímulos percibidos”. En tal sentido, Caruso, 1962, citado por Páramo (2005), menciona que un objeto puede ser percibido en forma diferente en virtud de la historia y la situación del sujeto, los cuales adaptan los filtros y se dirigen a aspectos específicos del objeto.

En el mismo orden de ideas, Aramburu (2004) comenta que a partir de los trabajos de Jerome Bruner se demostró la influencia que tienen las variables cognitivas y motivacionales en la percepción. Desde este punto de vista se distinguen tres fases en la percepción: (a) Una fase pre-perceptiva, en la que el sujeto está a la expectativa de un determinado acontecimiento, llevado por sus esquemas intelectuales o motivacionales; (b) La fase de la recepción de la información; y (c) La fase de evaluación de las hipótesis perceptivas, en la que el sujeto juzga la adecuación existente entre sus expectativas anteriores y la información recibida. Si los objetos percibidos no se corresponden con las expectativas del sujeto, pueden darse distorsiones perceptivas, y se sobrevaloran las características que se corresponden con las expectativas del perceptor.

Según Bruner, hay dos tipos de determinantes en la percepción (Ibid.):

- Formales: las propiedades de las estimulaciones y del aparato receptor.
- Funcionales: las necesidades, emociones, actitudes, valores y experiencias del perceptor.

En el mismo orden de ideas respecto a la determinación o naturaleza de la percepción, diversas investigaciones han demostrado que algunos factores básicos de la percepción son biológicos y en la mayoría de los casos cumplen funciones

adaptativas. Otros estudios han demostrado que la percepción es el resultado, en gran medida, de la ampliación y/o readaptación de las capacidades perceptivas innatas. (Red Escolar Nacional)

Complementado lo comentado, la percepción presenta una evidente flexibilidad, dado que puede ser modificada por la experiencia. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de aprendizaje discriminativo. Por ejemplo, la sensación que se tiene de un perfume es la misma, siempre y cuando, el olfato opere uniformemente, es decir, que no sufra alteraciones funcionales de alguna consideración. Pero si ese perfume se asocia a situaciones o impresiones particulares, con una importante carga emocional o cognitiva, es probable que adquiera otro significado en términos de la percepción que se tenga del mismo. Lo único que se puede decir es que tanto la herencia como el ambiente-aprendizaje, juegan papeles determinantes en la forma como se percibe el "todo" que rodea al individuo. Lo que sigue en adelante es considerar la medida en que dichas influencias operan para jugar con la capacidad de juicio sobre los estímulos que se procesan. (Red Escolar Nacional, s.f.)

Es significativo señalar la importancia de que el proceso de percepción sea eficiente porque de esta manera sus resultados tienen mayor probabilidad de acercarse a lo real. De lo anterior depende la trascendencia de la percepción, debido a que la importancia de la misma radica en informar lo más objetivamente posible acerca de las propiedades del ambiente que son vitales para la supervivencia y ayudar a actuar en relación con éste (Goldstein, 2006).

En cuanto a la percepción dentro de las organizaciones y con base en lo señalado anteriormente, ésta va a depender de la información y de las experiencias de cada miembro y de las interacciones y actividades de éstos con la organización.

Con base en la conceptualización acerca de la percepción, se puede abordar la medición del clima organizacional, lo cual, para Gibson y Colbs, 1987, citados por Edel y García (2007), es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización

den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

En el mismo sentido, medir el clima organizacional permite conocer el estado de la organización en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal(De Gerencia.Com, s.f.).

Sustentando la idea, medir el clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada (Edel y García, 2007). Esto demuestra que el clima organizacional es un estado ambiental de la organización que para efectos de estudios es considerado un todo, resultado de la integración de las percepciones de los elementos de la organización.

En cuanto a la medición del clima organizacional, Brunet, 2004, citado por Edel y García (2007), identifica tres posturas: medida de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación con la medida de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra. Estas características son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Este enfoque estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

En cuanto a la medida perceptiva de los atributos individuales, ésta relaciona la percepción del clima organizacional con los valores, actitudes u opiniones personales de las personas y considera su grado de satisfacción. Considerando el clima a partir de este enfoque, el mismo se determina a través opiniones personales y el ambiente percibido por los integrantes de una organización es más en función de sus características personales que de los factores organizacionales.

Con respecto a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, el clima organizacional se deduce de las variables propias de la organización y de la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad de los individuos para producir las respectivas percepciones, las cuales se integran para representar el clima específico.

Con respecto a las variables a considerar en cada uno de los enfoques, éstas se determinan en función de particularidades e intereses organizacionales, los cuales deben estar bien delimitados para la efectiva selección de las mismas.

Para efectos de la presente investigación, se está considerando la medida perceptiva de los atributos organizacionales, por considerarse más completa y de mayor valor al momento de relacionarla con la variable liderazgo. Y en cuanto a las variables a considerar se está partiendo de las dimensiones indicadas en los estudios de Likert, las cuales se describieron anteriormente.

Sistema de Variables

El sistema de variables de la presente investigación, según el tipo de la misma, está constituido por: (a) lista de las variables a estudiar, (b) definición conceptual de las variables, y (c) operacionalización de las variables. (Díaz, 2006, p. 29)

Por variable se entiende “cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores” (Sabino, 1986, p.63). Apoyado en lo comentado, se identifican en la presente investigación las siguientes variables:

- Liderazgo (Independiente)
- Clima Organizacional (Dependiente)

Definición Conceptual de las Variables

Liderazgo

En lo concerniente a la presente investigación, el liderazgo comprenderá una capacidad y un proceso. Una capacidad innata o adquirible, de motivar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se motiva, enseña y guía al colectivo mencionado para transformar una determinada realidad.

Clima Organizacional

Conjunto de percepciones compartidas de las personas que integran una organización, como resultado de la interacción entre sus características de personalidad y los elementos estructurales de la organización, condicionando el comportamiento y desempeño de dichas personas.

Operacionalización de las Variables

Por operacionalización de las variables se entiende llevar las variables “a sus referentes empíricos, es decir descomponerlas de contenidos generales a enunciados mas precisos, con la finalidad de poderlas medir”. (Díaz, 2006, p.30). La operacionalización de las variables comprende: (a) definición nominal de la variable a medir, (b) definición real o dimensiones, y (c) indicadores; tal como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3

Operacionalización de las Variables

Variable Nominal	Variable Real (Dimensiones)	Variable Operacional	
		Indicadores	Subindicadores
Liderazgo (Independiente)	Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo	Estilo Persuasivo	- Tareas Altas - Relación Alta
		Estilo Informativo	- Tareas Altas - Relación Baja
		Estilo Participativo	- Tareas Bajas - Relación Alta
		Estilo Delegatorio	- Tareas Bajas - Relación Baja
Variable Nominal	Variable Real (Dimensiones)	Variable Operacional (Indicadores)	
Clima Organizacional (Dependiente)	Percepción de la Dirección	- Sentimiento de Confianza del grupo - Libertad para relacionarse con la directiva - Consideración de las ideas del grupo	
	Percepción de la Motivación	- Uso de Temor - Uso de Amenazas - Uso de Castigos - Uso de Premios - Uso del Compromiso	
	Percepción de la Comunicación	- Flujo de información - Apreciación de la comunicación descendente - Precisión de la comunicación ascendente - Conocimiento de los problemas del grupo por parte de la directiva - Participación de la comunicación informal	
	Percepción de las Decisiones	- Nivel en el que se toman las decisiones - Participación del grupo en la toma de decisiones - Influencia de las decisiones en la motivación del grupo	
	Percepción de las Metas	- Enunciado de las metas - Resistencia para abordar el cumplimiento de las metas	
	Percepción del Control	- Ubicación de las funciones de control - Resistencia por parte de organizaciones informales - Uso de los datos de control por la directiva	
	Percepción de las Relaciones Interpersonales	- Grado de cooperación del grupo - Grado de participación en las actividades	

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente marco metodológico, constituye la fundamentación técnica procedimental que sustenta la interrelación de los referentes teóricos y conceptuales señalados en el capítulo anterior con la realidad objeto de estudio y posteriormente los resultados generados en esta investigación. En este capítulo se describe el proceso de investigación llevado a cabo y sus características.

Tipo de Investigación

La presente investigación se sustenta metodológicamente desde el punto de vista cuantitativo. En este sentido, Díaz (2006) menciona que “se conciben bajo el enfoque metodológico cuantitativo, los Trabajos de Grado de Especialización y Maestría, que tienden a utilizar instrumentos de medición que proporcionan datos susceptibles de cuantificación”(p.14). Es bueno resaltar que estos instrumentos a su vez dependen de la naturaleza del objeto de estudio y de la percepción del investigador, los cuales en esta oportunidad se encuentran identificados con el enfoque cuantitativo.

En otro sentido, según la naturaleza del problema, los objetivos de la investigación y el modo de construir el conocimiento, la presente investigación es descriptiva apoyada en un estudio correlacional. El tipo de investigación descriptivo se refiere a los estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Danhke, 1989, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.117).

En relación con lo anterior, para los investigadores cuantitativos el valor máximo de los estudios descriptivos es medir con la mayor precisión posible. (Hernández y otros, 2003, p.120). En tal sentido, el proceso de documentación, de levantamiento de la información, de procesamiento y análisis de la información y de presentación de los resultados deben hacerse siguiendo patrones metodológicos que “aseguren” resultados óptimos y confiables.

En la misma tónica, Togores (1980) afirma que las investigaciones descriptivas contribuyen con el conocimiento científico a través de deducciones generalizadas significativas que se realizan posteriormente al análisis de los datos (p.14). En este sentido, se percibe el valor de las investigaciones descriptivas al momento de especificar en profundidad un objeto de estudio y al interpretar situaciones relacionadas con éste a partir de la información ya procesada y analizada. Para efectos, de la presente investigación, resalta la importancia del análisis y descripción del liderazgo y del clima organizacional como referentes teóricos, sin embargo la relevancia radica en las descripciones posteriores al análisis de los datos con respecto a la situacionalidad de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del objeto de estudio, así como en posibles generalizaciones de los resultados.

Por otro lado, Ander-Egg (1977) menciona que los estudios descriptivos habitualmente son abordados por investigadores que están preocupados por la acción, puesto que permiten formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior(p.40). Con relación a esto, es conveniente mencionar que el grado de complejidad del objeto de estudio y la profundidad que se le pretenda dar a la investigación condicionan la trayectoria longitudinal de la misma. Al respecto, la presente investigación puede constituir una base para proponer posteriormente acciones que mejoren el clima organizacional a través del liderazgo en la AKADEBA.

En cuanto al apoyo de la investigación en un estudio correlacional, se debe a que en la presente investigación se describe la relación entre el liderazgo y el clima organizacional. Al respecto, Hernández y Otros (2003) afirman que los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más

conceptos, categorías o variables en un contexto particular (p.121). Complementando la aplicabilidad de las investigaciones descriptivas con aspectos correlacionales, Van Dalen y Meyer (1981) afirman que “la investigación descriptiva no se limita a la mera recolección de datos; la meta de los investigadores competentes es la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”(p.226).

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, se define el diseño de la investigación como la estrategia para responder al problema planteado, lo que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación. Atendiendo a los objetivos de la investigación, la misma posee un diseño no experimental transversal, el cual forma parte de la clasificación de diseños de investigaciones planteada por Hernández y otros, cuyo criterio es la dimensión temporal, es decir, el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos. (2003, p.270).

Integrando el tipo y el diseño de la presente investigación se tiene:

1. Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables en un solo momento o en un tiempo único. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.(Ibid., p.273).
2. Los diseños transversales correlacionales tienen como objetivo describir las relaciones entre categorías, conceptos o variables y pueden o no precisar el sentido de causalidad y/o pretender analizar relaciones de causalidad (Ibid. p.275).

En tal sentido, en la presente investigación los resultados obtenidos van a constituir la representación de un conjunto de situaciones y características descritas en un momento determinado, acerca de: (a) el liderazgo en la gestión de la asociación de Karate Do del estado Barinas, (b) el clima organizacional de dicha asociación, y (c) la relación de ambos aspectos sin precisar el sentido de causalidad. Sin embargo,

aunque la investigación se encuentra enmarcada en un momento específico, la misma puede ser considerada un referente teórico para estudios que se realicen en otros momentos, para los cuales habría que contextualizar ciertas particularidades.

Para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, y atendiendo al tipo de diseño seleccionado, fue necesario abordar el objeto de estudio a través de un diseño de campo. El diseño de campo, orienta una investigación “cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador” (Sabino, 1986, p.77). En tal sentido, debido a las características de esta investigación y de su contexto, resultó conveniente inmiscuirse en la Asociación de Karate Do del estado Barinas (AKADEBA) para poder obtener la información directamente del objeto de estudio y acercarse a la información real y objetiva.

Es significativo mencionar que al aplicar diseños de campo se debe ubicar e integrar el problema y los resultados dentro de un conjunto mayor (marco referencial), para cuya elaboración siempre, o casi siempre, se realizan consultas o estudios de tipo bibliográfico (Ibid., p.78). Al respecto, paralelamente a la obtención de información de tipo primaria durante el desarrollo de esta investigación, se realizó una revisión documental de los aspectos concernientes al estudio, los cuales constituyen información complementaria para el análisis y en esa medida parámetros para contrastar las opiniones emitidas por los encuestados. En tal sentido, vale señalar que el estudio de campo y el estudio bibliográfico, se dieron de manera integrada y cíclica, apoyándose uno en el otro y reflejando un nivel alto de interdependencia, lo cual sirvió de base para realizar generalizaciones significativas del comportamiento estudiado y predicciones que contribuyen con el conocimiento científico.

Considerando que el diseño de la investigación es la estrategia para responder al problema planteado, a continuación se ilustra la estrategia de investigación empleada a través de un diagrama de procesos:

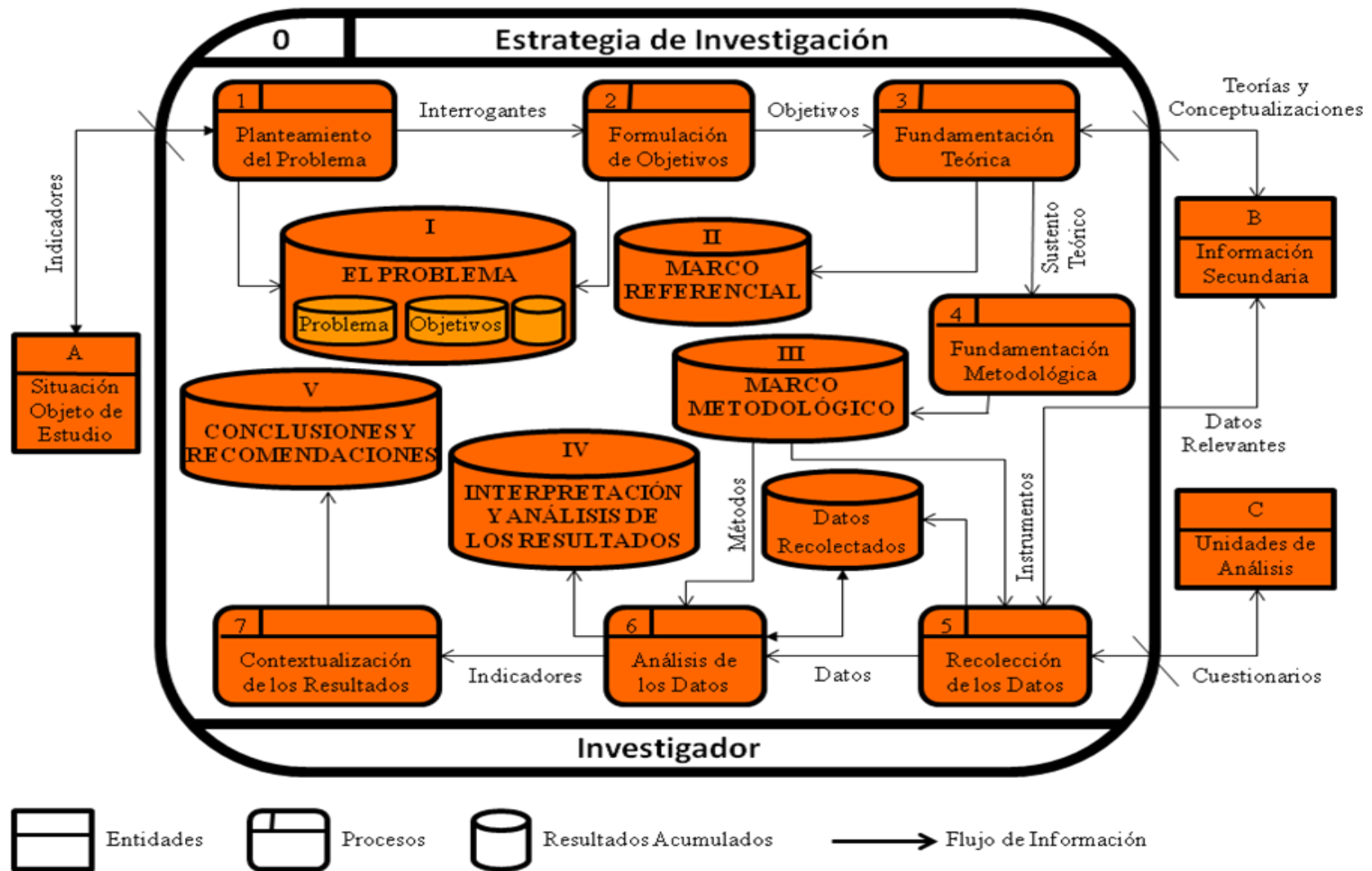


Gráfico 7. Estrategia de Investigación

Se parte de una situación objeto de estudio, manifiesta a través de sus indicadores, estos originan el planteamiento del problema que tiene como resultado el *problema de investigación*.

1. Del problema de investigación y sus interrogantes surgen el *objetivo general* y los *específicos*, los cuales tratan de orientar la investigación hacia fines que den respuesta a las interrogantes planteadas.
2. Partiendo de los objetivos, se esboza la fundamentación teórica, esta indica de qué forma puede abordarse el fenómeno a estudiar; adicionalmente, guía al investigador respecto a lo que se puede medir de las variables resultando el *marco referencial*.
3. Después que se tiene claro lo que se va a medir y se ha elaborado el instrumento en función del marco referencial se recolectan los datos, obteniéndolos de la muestra y las fuentes secundarias desarrolladas en la fundamentación teórica. La forma en que se realiza, depende de los objetivos planteados en cuanto al origen de la información y al ó los momentos en que se recolectarán, de esta etapa resultan los *datos recolectados*.
4. El análisis de los datos es el siguiente paso, se realiza con los insumos proporcionados por la recolección de datos y tiene como resultado *indicadores*.
5. Con los indicadores proporcionados se procede a describir los *resultados*.

Población y Muestra

La población de investigación, tal como lo expresa Díaz (2006), “se refiere a las unidades de investigación (personas, instituciones, empresas, eventos, objetos, entre otras, que se van a estudiar), para las cuales serán validas las conclusiones que se obtengan” (p.33). Para efectos de esta investigación, se cuenta con una población finita estratificada, constituida por los miembros de la junta directiva de la AKADEBA que ejercen influencia sobre toda la estructura de la misma y por las personas que pertenecen a dicha asociación y ejercen funciones que mantienen una relación interdependiente directa con los miembros señalados. Se considera finita

porque está conformada por un conjunto específico y medible de unidades de investigación (personas).

En cuanto a la estratificación, se debe a que la población está compuesta por dos tipos de unidades de investigación denominados estratos, integrados a su vez por individuos con características particulares y homogéneas con respecto a los objetivos de la investigación, lo cual condiciona el trato que deben recibir y la información que aportan a la misma. En tal sentido, a manera de identificación se les reconocerá a los dos estratos como *estrato A* y *estrato B* y comprenden lo siguiente:

1. *Estrato A*. Representa los miembros de la junta directiva de la AKADEBA que ejercen influencia sobre toda la estructura de la asociación, los cuales son responsables directos de la gestión de dicha asociación y por ende objeto de estudio para identificar el nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la dirección de la misma. Estos miembros son: el presidente, el vicepresidente y el secretario general.
2. *Estrato B*. Está constituido por el grupo de unidades de estudio que pertenecen a la AKADEBA y que debido a su nivel de participación y de interdependencia directa con la junta directiva de la misma y con sus acciones, pueden ofrecer información relevante para definir objetivamente el clima organizacional de dicha asociación. En este estrato se consideran los siguientes subgrupos pertenecientes a la asociación: (a) el consejo de árbitros y (b) los entrenadores que pertenecen a la asociación. Es significativo indicar que un número significativo de miembros de la asociación desempeñan varias funciones en la misma simultáneamente, por lo cual se consideraron sólo una vez. Vale la pena señalar, que se está tomando en cuenta a los entrenadores en representación de los clubes que integran la asociación, por ser éstos los que mejor percepción y mayor experiencia y compromiso en relación con el tema de estudio tienen. Adicionalmente, los entrenadores de los clubes son los que mayormente realizan las actividades de gestión de los mismos, al mismo tiempo que en su mayoría asisten como delegados de los clubes en las reuniones y asambleas de la asociación.

A continuación se detalla la población considerada en la presente investigación:

Cuadro 4**Población de la Investigación**

Estratos	Unidades de Análisis	Nº de personas
Estrato A	Miembros de la Junta directiva de la AKADEBA que ejercen influencia sobre toda la estructura de la asociación	3
Estrato B	Consejo de Árbitros	2
	Entrenadores que pertenecen a la asociación	17
Personas que conforman la Población		22

De acuerdo con Vara (s.f.), si la población es pequeña, y se puede acceder a ella sin restricciones se puede trabajar con todas las unidades de análisis (p. 26), por lo que en el presente estudio se considera la población en su totalidad y no hizo falta seleccionar una muestra.

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de obtención de datos, son formas de observar la realidad, son procedimientos científicos, es decir, las diferentes herramientas con que cuenta el investigador para visualizar la situación y en esa medida recabar la información que requiere para el desarrollo de su investigación.

En este sentido, “dada las dimensiones complejas y articuladas de la mayoría de los fenómenos sociales, es necesario abordar con el mayor número de perspectivas posibles la realidad” (Latiesa, citada por Rojas, 2006, p.77).

De acuerdo con lo que se persigue en esta investigación, se utilizó la recopilación bibliográfica y la observación como métodos, y la encuesta como técnica.

La recopilación documental y bibliográfica se empleó para recolectar las fuentes secundarias de datos, o sea aquella información obtenida a través de documentos,

libros o investigaciones adelantadas por otras personas ajenas al investigador que guarden relación con el problema en estudio. (Cerda, 1991, p.329).

Con respecto a la observación, ésta “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiestos” (Hernández y Otros, 2003, p.428). Haynes, 1978, citado por Hernández y Otros (2003), menciona que la “observación es el método más usado por quienes están orientados conductualmente”. En este sentido, como el autor de la investigación ha participado en la AKADEBA por casi 30 años, el proceso de observación está representado por la trascendencia de su experiencia digerida en relación con el objeto de estudio.

En cuanto a la encuesta, ésta “se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García, 1989, p.141). La técnica de la encuesta en esta investigación se valió del cuestionario como instrumento para obtener la información requerida. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.(Hernández y Otros, 2003, p.391)).

Para la elaboración de los cuestionarios, se realizó la revisión de algunos instrumentos relacionados con el tema, tomándose en cuenta la analogía de éstos con los indicadores que surgieron en la operacionalización de las variables, a partir de lo cual se estableció lo siguiente:

1. Cuestionario A. En primer lugar, se diseñó un cuestionario para identificar la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la gestión de la AKADEBA. Este instrumento cuenta con 16 ítems representados por situaciones supuestas en las cuales el liderazgo de los directivos juega un papel significativo para ser abordadas. La persona que llene el cuestionario debe analizar cada una de las situaciones y seleccionar dentro de cuatro opciones planteadas para cada una la opción de comportamiento frente a dicha situación. En cada una de las situaciones se refleja el nivel de madurez del grupo dirigido como elemento situacional fundamental del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Este cuestionario se aplicó a los dos estratos de la población, al A por ser objeto de estudio relacionado

directamente con el instrumento y al B para conocer las percepciones del resto de la población acerca de cómo actuaría el estrato A en cada una de las situaciones. Al instrumento aplicado al estrato B hubo que hacerle algunas adaptaciones en la redacción para contextualizarlo, sin embargo valora exactamente los mismos indicadores y utiliza la misma escala que el instrumento aplicado al estrato A. Ver anexo A-1 y anexo A-2.

2. Cuestionario B. Posteriormente, se diseñó un cuestionario para identificar el clima organizacional de la AKADEBA. Este cuestionario es una adaptación del instrumento *Perfil de Características Organizacionales (PCO)*, diseñado por Rensis Likert para determinar el clima organizacional. El cuestionario cuenta con 20 ítems representados por preguntas con las cuales se pretende identificar las percepciones de las personas que conforman la población seleccionada con respecto a las dimensiones del clima organizacional establecidas por Likert en sus estudios. Para cada una de las preguntas del cuestionario hay una escala tipo Likert constituida por cuatro opciones, de las cuales se debe escoger la que represente mejor la percepción de quien lo llena. Este cuestionario se aplicó por separado a los dos estratos de la población. Ver anexo A-3.

Validez de los Instrumentos

Según Claret 2005, citado por Rojas (2006), la validez de un instrumento se refiere al grado en que éste realmente mide la variable que pretende medir.(p.80).

Para establecer la validez de los cuestionarios, se utilizó el método de validación por juicio de expertos. Este método consiste, en exponer los instrumentos que se pretenden emplear a tres especialistas en gramática, metodología de la investigación y la especialidad objeto de estudio, y posteriormente esperar la autorización de los mismos. Ver anexo B.

Confiabilidad de los Instrumentos

Según Sabino la confiabilidad se refiere a la consistencia interior del instrumento, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro (1986, p.117). Complementando la idea anterior, Goode y Hatt, 1972, citados en Ibid. comentan que “cabe confiar en una escala cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra”.

En tal sentido, existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición y todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición (Hernández y otros, 2003, p.353).

Para determinar la confiabilidad, se aplicaron los cuestionarios a un grupo piloto constituido por 10 personas con las mismas características de la población objeto de estudio, pero que no forman parte de ella. Se calculó la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual entre los coeficientes, es sin duda el más utilizado por los investigadores (Ledesma, Molina y Valero, 2002, p.143). La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

n = Número total de ítems

S_i^2 = Varianza de los ítems

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales del cuestionario

Con base en lo expuesto anteriormente, el coeficiente de confiabilidad resultante fue de 0,67 para el cuestionario A y de 0,86 para el cuestionario B. Ver anexo C-1 y anexo C-2.

Procesamiento y Análisis de los Datos

A través de los cuestionarios aplicados, se obtuvo dos conjuntos de datos, los del cuestionario A y los del cuestionario B. A su vez, cada uno de los mencionados conjuntos están constituidos por dos subconjuntos de datos, los del estrato A y los del estrato B. De tal forma, se obtuvieron los subconjuntos de datos AA, AB, BA y BB, los cuales se identifican a continuación:

Cuadro 5

Datos Recolectados

		ESTRATOS	
		A	B
CUESTIONARIOS	A	AA	AB
	B	BA	BB

Los subconjuntos identificados en el cuadro 5 representan:

- AA: Situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por los miembros principales de la junta directiva de la AKADEBA.
- AB: Percepción de los integrantes de la AKADEBA acerca de la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por la respectiva directiva.
- BA: Percepción de los directivos principales de la AKADEBA acerca del Clima Organizacional de la misma.
- BB: Percepción de los integrantes de la asociación acerca de algunos aspectos de la AKADEBA significativos para determinar el clima organizacional de la misma.

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron clasificados, codificados, tabulados y presentados para ilustrar los resultados. El procesamiento mencionado se hizo de forma sistemática, empleando técnicas estadísticas con ayuda de un procesador electrónico de hojas de cálculo, el cual facilitó la ordenación y presentación de los datos.

El análisis de los datos, se realizó a través de la interpretación de los resultados generados por el procedimiento anterior, con base en la fundamentación teórica estructurada en el Capítulo II.

En relación con los datos obtenidos a través del cuestionario para determinar la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la gestión de la AKADEBA, los datos AA constituyeron el principal insumo, sin embargo los mismos se contrastaron con los datos AB en cada uno de los análisis para describir el tipo de relación entre ambos. Lo primero que se realizó con los datos fue relacionarlos con una matriz de respuestas estructurada previamente por el autor, en la cual aparece la opción que mejor atiende cada una de las situaciones (Items) y que por ende refleja un estilo situacional. A partir de lo anterior se identificaron los estilos de liderazgo predominantes. Luego se determinó la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y se identificó el nivel de la misma según una escala diseñada, lo que puede interpretarse como el grado en que éstos adecuan su estilo de liderazgo según las situaciones presentadas. Finalmente se analizó el nivel de pertinencia situacional con base en los estilos adoptados por los directivos, el cual representa el grado de conveniencia en cuanto a la adopción de un estilo a partir de una situación.

Con respecto a los datos obtenidos a través del cuestionario para determinar el clima organizacional de la AKADEBA, los datos BB constituyeron el principal insumo, sin embargo los mismos se contrastaron con los datos BA en cada uno de los análisis para describir el tipo de relación entre ambos. Los datos BB se integraron y se identificó el grado de homogeneidad en cada una de las percepciones lo cual estipula dicho clima organizacional.

Posteriormente se estableció la relación que existe entre el liderazgo ejercido en la gestión de la Asociación de Karate Do del estado Barinas con el clima organizacional de la misma a través de la comparación de los distintos datos obtenidos anteriormente.

En cuanto al análisis estadístico realizado, se fundamentó en la estadística descriptiva, debido a la naturaleza del estudio y al nivel descriptivo de la investigación, utilizando (a) tablas de distribución de frecuencias; (b) medidas de tendencia central, específicamente la media; (c) coeficientes de correlación; y (d) medidas de dispersión, específicamente la desviación típica o estándar.

Finalmente, las técnicas lógicas empleadas en el análisis e interpretación de los resultados son: (a) El análisis, considerado como la distinción y separación de las partes hasta llegar a conocer sus principios; (b) La síntesis, vista como la composición de un todo por la reunión de sus partes y (c) La inducción, que consiste en definir un principio derivado de datos o hechos particulares.

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este capítulo se codifican, tabulan, presentan y analizan estadísticamente los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos; tal como se mencionó en el capítulo anterior los datos recogidos se relacionan con: (a) situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por los miembros principales de la junta directiva de la AKADEBA; (b) Percepción de los integrantes de la AKADEBA acerca de la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por la respectiva directiva; (c) Percepción de los directivos principales de la AKADEBA acerca del clima organizacional de la misma; y (d) Percepción de los integrantes de la asociación acerca del clima organizacional de la misma. El desarrollo del capítulo se realiza de acuerdo con los objetivos planteados.

Nivel de Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo ejercidos en la Gestión de la Asociación de Karate Do del estado Barinas

Como se mencionó anteriormente, los datos necesarios para lograr el objetivo de investigación respectivo, se obtuvieron a través del Cuestionario A. Este cuestionario se aplicó a los dos estratos de la población, al A por constituir el objeto de estudio relacionado directamente con el instrumento y al B para conocer la percepción del resto de la población acerca de cómo actuaría el estrato A en cada una de las situaciones. Al instrumento aplicado al estrato B hubo que hacerle algunas adaptaciones en la redacción para contextualizarlo, sin embargo valora exactamente los mismos indicadores y utiliza la misma escala que el instrumento aplicado al estrato A. En este sentido, a continuación se presenta un cuadro en donde pueden observarse las respuestas asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo de las 16 situaciones planteadas en el respectivo cuestionario.

De acuerdo con el modelo señalado, existe un estilo de liderazgo apropiado para cada momento, en el cuadro 7 se le asigna 1 al estilo adecuado a la situación que se presenta y 0 a los demás.

***Estilos de Liderazgo ejercidos por los Directivos
de la Asociación de Karate do del estado Barinas***

Antes de determinar el nivel de situacionalidad es significativo conocer los estilos de liderazgo ejercidos por los Directivos de la AKADEBA en la dirección de la misma, en el cuadro 8 se observa cada una de las opciones seleccionadas por los directivos en las diferentes situaciones planteadas en el cuestionario.

Cuadro 8

Opciones seleccionadas por los Directivos en las diferentes situaciones

		SITUACIONES PLANTEADAS															
DIRECTIVOS		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1		B	D	A	C	B	D	A	A	A	A	A	B	B	C	B	D
2		B	A	A	D	D	C	B	C	B	C	A	B	C	A	D	D
3		A	D	D	D	D	D	A	C	C	D	B	B	C	A	D	B

Luego de conocer las respuestas dadas por cada uno de los directivos, se define en el cuadro 9 el estilo de liderazgo asociado a cada una de las opciones seleccionadas.

Cuadro 9

Estilos de Liderazgo asumidos por los Directivos en cada una de las situaciones

		SITUACIONES PLANTEADAS															
DIR		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1		PART	PART	INFO	DELE	INFO	PART	PERS	PART	PART	PERS	PART	PART	PERS	PERS	PART	PERS
2		PART	INFO	INFO	PERS	PERS	PERS	PART	INFO	INFO	PART	PART	PART	INFO	DELE	PERS	PERS
3		INFO	PART	PERS	PERS	PERS	PART	PERS	INFO	PERS	INFO	INFO	PART	INFO	DELE	PERS	INFO

A partir de la información proporcionada en los cuadros anteriores se elaboró el siguiente cuadro, el cual muestra los estilos de liderazgo asumidos por los directivos y el número de respuestas asociadas con cada uno de ellos.

Cuadro 10

Respuestas asociadas con cada uno de los Estilos de Liderazgo adoptados por los Directivos

NÚMERO DE RESPUESTAS ASOCIADAS A CADA ESTILO									
DIR	INFORMATIVO	%	PERSUASIVO	%	PARTICIPATIVO	%	DELEGATORIO	%	
1	2	12,5	5	31,25	8	50	1	6,25	
2	5	31,25	5	31,25	5	31,25	1	6,25	
3	6	37,5	6	37,5	3	18,75	1	6,25	
Σ	13	27,08	16	33,33	16	33,33	3	6,25	

Con base en esta información se presentan a continuación los gráficos 8, 9 y 10:

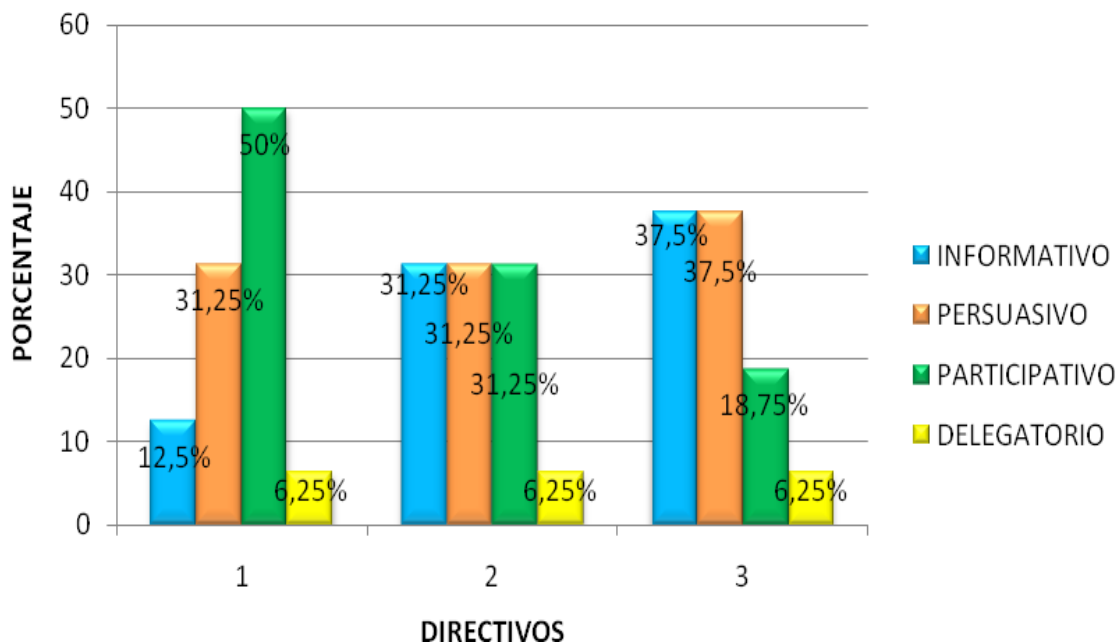


Gráfico 8. Estilos de Liderazgo adoptados por los Directivos

Con base en el cuadro anterior, es significativo resaltar lo siguiente: (a) con respecto al directivo 1 se observa una marcada predominancia al momento de asumir el estilo participativo en relación con los demás; (b) en cuanto al directivo 2 se observa una uniformidad relativa al momento de asumir los estilos de liderazgo con excepción del estilo delegatorio; (c) con respecto al directivo 3 se observa una concentración en los estilos informativo y persuasivo con marcada diferencia con respecto a los otros dos estilos.

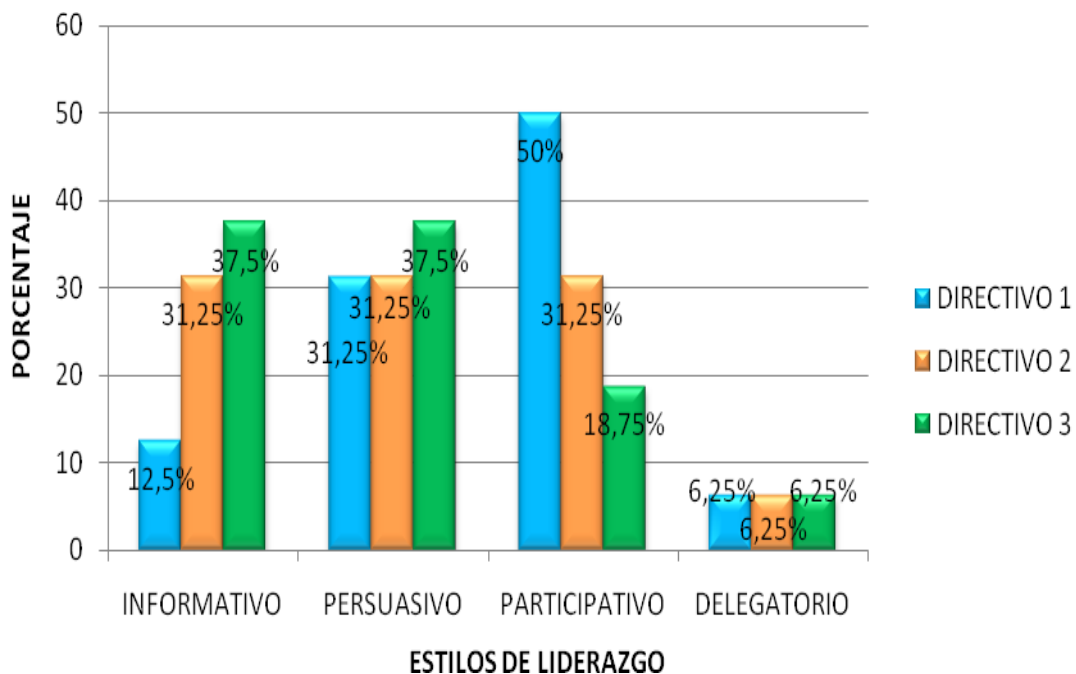


Gráfico 9. Relación entre los Directivos por Estilo de Liderazgo Adoptado

En relación con el gráfico anterior, se tiene el siguiente análisis: (a) los estilos *informativo* y *participativo* no poseen un patrón en cuanto a la adopción de éstos por parte de los directivos; lo contrario ocurre con los estilos *persuasivo* y *delegatorio*, de los cuales se observa uniformidad en la selección de éstos por el grupo de directivos; (b) en relación con el estilo *persuasivo*, éste refleja un nivel de adopción superior al óptimo, mientras que el estilo *delegatorio* refleja un nivel de adopción muy por

debajo del óptimo, manifestando una subutilización de dicho estilo por parte del grupo de directivos.

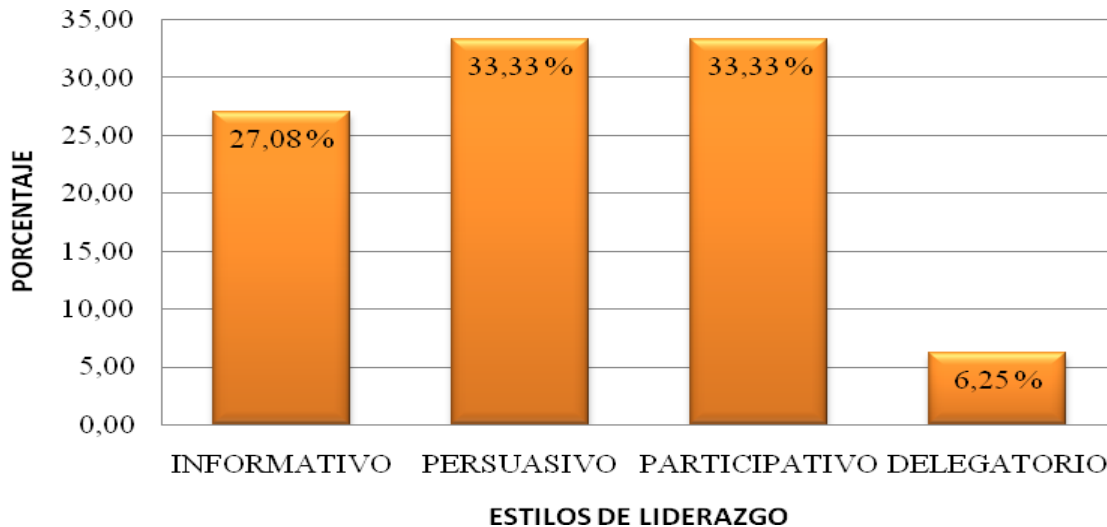


Gráfico 10. Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva de la AKADEBA

En relación con el total de opciones seleccionadas relacionadas con cada uno de los estilos, se evidencia que los estilos persuasivo y participativo se adoptaron en mayor proporción, seguidos por el informativo y separado este último notablemente del estilo delegatorio. Así mismo, se observa con precaución que los directivos en una minoría de oportunidades adoptan el estilo delegatorio, lo cual pudiera estar indicando que éstos no perciben la importancia de dicho estilo, o no se imaginan dejar las decisiones en manos del colectivo de dicha asociación con base en las situaciones que han ocurrido y/o están ocurriendo en la misma, o simplemente prefieren hacer énfasis en las tareas, en la relaciones o en ambas, que delegar en el colectivo las decisiones. Partiendo de lo anterior y aislando la influencia de la comunicación entre los directivos se interpreta que la junta directiva de manera integrada pudiera adoptar los estilos persuasivo y participativo como predominantes.

En el mismo sentido, pero en cuanto a las respuestas ofrecidas por el estrato B con relación a los estilos de liderazgo que adoptaría la directiva de la AKADEBA en cada una de las situaciones supuestas se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 11

Opciones seleccionadas por los Integrantes del Estrato B en las diferentes Situaciones

INTEGRANTES	SITUACIONES PLANTEADAS															
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1	B	D	C	B	D	C	B	C	A	A	A	C	B	C	D	B
2	B	D	B	C	A	B	B	A	B	C	C	A	C	D	C	A
3	C	C	A	C	B	D	C	A	B	B	A	C	A	D	C	A
4																
5	B	C	B	C	A	A	A	B	B	B	C	A	A	A	C	A
6	D	A	A	B	A	B	B	D	A	C	B	B	D	D	D	C
7	B	D	B	C	C	B	B	B	B	C	C	D	C	B	C	A
8	C	C	B	C	D	D	C	B	B	B	C	A	A	C	C	C
9	B	B	A	C	B	B	B	B	C	D	A	B	B	A	B	D
10	B	B	B	C	A	C	B	D	D	C	C	A	C	C	C	A
11	A	D	A	B	A	D	B	C	C	A	B	D	C	D	D	D
12	D	C	B	C	C	A	B	B	D	B	C	A	B	C	C	A
13	D	D	C	B	D	D	B	C	C	C	D	D	D	C	D	D
14	C	C	C	C	B	C	C	B	D	B	C	A	A	C	C	B
15	B	C	B	C	C	B	C	D	D	C	C	A	D	C	C	C
16	D	B	D	B	D	C	B	B	D	B	A	B	B	B	C	D
17	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
18	A	B	B	B	C	C	D	D	A	C	A	C	B	D	B	D
19	D	D	C	D	A	D	C	D	D	A	C	A	D	D	A	C

Como puede observarse en el cuadro anterior, el integrante de la AKADEBA número cuatro no seleccionó ninguna de las opciones basándose en que la Junta Directiva de dicha asociación no ha adoptado ningún estilo de liderazgo durante su gestión, dejando a la deriva las decisiones o estabilidad de las situaciones emergentes. Es significativo mencionar que el dejar a la deriva las decisiones al ocurrir alguna situación pudiese confundirse con adoptar el estilo *delegatorio*, sin embargo la diferencia radica en que cuando se adopta el estilo *delegatorio* se hace con base en la capacidad y la disposición del resto de individuos relacionados con la situación, de esta manera se está “seguro” que el grupo actuará de una manera oportuna y efectiva,

en cambio el dejar las decisiones a la deriva manifiesta el desinterés por intervenir en dicha situación.

Luego de conocer las respuestas dadas por cada uno de los integrantes del estrato B, se define en el cuadro 12 el estilo de liderazgo asociado con cada una de las opciones seleccionadas.

Cuadro 12

Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva en cada una de las Situaciones según la percepción de los Integrantes del Estrato B

SITUACIONES PLANTEADAS																
INT	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1	PART	PART	PART	INFO	PERS	PERS	PART	INFO	PART	PERS	PART	INFO	PERS	PERS	PERS	INFO
2	PART	PART	DELE	DELE	PART	INFO	PART	PART	INFO	PART	DELE	DELE	INFO	PART	DELE	DELE
3	DELE	DELE	INFO	DELE	INFO	PART	DELE	PART	INFO	DELE	PART	INFO	DELE	PART	DELE	DELE
4																
5	PART	DELE	DELE	DELE	PART	DELE	PERS	DELE	INFO	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE
6	PERS	INFO	INFO	INFO	PART	INFO	PART	PERS	PART	PART	INFO	PART	PART	PART	PERS	PART
7	PART	PART	DELE	DELE	DELE	INFO	PART	DELE	INFO	PART	DELE	PERS	INFO	INFO	DELE	DELE
8	DELE	DELE	DELE	DELE	PERS	PART	DELE	DELE	INFO	DELE	DELE	DELE	DELE	PERS	DELE	PART
9	PART	PERS	INFO	DELE	INFO	INFO	PART	DELE	PERS	INFO	PART	PART	PERS	DELE	PART	PERS
10	PART	PERS	DELE	DELE	PART	PERS	PART	PERS	DELE	PART	DELE	DELE	INFO	PERS	DELE	DELE
11	INFO	PART	INFO	INFO	PART	PART	PART	INFO	PERS	PERS	INFO	PERS	INFO	PART	PERS	PERS
12	PERS	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	PART	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	PERS	PERS	DELE	DELE
13	PERS	PART	PART	INFO	PERS	PART	PART	INFO	PERS	PART	PERS	PERS	PART	PERS	PERS	PERS
14	DELE	DELE	PART	DELE	INFO	PERS	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	DELE	PERS	DELE	INFO
15	PART	DELE	DELE	DELE	DELE	INFO	DELE	PERS	DELE	PART	DELE	DELE	PART	PERS	DELE	PART
16	PERS	PERS	PERS	INFO	PERS	PERS	PART	DELE	DELE	DELE	PART	PART	PERS	INFO	DELE	PERS
17	PERS	PART	PERS	PERS	PERS	PART	INFO	PERS	DELE	INFO	PERS	PERS	PART	PART	PERS	PERS
18	INFO	PERS	DELE	INFO	DELE	PERS	INFO	PERS	PART	PART	PART	INFO	PERS	PART	PART	PERS
19	PERS	PART	PART	PERS	PART	PART	DELE	PERS	DELE	PERS	DELE	DELE	PART	PART	INFO	PART

A partir de la información proporcionada en los cuadros anteriores se elaboró el siguiente cuadro, el cual muestra los estilos de liderazgo a asumir por los directivos en cada situación según la percepción de los integrantes del estrato B y el número de respuestas asociadas con cada uno de ellos.

Cuadro 13

Respuestas asociadas con cada uno de los Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva según la percepción de los Integrantes del Estrato B

NÚMERO DE RESPUESTAS ASOCIADAS A CADA ESTILO								
INT	INFORMATIVO	%	PERSUASIVO	%	PARTICIPATIVO	%	DELEGATORIO	%
1	4	25	6	37,5	6	37,5	0	0
2	3	18,8	0	0	7	43,8	6	37,5
3	4	25	0	0	4	25	8	50
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	6,25	1	6,25	2	12,5	12	75
6	5	31,3	3	18,8	8	50	0	0
7	4	25	1	6,25	4	25	7	43,8
8	1	6,25	2	12,5	2	12,5	11	68,8
9	4	25	4	25	5	31,3	3	18,8
10	1	6,25	4	25	4	25	7	43,8
11	6	37,5	5	31,3	5	31,3	0	0
12	0	0	3	18,8	1	6,25	12	75
13	2	12,5	8	50	6	37,5	0	0
14	2	12,5	2	12,5	1	6,25	11	68,8
15	1	6,25	2	12,5	4	25	9	56,3
16	2	12,5	7	43,8	3	18,8	4	25
17	2	12,5	9	56,3	4	25	1	6,25
18	4	25	5	31,3	5	31,3	2	12,5
19	1	6,25	4	25	7	43,8	4	25
Σ	47	15,46	66	21,71	78	25,66	97	31,91

Con base en esta información se presenta a continuación el gráfico 11:

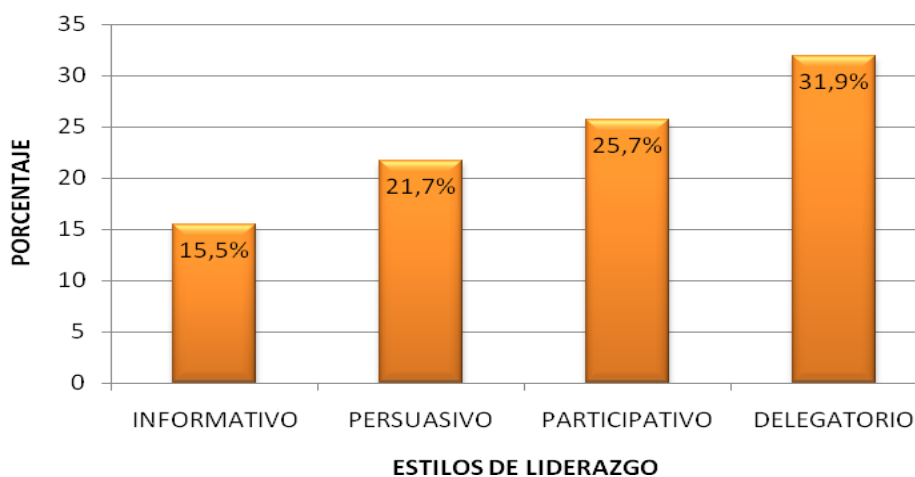


Gráfico 11. Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva de la AKADEBA según la percepción del Estrato B

Como se observa en el cuadro 13 y en el gráfico 11, el estilo delegatorio posee un porcentaje notorio por encima de los demás estilos, exteriorizando con base en esto que es el estilo de liderazgo predominante de la junta directiva de la AKADEBA según la percepción del estrato B, sin embargo, es importante revelar que un porcentaje significativo del estrato B manifestó voluntariamente que seleccionaba mayoritariamente las opciones relacionadas con dicho estilo por ser en las que menos intervenía la junta directiva de la AKADEBA, ya que según dicho porcentaje la misma ha dejado a la deriva las decisiones de la asociación. Con base en lo anterior, el porcentaje mayoritario asociado con el estilo delegatorio comprende también las respuestas relacionadas con el desinterés de la junta directiva de la asociación en inmiscuirse en la gestión de las situaciones que se suscitan en dicha asociación.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste entre las respuestas de los directivos con las del estrato B, se presenta a continuación el gráfico 12:

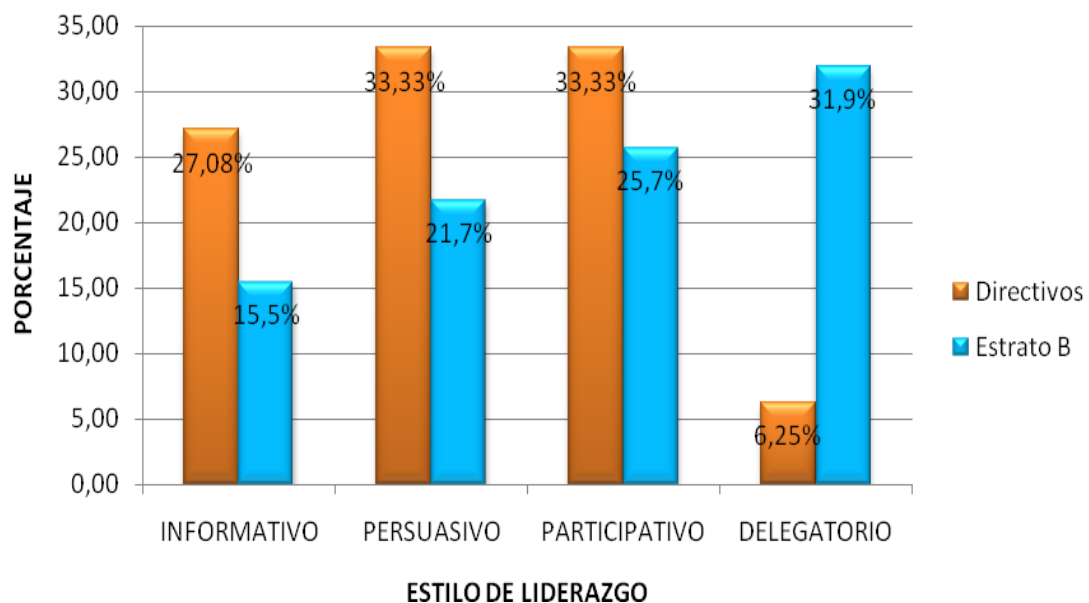


Gráfico 12. Relación entre los Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva de la AKADEBA y lo percibido por el Estrato B al respecto

Al observar el gráfico anterior, resalta la diferencia significativa entre los porcentajes asociados al estilo *delegatorio*, por un lado los directivos adoptaron el estilo en un porcentaje muy por debajo al resto de los estilos y por el otro lado el estrato B percibe que la junta directiva adoptaría dicho estilo en un porcentaje evidentemente superior al resto. Con base en el análisis previo realizado a la situación objeto de estudio, lo anterior puede ser interpretado de la siguiente manera: (a) los directivos identificaron las alternativas asociadas al estilo delegatorio y las seleccionaron en un porcentaje muy bajo en relación con el porcentaje óptimo identificándose de esta manera como más participativos en su gestión, (b) la junta directiva adoptó en el conjunto de situaciones ciertos estilos de liderazgo pero en las situaciones que han surgido en la asociación ha adoptado en mayor proporción el estilo delegatorio, simplemente no ha asumido el liderazgo o una mezcla de ambos comportamientos. En relación con el resto de estilos, se observan proporciones relativamente parejas.

Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo ejercidos por los Directivos

Partiendo de los estilos predominantes identificados anteriormente, es conveniente determinar la situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de la AKADEBA, para lo cual es necesario apoyarse en los cuadros 7 y 9 para poder construir el que a continuación se presenta:

Cuadro 14

Valores determinantes del Nivel de Situacionalidad

		SITUACIONES PLANTEADAS															
DIR	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	TOTAL
1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	8
2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	6
3	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	5

En el cuadro anterior, se observa la pertinencia de cada una de las respuestas de los directivos con respecto a las situaciones planteadas, arrojando como resultado el total de acciones oportunas, de esta forma, los directivos que seleccionan el estilo apropiado según la situación van sumando puntos que posteriormente los ubica en un nivel de situacionalidad determinado.

La máxima puntuación a acumular es 16 – en caso de asumir el estilo correcto en todas las situaciones- y la mínima 0 de ocurrir lo contrario. En tal sentido, existe un rango de 0 a 16 que reflejan el nivel de situacionalidad de los mismos, el cual para efectos de esta investigación se clasifica en: (a) [0-1) Nada situacional, (b) [1-5) Poco situacional, (c) [5-9) Medianamente situacional, (d) [9-13) Situacional, (e) [13-16] Muy situacional.

A continuación se presenta la respectiva información de manera detallada:

Cuadro 15

Nivel de Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo de los Directivos

DIRECTIVOS	TOTAL	NIVEL DE SITUACIONALIDAD
1	8	Medianamente Situacional
2	6	Medianamente Situacional
3	5	Medianamente Situacional
MEDIA ARITMETICA =	6,33	Medianamente Situacional

Como se observa, los directivos son medianamente situacionales, lo cual demuestra que en las situaciones medianamente pueden adoptar el estilo pertinente según las alternativas que se les presentan.

En el mismo sentido, pero en cuanto a las respuestas ofrecidas por el estrato B con relación a los estilos de liderazgo que adoptaría la directiva de la AKADEBA en cada una de las situaciones supuestas se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 16

Valores determinantes del Nivel de Situacionalidad de la Junta Directiva según la percepción de los Integrantes del Estrato B

INT	SITUACIONES PLANTEADAS																TOTAL
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3
2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	5
3	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	5
4																	
5	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	7
6	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
7	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	6
8	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	7
9	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	5
10	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	6
11	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	6
12	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5
13	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3
14	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4
15	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4
16	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	5
17	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
18	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4
19	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3

En el cuadro anterior se observa la pertinencia de los estilos adoptados por la junta directiva según la percepción de los integrantes del estrato B con respecto a las situaciones planteadas, arrojando como resultado el total de acciones oportunas, de esta forma, cuando se seleccionó el estilo pertinente según la situación se va sumando puntos que posteriormente ubica a la junta directiva en un nivel de situacionalidad determinado.

Como se mencionó anteriormente, la máxima puntuación a acumular es 16 – en caso de asumir el estilo correcto en todas las situaciones- y la mínima 0 de ocurrir lo contrario. En tal sentido, la escala utilizada es la definida anteriormente.

A continuación se presenta la respectiva información de manera detallada:

Cuadro 17**Nivel de Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo de la Junta Directiva según la percepción de los Integrantes del Estrato B**

INTEGRANTES	TOTAL	NIVEL DE SITUACIONALIDAD
1	3	Poco Situacional
2	5	Medianamente Situacional
3	5	Medianamente Situacional
4		
5	7	Medianamente Situacional
6	3	Poco Situacional
7	6	Medianamente Situacional
8	7	Medianamente Situacional
9	5	Medianamente Situacional
10	6	Medianamente Situacional
11	6	Medianamente Situacional
12	5	Medianamente Situacional
13	3	Poco Situacional
14	4	Poco Situacional
15	4	Poco Situacional
16	5	Medianamente Situacional
17	2	Poco Situacional
18	4	Poco Situacional
19	3	Poco Situacional
MEDIA ARITMETICA =	4,61	Poco Situacional

En el cuadro anterior se observa que según la percepción global de los integrantes del estrato B la junta directiva se ubica en el nivel de Poca Situacionalidad, lo cual demuestra la deficiencia de ésta para adoptar el estilo pertinente según las opciones que se le presentan. Sin embargo individualmente las percepciones alternan entre Poco Situacional y Medianamente Situacional.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste entre las respuestas de los directivos con las del estrato B, se presenta a continuación el gráfico 13:

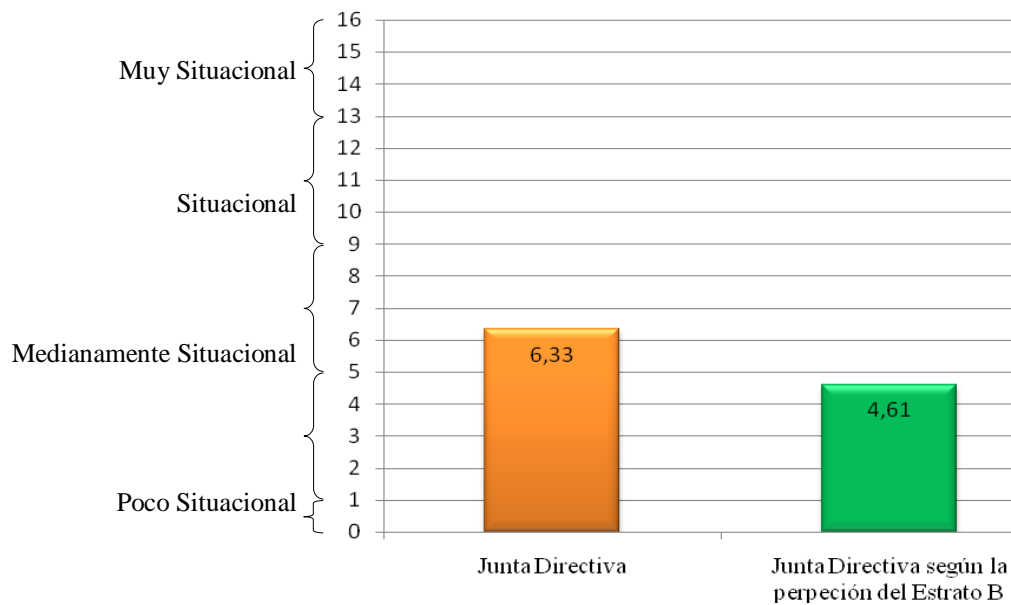


Gráfico 13. Relación entre el Nivel de Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo de la Junta Directiva y lo percibido por el Estrato B al respecto

A través del gráfico anterior se observa que tanto el nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo de la junta directiva como lo percibido por el estrato B al respecto demuestran las carencias de dicha junta para adoptar el estilo pertinente según las opciones que se le presentan. La diferencia entre los valores de ambos niveles no es significativa, sin embargo, la percepción del estrato B refleja que éste está acostumbrado a un tipo de situacionalidad menos efectiva en relación con las capacidades propias de la junta directiva. Lo anterior pudiese interpretarse de la siguiente manera: la junta directiva posee medianamente la capacidad para adoptar estilos de liderazgo según las situaciones que se presentan sin embargo no lo han puesto en práctica o simplemente no existe una constancia en el proceder de la misma que permita al estrato B predecir un comportamiento determinado.

Distribución de la Situacionalidad por Estilos

Partiendo de los estilos de liderazgo apropiados para cada situación planteada (cuadro 7), del número de respuestas asociadas con cada uno de los estilos de

liderazgo de los directivos (cuadro 10) y de los valores determinantes del nivel de situacionalidad (cuadro 14), se determina la proporción que existe entre las veces que se adoptó cada estilo y el número de veces que fueron oportunas. A continuación, se presenta el cuadro 18 y el gráfico 14 con información contentiva al respecto:

Cuadro 18

Pertinencia de la Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo adoptados por los Directivos

DIRECTIVO	INFORMATIVO			PERSUASIVO		
	ADOPTADO	PERTIENTE	%	ADOPTADO	PERTIENTE	%
1	2	0	0	5	4	80
2	5	3	60	5	1	20
3	6	2	33,33	6	1	16,67
TOTALES	13	5	38,46	16	6	37,5

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO			DELEGATORIO		
	ADOPTADO	PERTIENTE	%	ADOPTADO	PERTIENTE	%
1	8	3	37,5	1	1	100
2	5	2	40	1	0	0
3	3	2	66,67	1	0	0
TOTALES	16	7	43,75	3	1	33,33

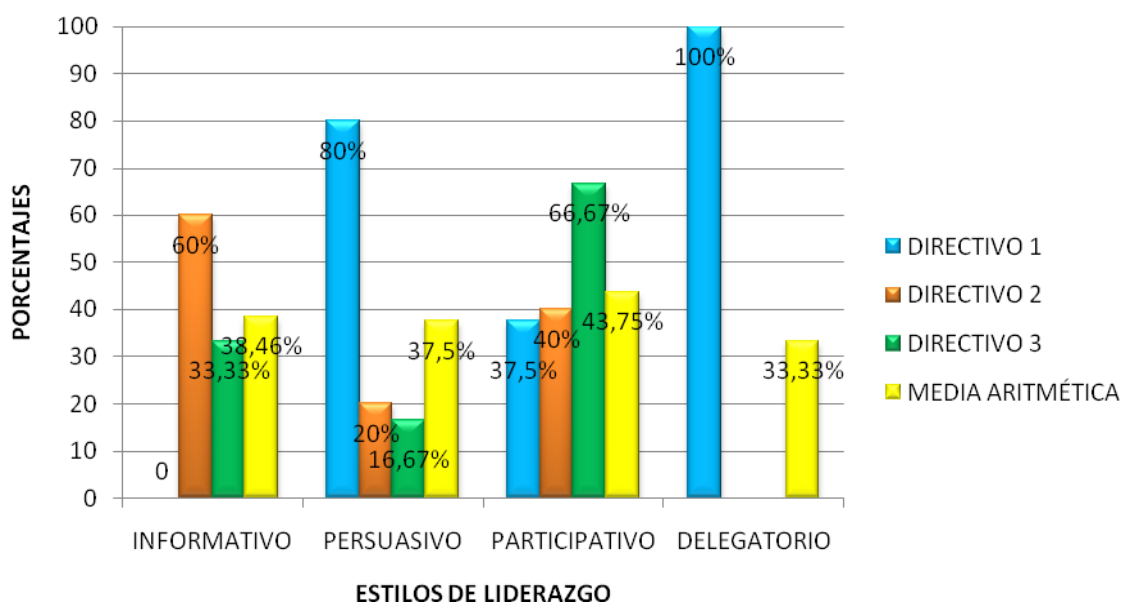


Gráfico 14. Pertinencia de la Situacionalidad por Estilos

Con respecto a la información detallada en cuanto a la pertinencia de los estilos adoptados en cada una de las situaciones presentadas en el cuestionario, el estilo participativo fue el más asertivo al ejercerse, sin embargo su porcentaje no refleja un nivel significativo de certeza en la adopción del mismo. En el mismo sentido, y en relación con la información proporcionada en el cuadro 10, se observa que los directivos se inclinan por el estilo delegatorio sólo cuando lo consideran “seguro”, de lo contrario prefieren adoptar otro estilo que por lo menos se enfoque en una acción (relación – tarea).

En el mismo sentido, pero desde la perspectiva del estrato B, se parte igualmente de los estilos de liderazgo apropiados para cada situación planteada (cuadro 7), del número de respuestas asociadas con cada uno de los estilos de liderazgo de la junta directiva (cuadro 12) y de los valores determinantes del nivel de situacionalidad (cuadro 16) y se determina la proporción que existe entre las veces que se adoptó cada estilo y el número de veces que fueron oportunas. A continuación, se presenta el cuadro 19 con información contentiva al respecto:

Cuadro 19

Pertinencia de la Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo adoptados por los Directivos según la percepción de los Integrantes del Estrato B

INTEGRANTE	INFORMATIVO			PERSUASIVO		
	ADOPTADO	PERTINENTE	%	ADOPTADO	PERTINENTE	%
1	4	0	0	6	2	33,33
2	3	1	33,33	0	0	0
3	4	1	25	0	0	0
4						
5	1	1	100	1	1	100
6	5	1	20	3	0	0
7	4	2	50	1	0	0
8	1	1	100	2	1	50
9	4	0	0	4	1	25
10	1	1	100	4	1	25
11	6	2	33,33	5	2	40
12	0	0	0	3	1	0
13	2	0	0	8	2	25
14	2	0	0	2	1	50
15	1	0	0	2	1	50
16	2	0	0	7	1	14,29
17	2	0	0	9	1	11,11
18	4	1	25	5	1	20
19	1	0	0	4	1	25
TOTALES	47	11	23,40	66	17	25,76

Cuadro 19 (cont.)

INTEGRANTE	PARTICIPATIVO			DELEGATORIO		
	ADOPTADO	PERTINENTE	%	ADOPTADO	PERTINENTE	%
1	6	1	0	0	0	0
2	7	1	0	6	3	0
3	4	2	0	8	2	0
4						
5	2	1	50	12	4	33,33
6	8	2	0	0	0	0
7	4	0	0	7	4	57,14
8	2	1	50	11	4	36,36
9	5	2	40	3	2	66,67
10	4	1	25	7	3	42,86
11	5	2	0	0	0	0
12	1	0	0	12	4	0
13	6	1	0	0	0	0
14	1	0	0	11	3	27,27
15	4	0	0	9	3	33,33
16	3	2	66,67	4	2	50
17	4	1	25	1	0	0
18	5	1	20	2	1	50
19	7	2	28,57	4	0	0
TOTALES	78	20	25,64	97	35	36,08

El cuadro anterior ilustra un porcentaje bajo de pertinencia en cuanto a los estilos adoptados con un nivel mayor de precisión con respecto al estilo delegatorio. Lo anterior puede deberse a que para el estrato B es más fácil determinar las situaciones en las cuales la junta directiva adoptaría un estilo delegatorio o simplemente no intervendría, mientras que dicha junta no posee un patrón determinante con respecto a la adopción de los demás estilos.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste entre las respuestas de los directivos con las del estrato B, se presenta a continuación el cuadro 20 y el gráfico 15:

Cuadro 20

Pertinencia de la Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva y lo percibido por el Estrato B al respecto.

	INFORMATIVO			PERSUASIVO		
	ADOPTADO	PERTIENTE	%	ADOPTADO	PERTIENTE	%
JUNTA DIRECTIVA	13	5	38,462	16	6	37,5
JUN. DIR. (EST. B)	47	11	23,404	66	17	25,758
TOTALES	60	16	26,67	82	23	28,05
	PARTICIPATIVO			DELEGATORIO		
	ADOPTADO	PERTIENTE	%	ADOPTADO	PERTIENTE	%
JUNTA DIRECTIVA	16	7	43,75	3	1	33,333
JUN. DIR. (EST. B)	78	20	25,641	97	35	36,082
TOTALES	94	27	28,72	100	36	36,00

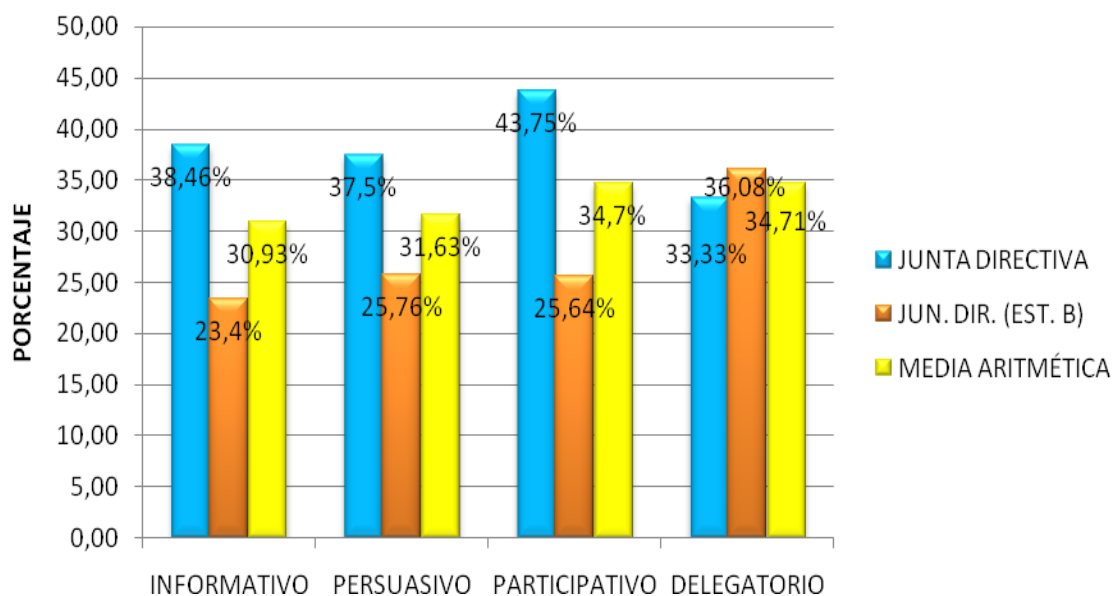


Gráfico 15. Relación entre la Pertinencia de la Situacionalidad de los Estilos de Liderazgo adoptados por la Junta Directiva y lo percibido por el Estrato B al respecto

En el cuadro y gráfico anterior se observa como los porcentajes son menores según la percepción del estrato B que los de la junta directiva con excepción del estilo delegatorio. Lo anterior puede interpretarse como que la junta directiva posee un

nivel bajo-medio de pertinencia al adoptar los estilos, sin embargo no lo pone en práctica constantemente o varía su patrón de comportamiento haciendo que el estrato B no logre identificar de manera clara el tipo de acción que dicha junta ejercería frente a una situación. De igual manera, se observa que es más sencillo determinar las situaciones en la cuales la junta directiva adoptaría el estilo delegatorio de manera pertinente que las situaciones en las cuales adoptaría otro estilo de liderazgo.

Clima Organizacional de la Asociación de Karate Do del estado Barinas

Como se mencionó anteriormente, los datos necesarios para lograr el respectivo objetivo de investigación se obtuvieron a través del cuestionario B (Ver anexo A-3), el cual se aplicó a ambos estratos de la población para contrastar el clima organizacional de la asociación con la percepción de los directivos al respecto. Vale recordar, que el cuestionario empleado para tal fin es el Perfil de Características Organizacionales diseñado por Likert, el cual es útil para determinar climas organizacionales. El señalado instrumento fue contextualizado para utilizarse en la realidad objeto de estudio, posee 20 ítems organizados en siete dimensiones, las cuales agrupan aspectos relacionados con elementos particulares de la asociación.

El Perfil de Características Organizacionales de Likert posee una estructura de respuestas que contiene cuatro opciones por pregunta organizadas de tal manera que el total de respuestas A reflejan que se percibe un tipo de sistema organizacional de tipo 1, el total de respuestas B reflejan que se percibe un tipo de sistema organizacional de tipo 2 y así sucesivamente con las opciones C y D las cuales se identifican con los tipos de sistemas de tipo 3 y 4 respectivamente.

Para una mayor comprensión del abordaje y análisis de los datos recogidos, a continuación se exterioriza la información de manera agrupada según las dimensiones consideradas en el cuestionario. En el mismo sentido, el análisis de los datos de manera integrada favorece el proceso para determinar el clima organizacional objeto de estudio, por guardar este proceso relación directa con la teoría de sistemas y por ende con la interdependencia de las percepciones y sus factores. En tal sentido, la

información relacionada se presenta a continuación de manera integrada, a través de tablas de frecuencias, gráficos ilustrativos y sus análisis respectivos. Al presentar cada una de las dimensiones, primero se detallará la información asociada al estrato B y luego se contrastará con la información asociada al estrato A.

Dimensión Dirección

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 1, 2 y 3, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 21

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Dirección

OPCIONES	ITEMS						MEDIA	%
	1	%	2	%	3	%		
A	3	15,79	3	15,79	6	31,58	4	21,05
B	6	31,58	8	42,11	10	52,63	8	42,11
C	9	47,37	7	36,84	2	10,53	6	31,58
D	1	5,26	1	5,26	1	5,26	1	5,26
TOTALES	19	100	19	100	19	100	19	100

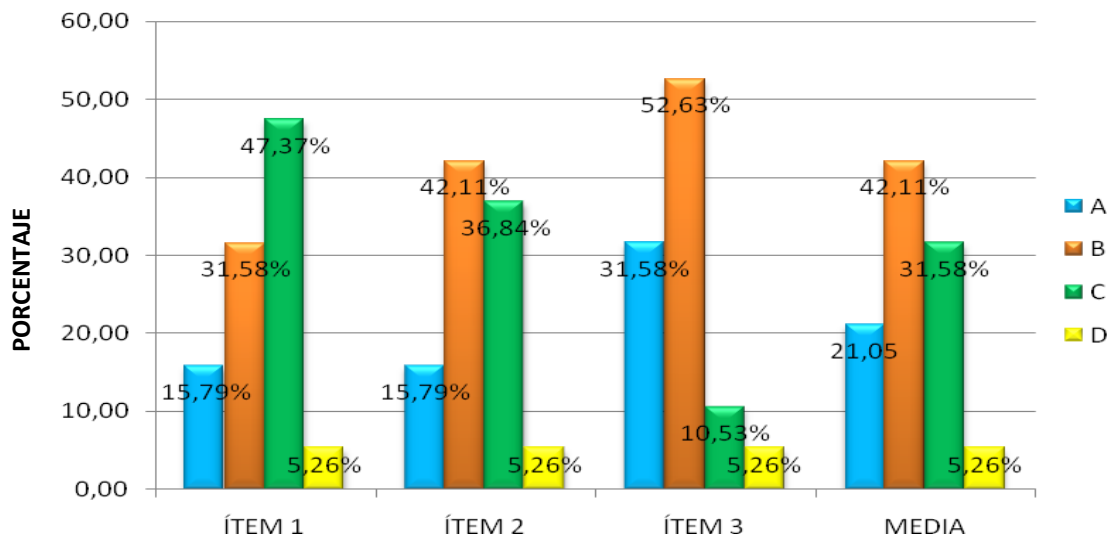


Gráfico. 16. Dimensión Dirección

A partir de la información graficada, se presenta el siguientes análisis: (a) en mayor porcentaje, las personas respondieron que la confianza que inspira la junta directiva de la AKADEBA en el colectivo de dicha asociación es *sustancial*. En relación con lo anterior, vale la pena destacar que un porcentaje significativamente mayor de personas respondió que la junta directiva no inspira *ninguna* confianza con respecto al porcentaje que respondió que inspira *completa* confianza; (b) con respecto a la libertad que sienten los integrantes de la AKADEBA al hablar con los directivos de la misma acerca de su gestión, respondieron en mayor porcentaje que se sienten *poco libres*. En relación con lo anterior, es significativo mencionar que al igual que en el ítem 1 un porcentaje significativamente mayor de personas respondió que *no se siente libertad* con respecto al porcentaje que respondió que se siente *completamente libres*; (c) las personas respondieron mayoritariamente que la directiva sólo *algunas veces* solicita ideas al resto de los integrantes de la asociación y las toma en cuenta. Vale destacar, que en segundo lugar las personas respondieron al respecto que nunca.

Estos dos ítems reflejan directamente las percepciones hacia el tipo de dirección que ejerce la junta directiva. La media de las percepciones ubica la dimensión en el sistema 2, con marcada diferencia con respecto a los otros sistemas.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 17:

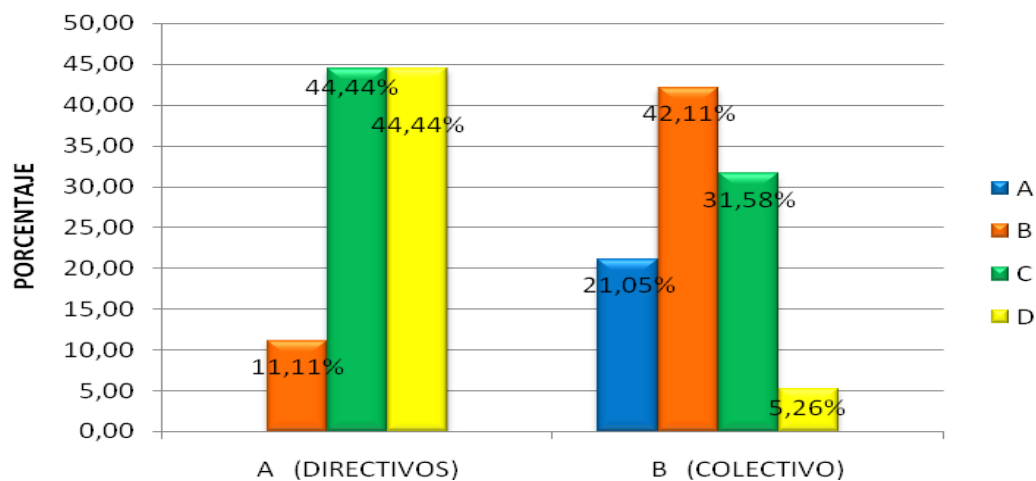


Gráfico. 17. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Dirección

Partiendo del gráfico anterior, se observa la diferencia total que existe entre los porcentajes del estrato A y los del estrato B, de cuya diferencia cabe destacar lo siguiente: (a) el estrato B se relaciona principalmente con el sistema 2 (respuestas asociadas con las alternativas B) mientras que el estrato A se relaciona casi en su totalidad con los sistemas 3 y 4; (b) el estrato B seleccionó de manera significativa respuestas asociadas con el sistema 1 (respuestas asociadas con las alternativas A) mientras que el estrato A no las consideró. En resumen, la directiva considera que en cuanto a esta dimensión, la asociación está mucho mejor que lo que percibe el colectivo.

Dimensión Motivación

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 4 y 5, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 22

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Motivación

OPCIONES	ÍTEMS				MEDIA	%
	4	%	5	%		
A	5	26,32	9	47,37	7	36,84
B	2	10,53	0	0,00	1	5,26
C	3	15,79	3	15,79	3	15,79
D	5	26,32	7	36,84	6	31,58
TOTALES	15	78,95	19	100	17	89,47

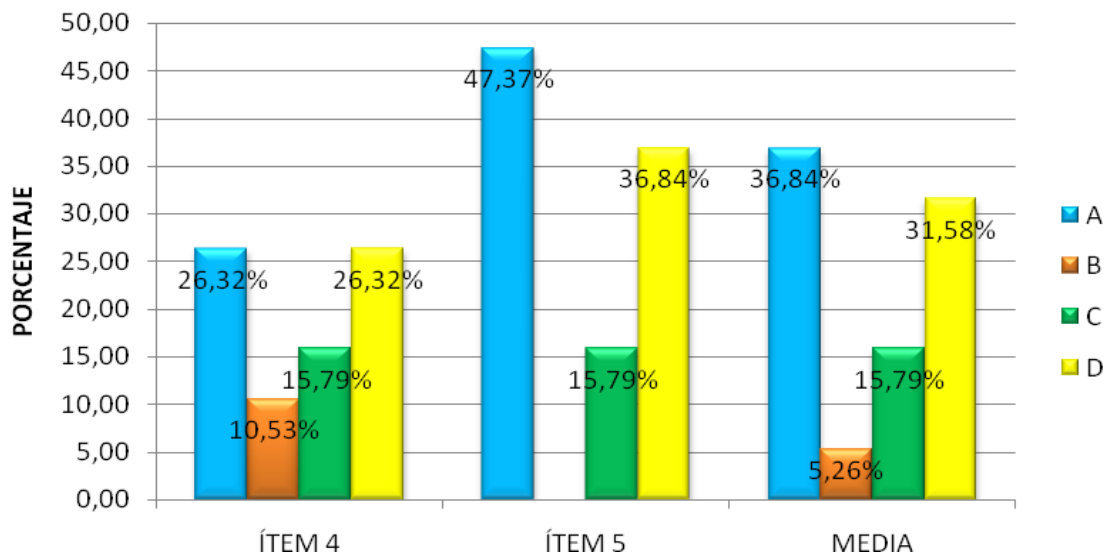


Gráfico. 18. Dimensión Motivación

A partir de la información presentada, se observa: (a) en cuanto al ítem 4, resalta que la mayoría de las opiniones se ubican en los extremos. Lo señalado indica que en cuanto a la frecuencia con que la junta directiva de la AKADEBA emplea el temor, las amenazas, las sanciones, los incentivos y el compromiso en la dirección de los miembros de dicha asociación no existe un patrón de comportamiento motivacional que guíe al colectivo para su identificación exacta; (b) en cuanto al ítem 5, el mayor porcentaje indica que la responsabilidad para alcanzar las metas de la Asociación se ubica en *la presidencia de la junta directiva*, resaltando que ninguno de los encuestado seleccionó que se ubicaba *en la junta directiva completa*, sin embargo un porcentaje significativo seleccionó que *se ubica en todo el colectivo de la asociación*. Con base en lo anterior, en el colectivo de la asociación se ubica más la responsabilidad para alcanzar las metas de la Asociación que en la junta directiva como tal.

En resumen, un grupo significativo refleja una alta motivación percibiendo que las responsabilidades de la asociación se encuentran en todo el colectivo de la asociación, sin embargo un porcentaje mayor se observa desmotivado o desvinculado con las responsabilidades de la asociación al ubicar sus respectivas responsabilidades

en la presidencia de la misma. De manera integrada, se observa que en cuanto a la motivación, las tendencias principales del grupo se ubican en los extremos, con mayor presencia en el sistema 1, lo cual refleja desmotivación.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 19:

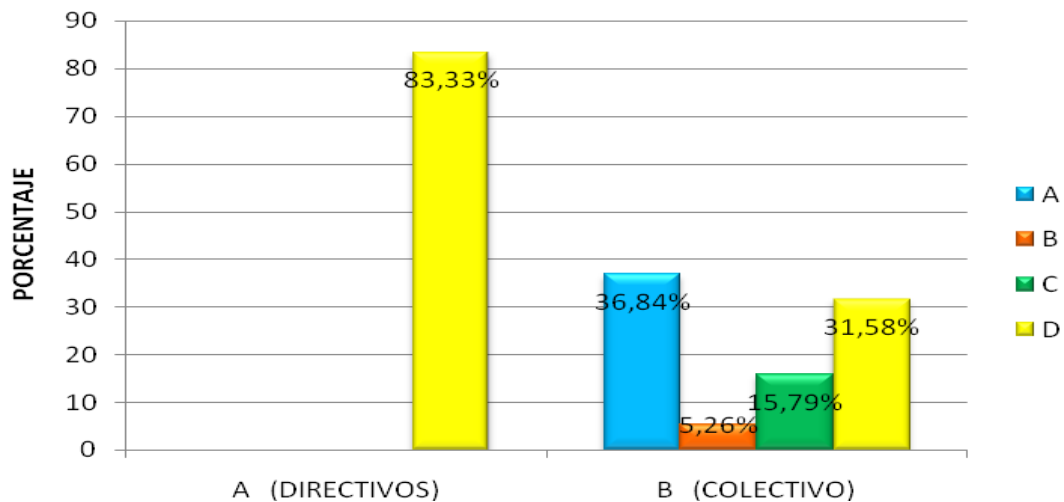


Gráfico. 19. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Motivación

Partiendo del gráfico anterior, se observa la diferencia total que existe entre los porcentajes del estrato A y los del estrato B. Cabe destacar que el estrato B se relaciona principalmente con el sistema 1 sin embargo alterna con los demás sistemas mientras que el estrato A se ubica en el sistema 4. En resumen, la motivación del colectivo está muy por debajo con respecto a lo que considera la directiva de la misma.

Dimensión Comunicación

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son del 6 al 10, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 23

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Comunicación

OPCIONES	ÍTEMS										MEDIA	%
	6	%	7	%	8	%	9	%	10	%		
A	6	31,58	3	15,79	1	5,263	2	10,53	5	26,32	3,4	17,89
B	4	21,05	5	26,32	5	26,32	10	52,63	6	31,58	6	31,58
C	6	31,58	10	52,63	9	47,37	5	26,32	7	36,84	7,4	38,95
D	3	15,79	1	5,263	3	15,79	2	10,53	1	5,263	2	10,53
TOTALES	19	100	19	100	18	94,74	19	100	19	100	18,8	98,95

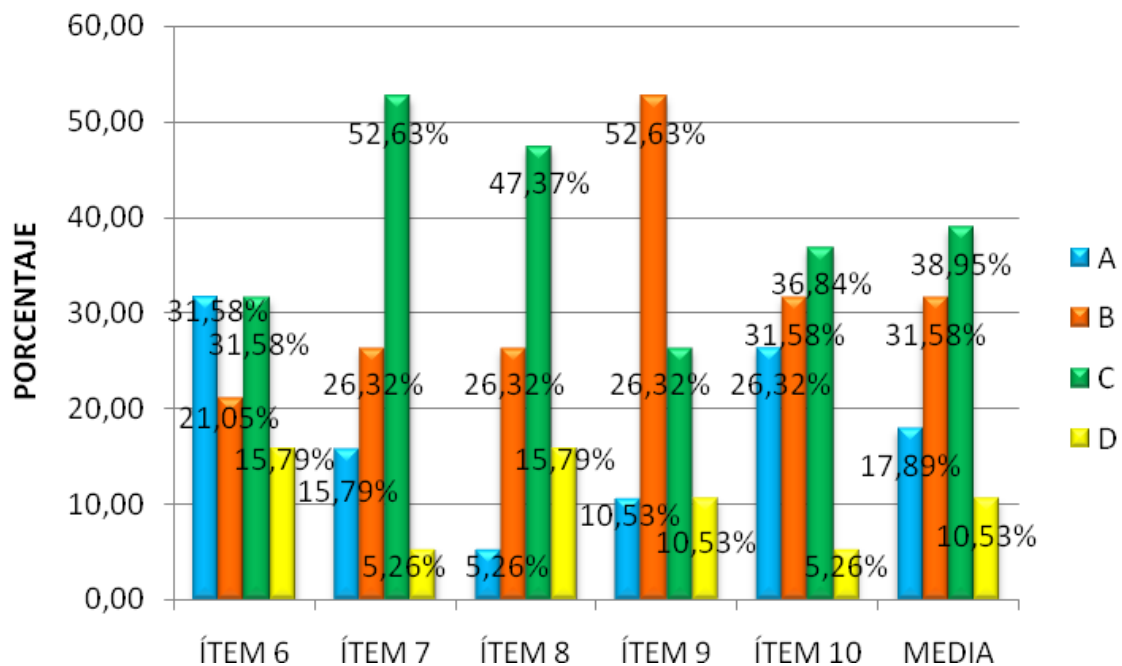


Gráfico. 20. Dimensión Comunicación

Al respecto, se tiene lo siguiente: (a) la mayoría de las percepciones indican que la comunicación se realiza de manera descendente y ascendentemente, (b) la información que fluye mayormente se recibe con precaución, (c) hay buen nivel de exactitud en la información ascendente, (d) poco desconocimiento de la directiva de la AKADEBA con respecto a los problemas a los que se enfrentan los integrantes de dicha asociación, (e) se percibe carencias en la comunicación, con base en la

percepción compartida por la mayoría en cuanto a que la comunicación informal por lo general sustituye a la formal. De manera general se observa que el conjunto de percepciones asociadas a la comunicación reflejan una disposición por parte del colectivo para comunicarse activamente con la directiva y al mismo tiempo necesidades y carencias en la comunicación empleada.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 21:

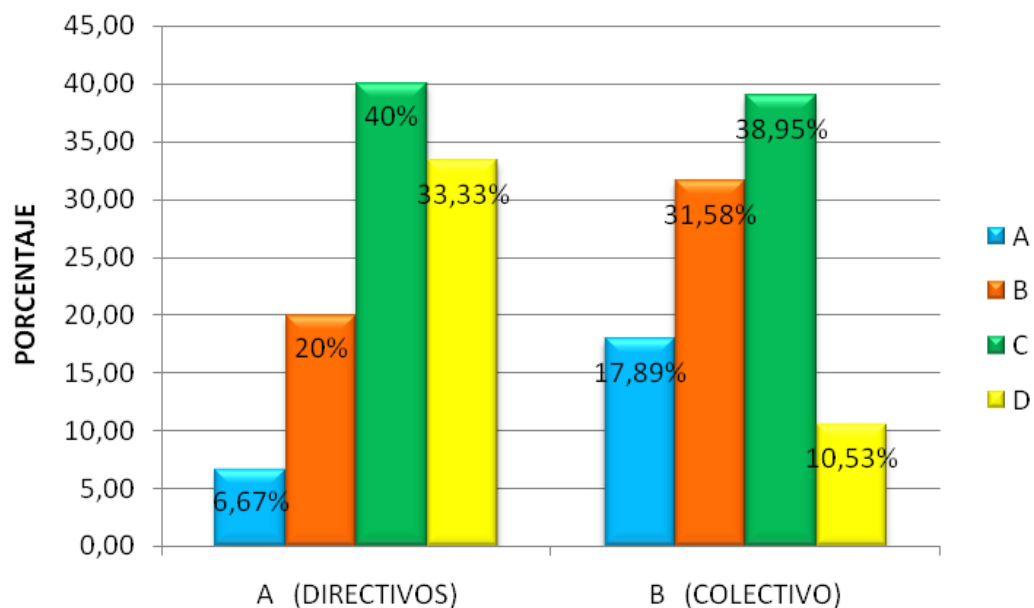


Gráfico. 21. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Comunicación

Partiendo del gráfico, se observa que a diferencia de las dimensiones anteriores esta no presenta discrepancias radicales entre lo percibido por el estrato B y lo indicado por el estrato A. Ambos estratos se ubican mayoritariamente en el sistema 3, lo cual hace constatar que existe una base de comunicación, la cual puede soportar mejoras y al mismo tiempo servir de herramienta o como estrategia para el desarrollo de la asociación. En relación con lo anterior, se observan debilidades sustentadas por ambos estratos, las cuales deben ser atendidas para el flujo óptimo de la información.

Dimensión Decisiones

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 11, 12 y 13, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 24

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Decisiones

OPCIONES	ÍTEMS						MEDIA	%
	11	%	12	%	13	%		
A	15	78,95	6	31,58	8	42,11	9,67	50,88
B	3	15,79	9	47,37	9	47,37	7	36,84
C	0	0	4	21,05	1	5,26	1,67	8,77
D	1	5,26	0	0	1	5,26	0,67	3,51
TOTALES	19	100	19	100	19	100	19	100

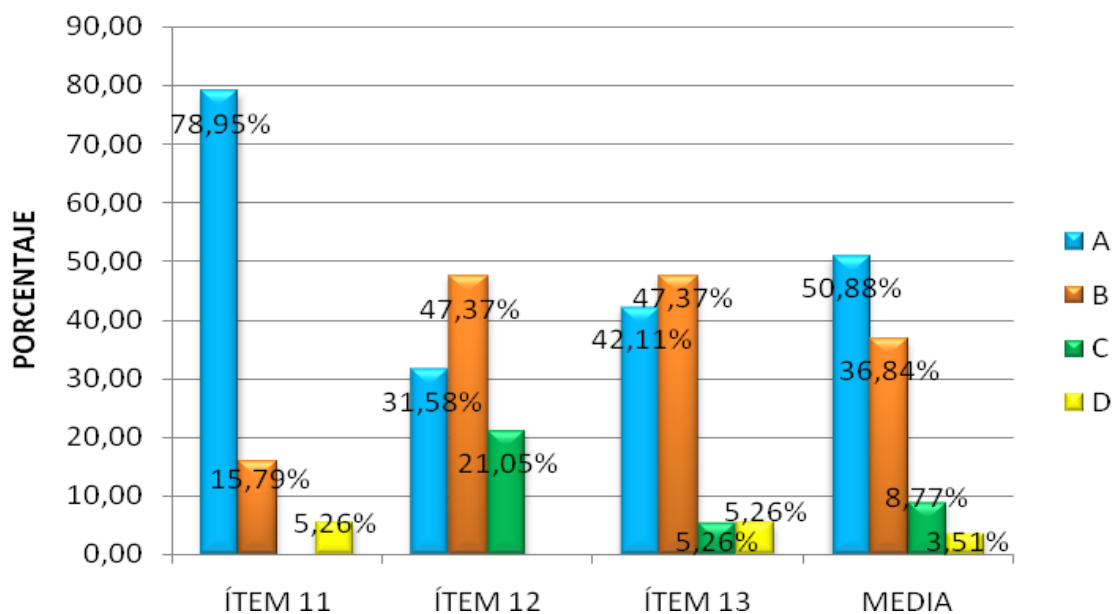


Gráfico. 22. Dimensión Decisiones

Con relación a la información indicada, el colectivo percibe que *generalmente la junta directiva* es quien toma las decisiones inherentes a la asociación y al mismo

tiempo que esta manera de tomar las decisiones *no motiva* a los integrantes de la asociación. De manera general, se observa que la toma de decisiones se realiza de manera centralizada; se observa también que las personas están dispuestas a participar en la toma de decisiones si se les permite.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 23:

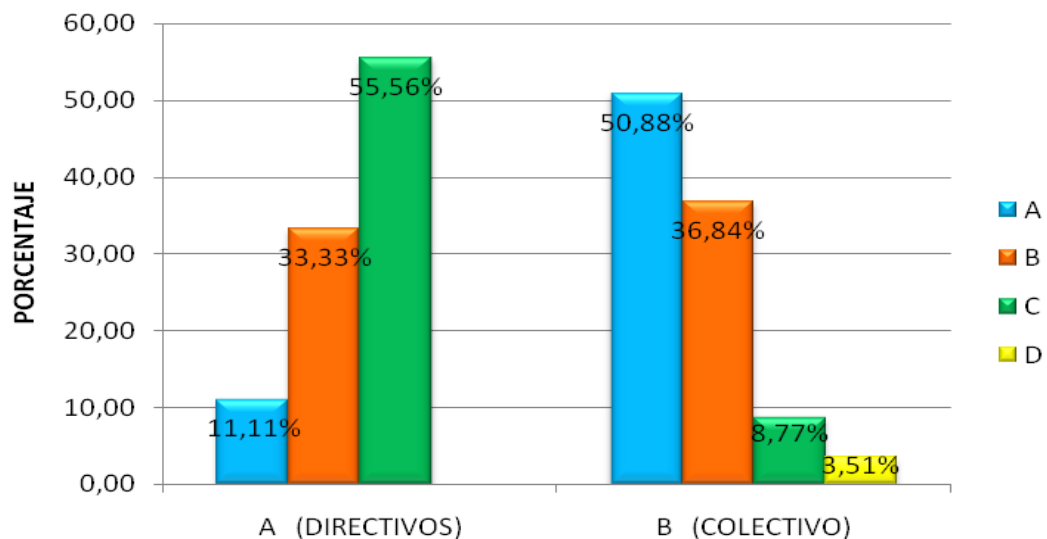


Gráfico. 23. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Decisiones

En el gráfico anterior se observa como la opinión de los directivos es totalmente distinta a la percepción del estrato B, sin embargo, a partir de las respuestas de los directivos se distingue que los mismos están claros en cuanto a las carencias relacionadas con la toma de decisiones y de la influencia de estas debilidades en los integrantes de la asociación.

Dimensión Metas

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 14 y 15, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 25

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Metas

OPCIONES	ÍTEMS				MEDIA	
	14	%	15	%		%
A	6	31,58	4	21,05	5	26,32
B	7	36,84	9	47,37	8	42,11
C	3	15,79	5	26,32	4	21,05
D	3	15,79	0	0	1,5	7,89
TOTALES	19	100	18	94,74	18,5	97,37

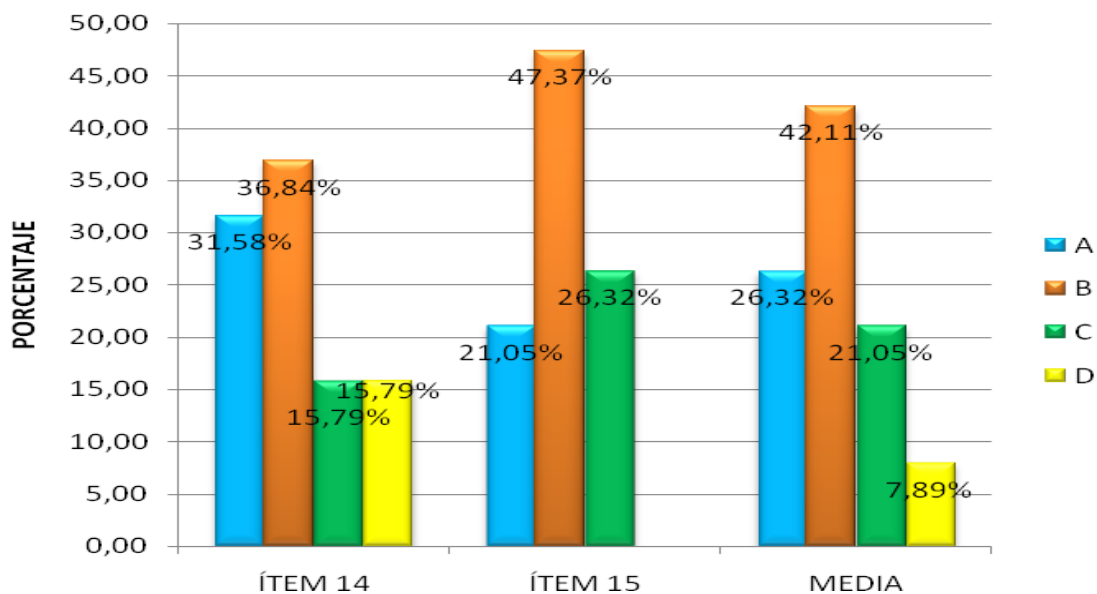


Gráfico. 24. Dimensión Metas

En el mismo orden de ideas del análisis con respecto a la dimensión decisiones, se visualiza que mayoritariamente el proceso de definición de metas se realiza de manera autoritaria y centralizada con muy poca participación del colectivo, lo cual a su vez se ve reflejado en la resistencia que existe para trabajar en pro del cumplimiento de dichas metas.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 25:

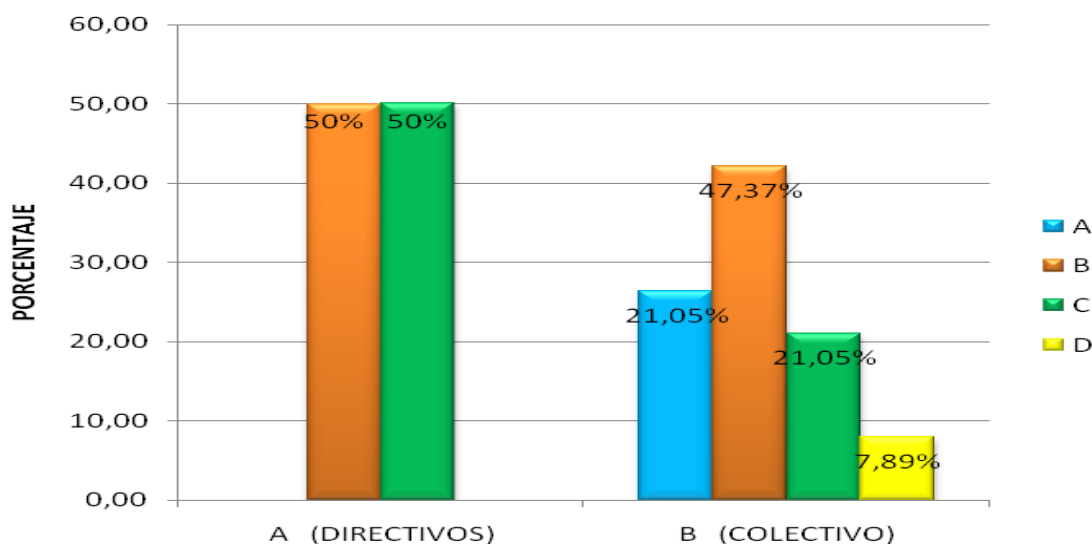


Gráfico. 25. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Metas

Con base en gráfico anterior, se observa como la opinión de los directivos siendo distinta a la percepción del estrato B, refleja el conocimiento de éstos en cuanto a las carencias relacionadas con la gestión de las metas de la asociación.

Dimensión Control

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 16, 17 y 18, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 26

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Control

OPCIONES	ÍTEMS						MEDIA	%
	16	%	17	%	18	%		
A	10	52,63	2	10,53	3	15,79	5,00	26,32
B	5	26,32	9	47,37	3	15,79	5,67	29,82
C	1	5,26	6	31,58	2	10,53	3,00	15,79
D	2	10,53	2	10,53	10	52,63	4,67	24,56
TOTALES	18	94,74	19	100	18	94,74	18,33	96

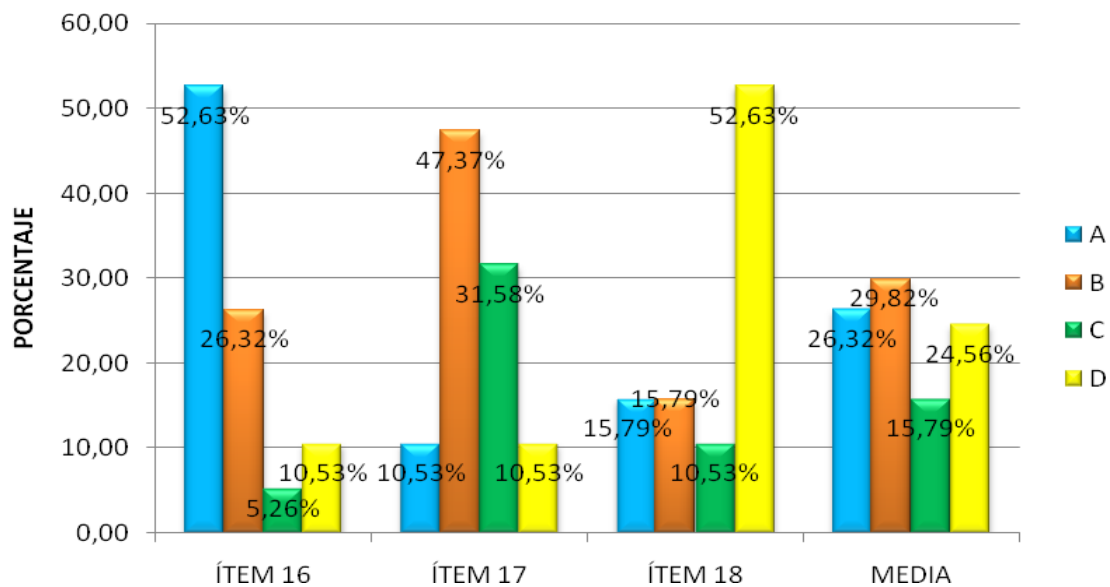


Gráfico. 26. Dimensión Control

Con base en los datos recolectados, se observa lo siguiente: (a) las funciones de revisión y control se realizan predominantemente por el presidente de la asociación para orientar hacia la atención o solución de problemas; (b) un porcentaje significativo percibe la existencia usualmente de un grupo informal de miembros de la asociación resistiéndose al cumplimiento de la función de control que ejerce la directiva, lo cual influye directamente en el desenvolvimiento de todos en dicha asociación. Con respecto a esta dimensión, existe un equilibrio en cuanto a las percepciones, observándose como los porcentajes promedio de cada una de las alternativas son relativamente parejos.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 27:

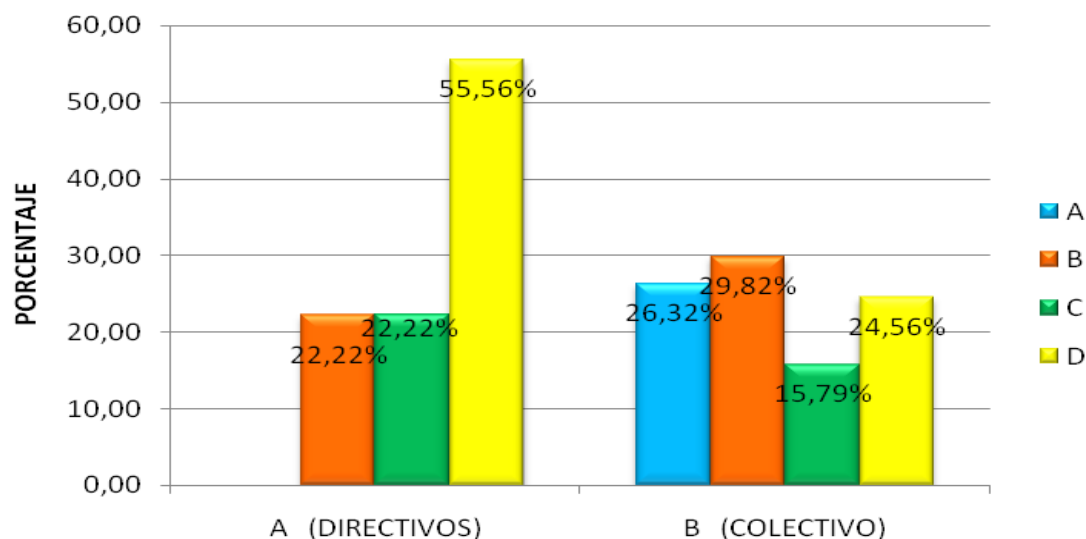


Gráfico. 27. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Control

Partiendo del gráfico anterior, mientras las percepciones del estrato B son dispersas, los directivos opinaron con mayor frecuencia que los aspectos relacionados con el control se están realizando de manera óptima.

Dimensión Relaciones Interpersonales

Los ítems del cuestionario relacionados con esta dimensión son el 19 y 20, cuya información se presenta a continuación:

Cuadro 27

Tabla de Frecuencia de la Dimensión Relaciones Interpersonales

OPCIONES	ÍTEMS				MEDIA	
	19	%	20	%		%
A	5	26,32	3	15,79	4	21,05
B	3	15,79	8	42,11	5,5	28,95
C	11	57,89	6	31,58	8,5	44,74
D	0	0	2	10,53	1	5,26
TOTALES	19	100	19	100	19	100

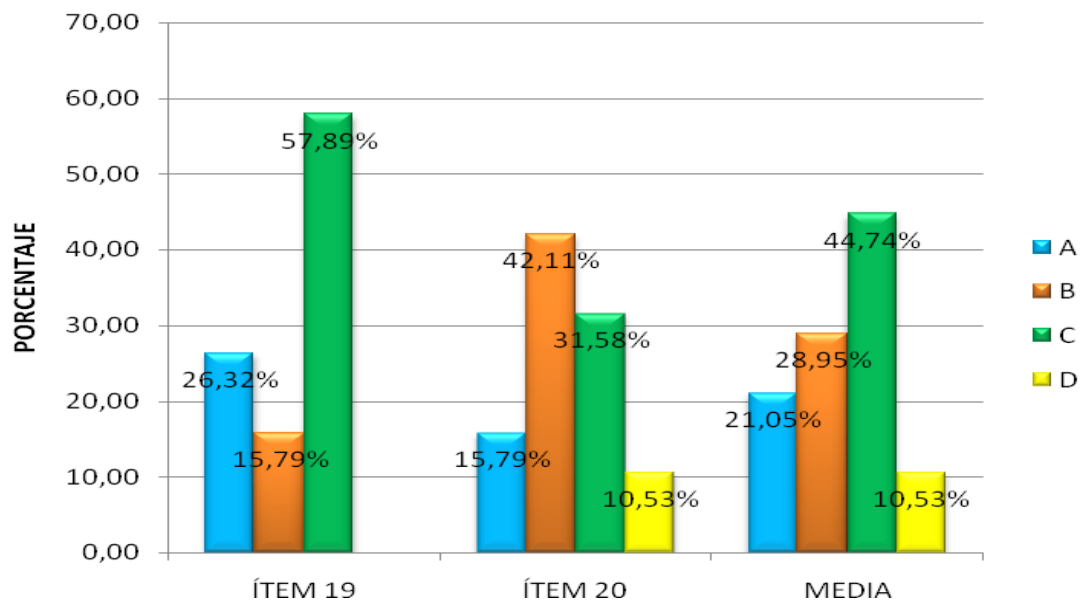


Gráfico. 28. Dimensión Relaciones Interpersonales

Los encuestados perciben en su mayoría un nivel de cooperación moderado de los integrantes de la asociación, sin embargo el grado de participación de las personas en las actividades de la misma es pequeño y algunas veces con desconfianza. Lo anterior exterioriza la naturaleza de los integrantes de la asociación para cooperar en y por dicha asociación, así como también, la ausencia de un ambiente amigable que fomente la participación de los mismos en las diferentes actividades. En resumen, se percibe el interés de los encuestados por fomentar las relaciones interpersonales de la AKADEBA.

En el mismo orden de ideas y para ilustrar el contraste con las respuestas de los directivos, se presenta a continuación el gráfico 29:

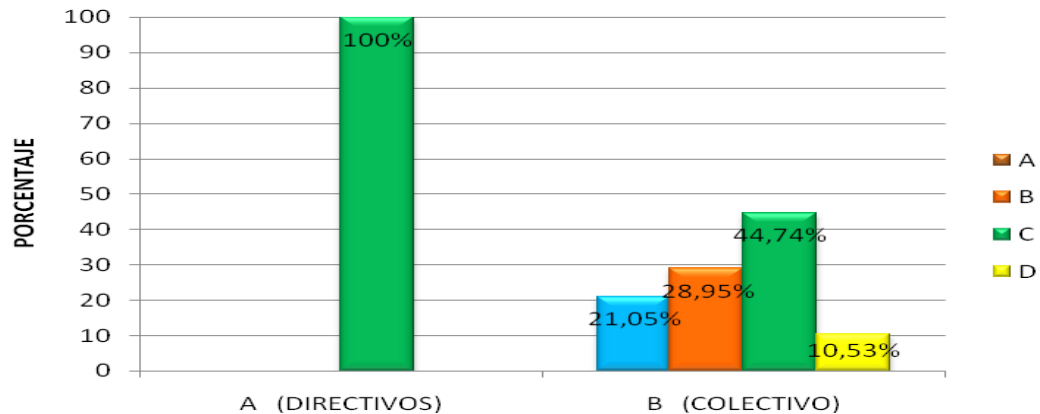


Gráfico. 29. Contraste entre los estratos en relación con la Dimensión Relaciones Interpersonales

En el gráfico anterior se observa como la opinión de los directivos guarda relación directa con la tendencia del estrato B, identificando la dimensión relaciones interpersonales de manera positiva.

Determinación del Clima Organizacional

Considerando el conjunto de percepciones de los encuestados en relación con cada una de las dimensiones indicadas en el cuestionario, se organizó la información de tal manera de reflejar las respuestas asociadas a cada tipo de sistema organizacional.

A continuación se presenta el número de respuestas de los directivos asociadas a los sistemas de clima organizacional:

Cuadro 28

Respuestas de los Directivos asociadas a los Sistemas de Clima Organizacional

DIR	RESPUESTAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS								SISTEMA CON MAYOR NÚMERO DE RESPUESTAS
	SIST 1	%	SIST 2	%	SIST 3	%	SIST 4	%	
1	2	10	7	35	8	40	3	15	3
2	0	0	2	10	10	50	7	35	3
3	0	0	3	15	8	40	9	45	4

Según la percepción de los directivos, la mayoría de los aspectos mencionados en el cuestionario se enmarcan dentro de los tipos de sistemas 3 y 4 con mayor porcentaje en el sistema 3.

En el mismo orden de ideas, se presentan a continuación los cuadros 29 y 30 relacionados con las respuestas de los integrantes del estrato B:

Cuadro 29

Respuestas de los integrantes del Estrato B asociadas a los Sistemas de Clima Organizacional

RESPUESTAS ASOCIADAS A LOS SISTEMAS									SISTEMA(S) CON MAYOR NÚMERO DE RESPIESTAS
INT	SIST 1	%	SIST 2	%	SIST 3	%	SIST 4	%	
1	4	20	11	55	5	25	0	0	2
2	4	20	10	50	4	20	2	10	2
3	12	60	5	25	2	10	1	5	1
4	14	70	2	10	1	5	1	5	1
5	13	65	5	25	1	5	0	0	1
6	8	40	5	25	6	30	1	5	1
7	10	50	7	35	1	5	2	10	1
8	4	20	5	25	7	35	0	0	3
9	1	5	5	25	10	50	4	20	3
10	3	15	1	5	11	55	5	25	3
11	4	20	6	30	6	30	4	20	2 y 3
12	9	45	7	35	2	10	2	10	1
13	1	5	7	35	8	40	4	20	3
14	4	20	7	35	9	45	0	0	3
15	2	10	14	70	1	5	2	10	2
16	6	30	9	45	4	20	1	5	2
17	1	5	6	30	9	45	4	20	3
18	4	20	7	35	6	30	3	15	2
19	1	5	2	10	7	35	10	50	4

Cuadro 30

Predominancia de los Sistemas de Clima Organizacional según los Integrantes del Estrato B

	NÚMERO DE INTEGRANTES	%
SISTEMA 1	6	31,58
SISTEMA 2	6	31,58
SISTEMA 3	7	36,84
SISTEMA 4	1	5,26

En los cuadros 29 y 30 se observa que casi en su totalidad las respuestas están concentradas en los sistemas 1, 2 y 3. Cabe destacar que los porcentajes particulares más altos se vislumbran en los sistemas 1 y 2, reflejando de esta manera mayor consistencia en dicha tendencia.

A continuación se presenta la distribución total de las percepciones por tipo de sistema según los dos estratos objeto de estudio.

Cuadro 31

Distribución de las Percepciones por Tipo de Sistema

	ESTRATO A (DIRECTIVOS)		ESTRATO B (COLECTIVO)	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	%	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
SISTEMA 1	2	3,33	105	27,63
SISTEMA 2	12	20	121	31,84
SISTEMA 3	26	43,33	100	26,32
SISTEMA 4	19	31,67	46	12,11
TOTAL	59	98,33	372	97,89

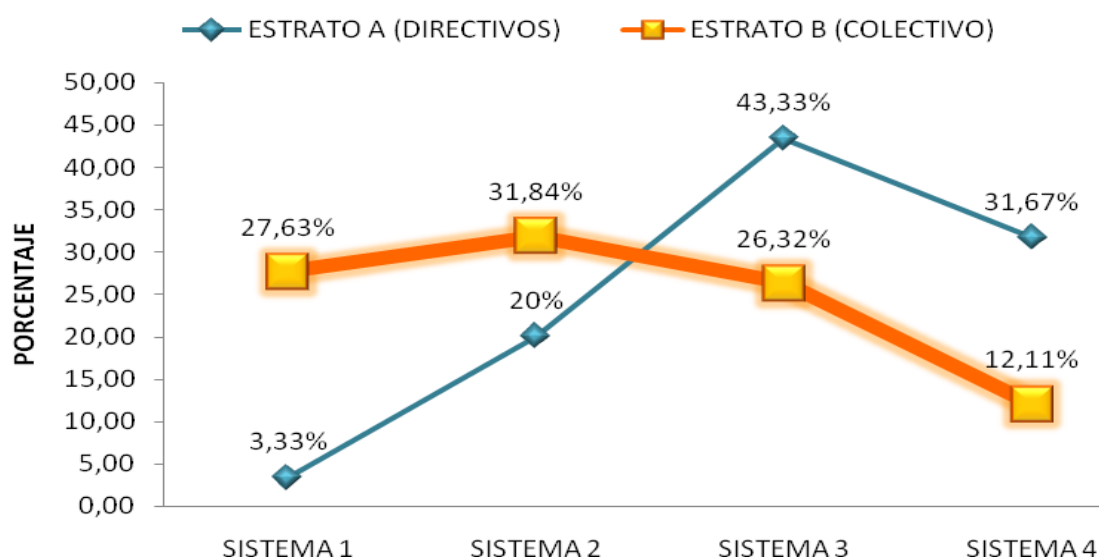


Gráfico 30. Distribución de las Percepciones por Tipo de Sistema

El gráfico 30 ilustra la distribución de las percepciones del estrato B por tipo de sistema organizacional, determinando al mismo tiempo el tipo de sistema relacionado con la AKADEBA a partir de la mayor concentración de coincidencias en dichas percepciones. Así mismo, el gráfico ilustra el punto de vista de los directivos al respecto para contrastar ambas tendencias. En tal sentido, se puede visualizar en el gráfico como las líneas definen la cantidad de percepciones correspondientes a los tipos de sistemas, a través de las cuales se puede observar en donde se ubica la mayor cantidad de valores al respecto por estrato, identificando de esta manera las tendencias y los picos formados por las líneas. Partiendo de lo anterior y con base en las opiniones del estrato B la asociación se encuentra enmarcada dentro del tipo de sistema 2. Lo anterior, no constituye una asignación única en el tiempo ni excluye por completo comportamientos que se realizan en los otros tipos de sistemas, sin embargo delinea el clima organizacional que caracteriza dicho tipo de sistema.

En el mismo orden de ideas, el sistema 1 y el sistema 3 siguen de cerca en porcentaje al sistema 2, lo cual refleja la concentración distribuida de las percepciones en los tres sistemas mencionados.

Partiendo de lo anterior, es conveniente destacar la relación que existe entre el conjunto de percepciones que definen el sistema 2 con los demás sistemas, para lo cual se calculó la desviación estándar (S) y la variación promedio porcentual para observar como es dicha relación, dando como resultado:

$$S = 39,76$$

$$\text{Variación promedio porcentual} = 10,46$$

La desviación estándar y la variación promedio porcentual calculadas indican cual es el promedio de unidades (en este caso percepciones) y unidades porcentuales que separa al valor total de percepciones relacionadas con el sistema 2 de los otros tipos de sistemas. De esta manera se observa que en promedio el tipo de sistema 2 se encuentra separado 39,76 unidades de los otros sistemas, o lo que es lo mismo en este

caso 10,46% de separación. Los datos resultantes reflejan como el sistema 2 (mayor porcentaje) se encuentra relacionado con los demás tipos de sistemas.

En cuanto a las percepciones de los directivos de la junta directiva (estrato A), éstos enmarcan el clima organizacional de la asociación dentro del sistema 3 separado significativamente de los demás tipos de sistemas. Para contrastar dicha separación entre los tipos de sistemas con la percepción del estrato B se calculó la variación promedio porcentual, dando como resultado:

$$\text{Variación promedio porcentual} = 15,48$$

Contrastando las tendencias reflejadas en las líneas del gráfico 30, se observa como los dos tipos de sistemas con mayor porcentaje según el estrato B (estrato que percibe y define el clima organizacional), son a su vez los dos tipos de sistemas con menor porcentaje según el estrato A (estrato que propicia y gestiona los aspectos relacionados con el clima organizacional). Lo anterior manifiesta como los directivos perciben un clima organizacional totalmente distinto al real (definido con base en el conjunto de percepciones del estrato B).

Relación del Liderazgo ejercido por la Junta Directiva de la AKADEBA en la gestión de dicha asociación con el Clima Organizacional de la misma

Teniendo claro el liderazgo ejercido por los directivos de la AKADEBA y el clima organizacional de la misma es necesario establecer la relación entre ambas variables, para establecer:

1. La relación entre cada estilo de liderazgo y los sistemas de clima organizacional.
2. La relación entre el nivel de situacionalidad y los sistemas de clima organizacional.

El análisis de correlación, busca medir el grado de asociación entre dos variables, una independiente, en este caso el liderazgo de la junta directiva de la

AKADEBA y otra dependiente, el clima organizacional de dicha asociación. Para Berenson, Levine y Krehbiel (2001) “el coeficiente de correlación es la fuerza de una relación entre dos variables en una población” (p.503) este valor se ubica en el rango que va desde -1 (correlación negativa perfecta) hasta 1 (correlación positiva perfecta).

Partiendo de lo mencionado, puede haber tres tipos de correlación: (a) Negativa, cuando un aumento en la variable independiente provoca una disminución en la variable dependiente; (b) nula, cuando el coeficiente es igual a cero, en este caso no existe relación entre las variables y (c) positiva, cuando un aumento en la variable independiente provoca un aumento en la variable dependiente.

El proceso de análisis abarcará la confrontación de las percepciones de los directivos de la AKADEBA (estrato A) con las percepciones del colectivo de dicha asociación (estrato B) para comparar las respectivas tendencias.

Relación entre cada Estilo de Liderazgo y los sistemas de clima organizacional

El cuadro 32 contiene los coeficientes de correlación entre las respuestas asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo propuestos (cuadro 10) y las respuestas asociadas a cada uno de los cuatro sistemas de clima organizacional (cuadro 28) según el estrato A, lo cual se ilustra en los gráficos 31, 32 y 33.

Cuadro 32

Coefficientes de correlación entre Estilos de Liderazgo y Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

ESTILOS	SISTEMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
INFORMATIVO	-0,97	-0,91	0,28	0,996
PERSUASIVO	-0,5	-0,33	-0,5	0,76
PARTICIPATIVO	0,92	0,83	-0,11	-0,997
DELEGATORIO	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido

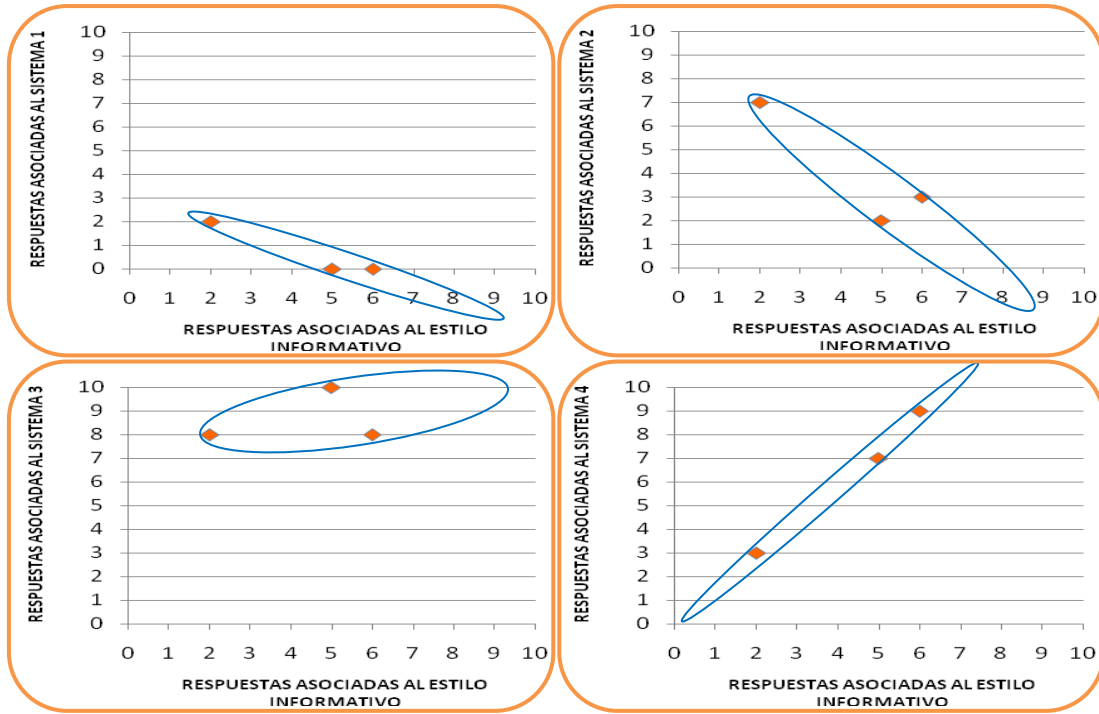


Gráfico 31. Relación entre el Estilo Informativo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

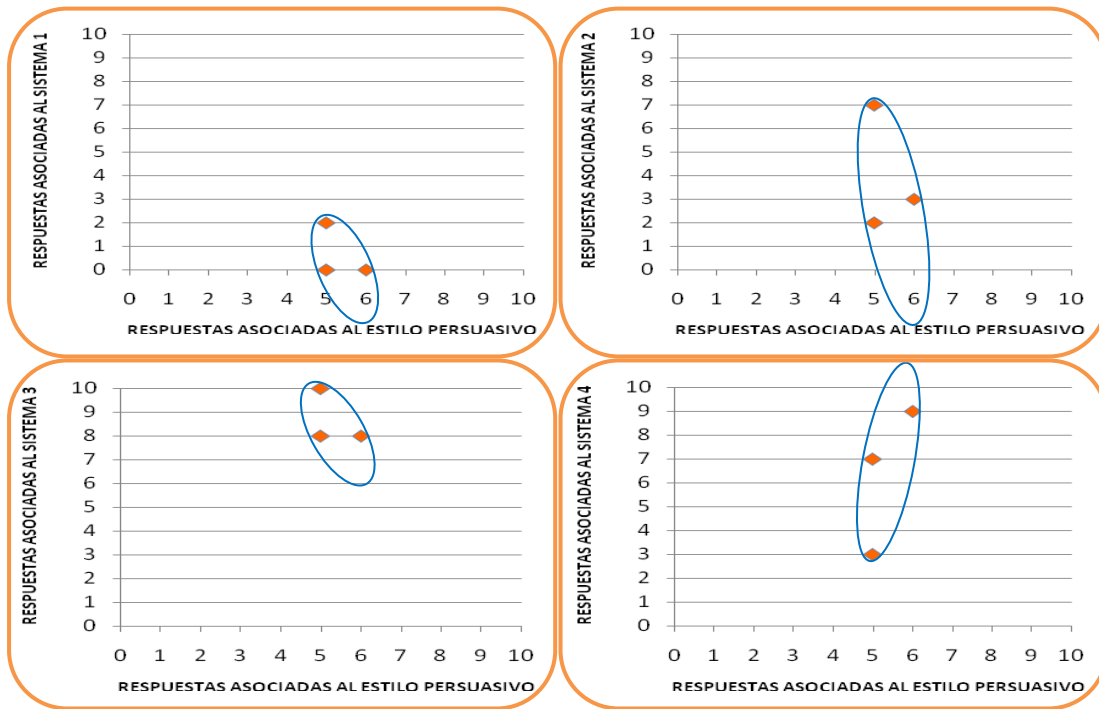


Gráfico 32. Relación entre el Estilo Persuasivo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

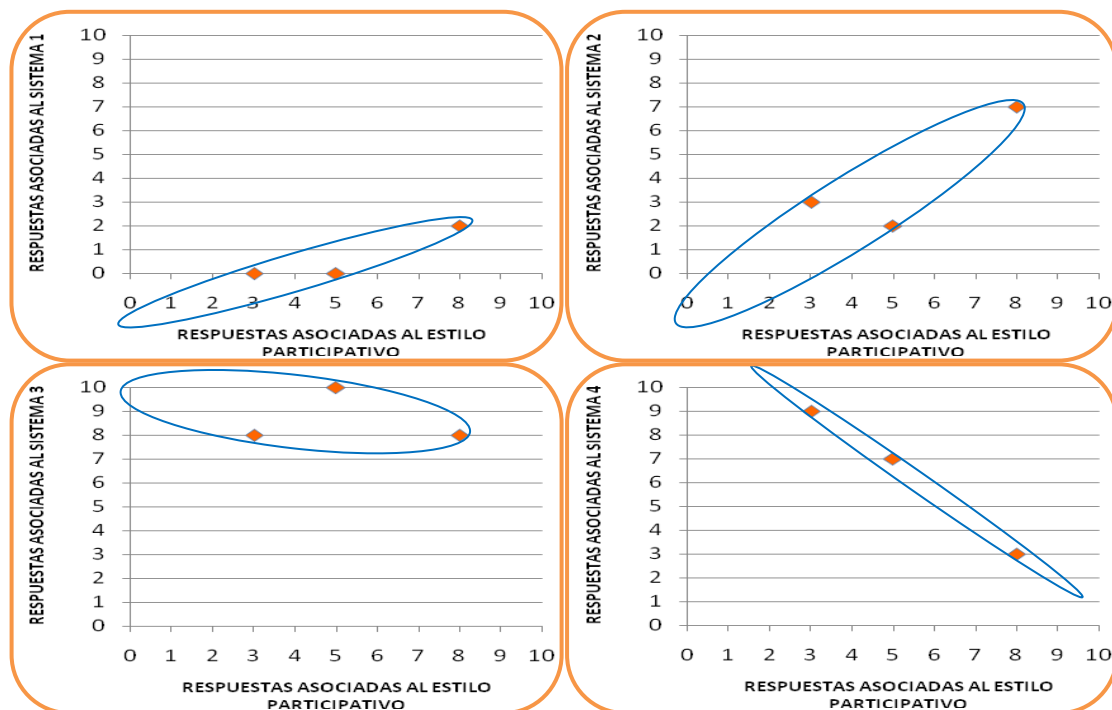


Gráfico 33. Relación entre el Estilo Participativo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

De acuerdo con los coeficientes de correlación presentados en el cuadro 32, y reflejados en los gráficos 31,32 y 33 existe una influencia significativa entre las variables estilos de liderazgo y sistemas de clima organizacional, la cual se analiza a continuación:

1. En la medida que aumentan las respuestas asociadas al estilo informativo aumentan las respuestas asociadas al clima organizacional idóneo (sistema 4), por lo que se considera una relación directa representada por una correlación positiva casi perfecta. El mencionado aumento es proporcional desde el sistema 1 hasta el sistema 4.
2. En la medida que aumentan las respuestas asociadas al estilo persuasivo aumentan las respuestas asociadas al clima organizacional idóneo (sistema 4) por lo que se considera una relación directa fuerte y al mismo tiempo disminuyen las respuestas asociadas a los demás sistemas.

3. Con el estilo participativo ocurre todo lo contrario a los anteriores, mientras más respuestas asociadas a dicho estilo aumentan las respuestas asociadas al clima organizacional menos idóneo (sistema 1), por lo que se considera una relación indirecta representada por una correlación negativa casi perfecta.
4. La influencia del estilo delegatorio no se pudo calcular porque los datos de la variable independiente no sufrieron variaciones.

En el mismo orden de ideas, pero según la percepción del estrato B, el cuadro 33 contiene los coeficientes de correlación entre las respuestas asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo propuestos (cuadro 13) y las respuestas asociadas a cada uno de los cuatro sistemas de clima organizacional (cuadro 29), lo cual se ilustra en los gráficos 34, 35, 36 y 37.

Cuadro 33

Coefficientes de correlación entre Estilos de Liderazgo y Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

ESTILOS	SISTEMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
INFORMATIVO	-0,10	0,17	0,13	-0,05
PERSUASIVO	-0,62	0,10	0,55	0,35
PARTICIPATIVO	-0,48	0,15	0,29	0,45
DELEGATORIO	0,25	0,08	-0,27	-0,30

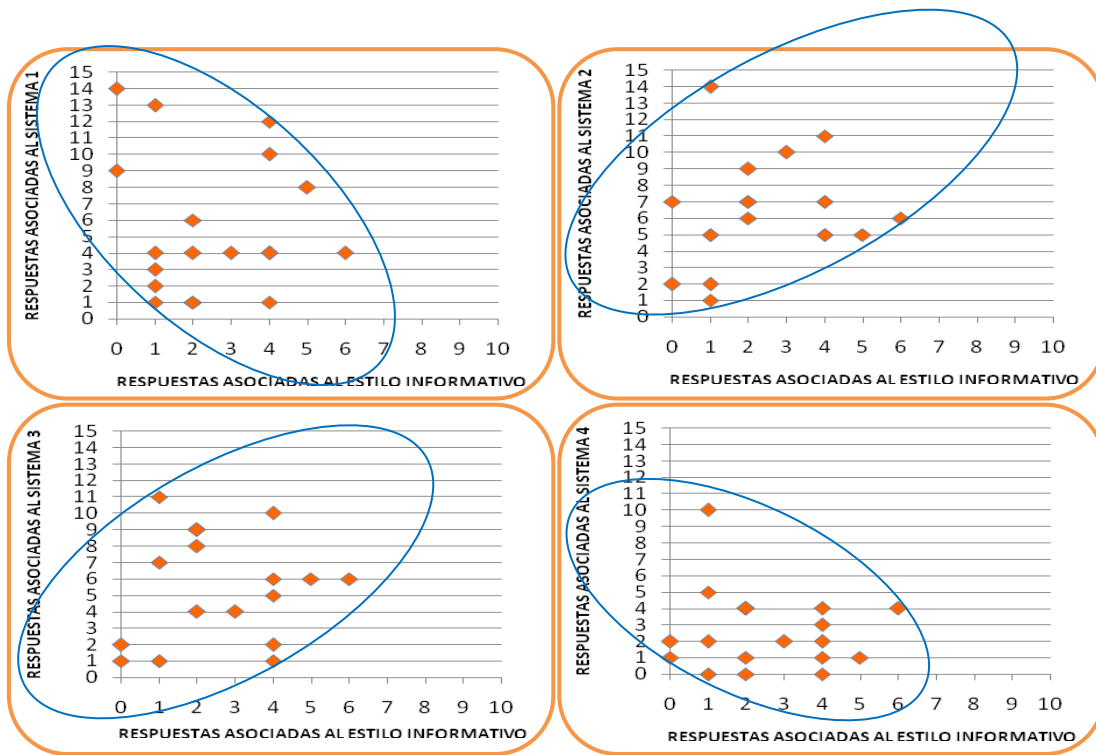


Gráfico 34. Relación entre el Estilo Informativo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

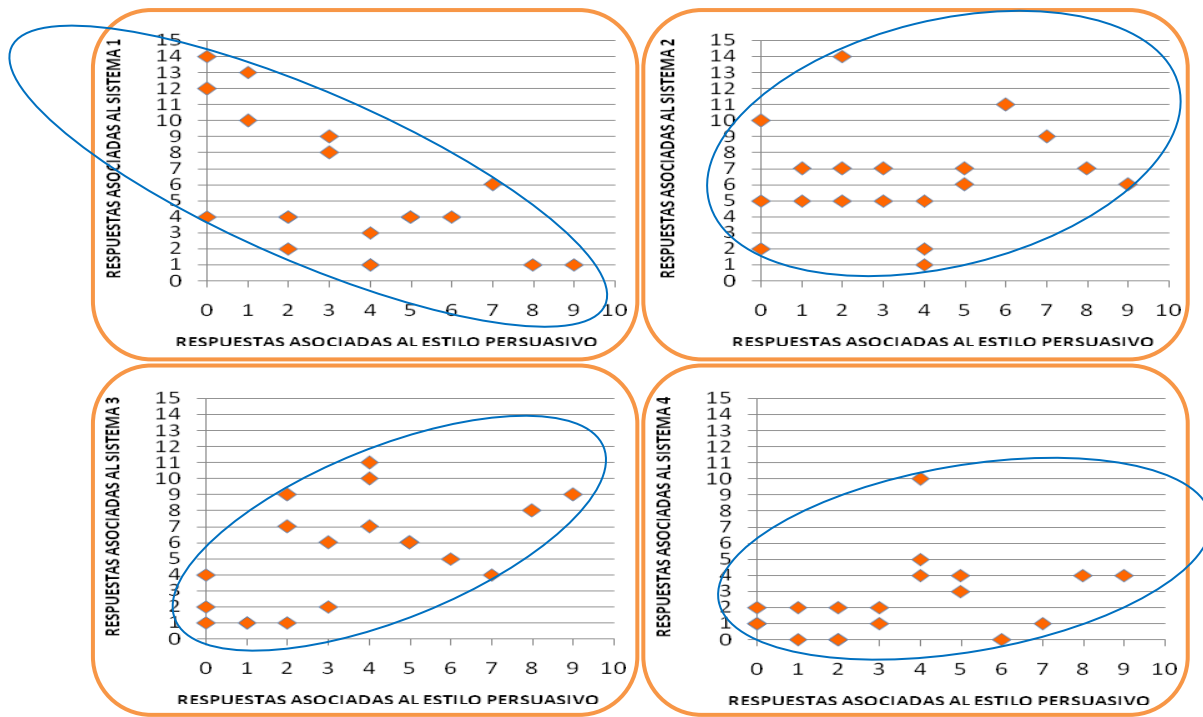


Gráfico 35. Relación entre el Estilo Persuasivo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

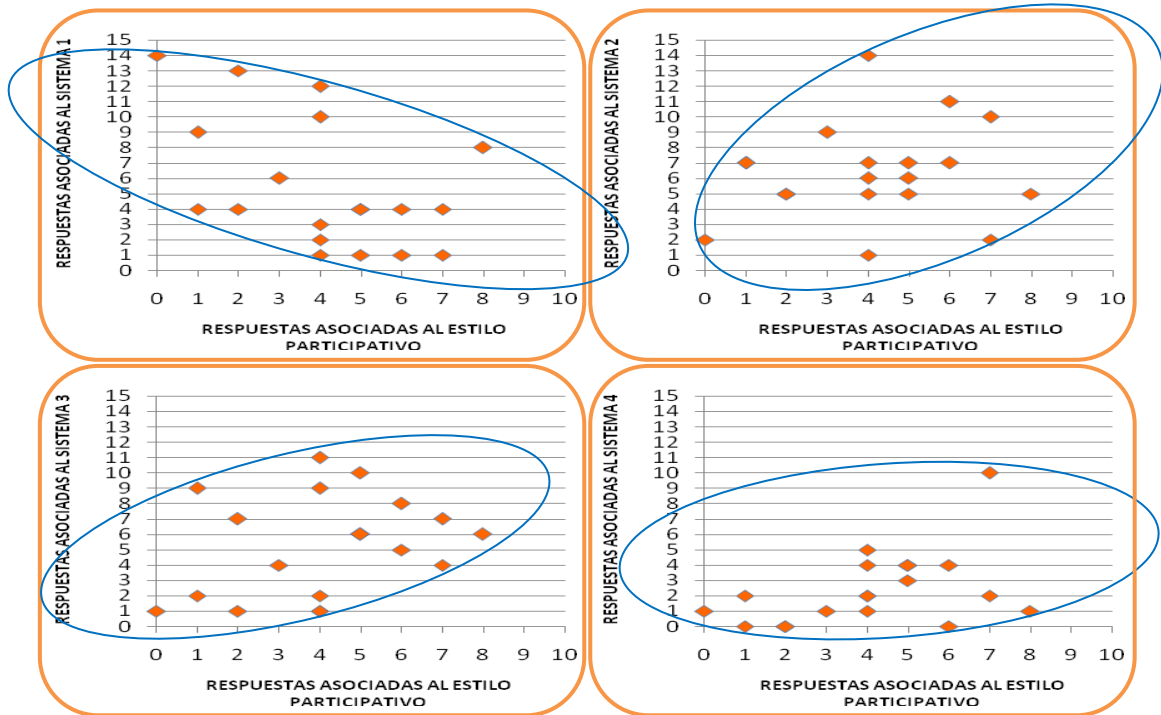


Gráfico 36. Relación entre el Estilo Participativo y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

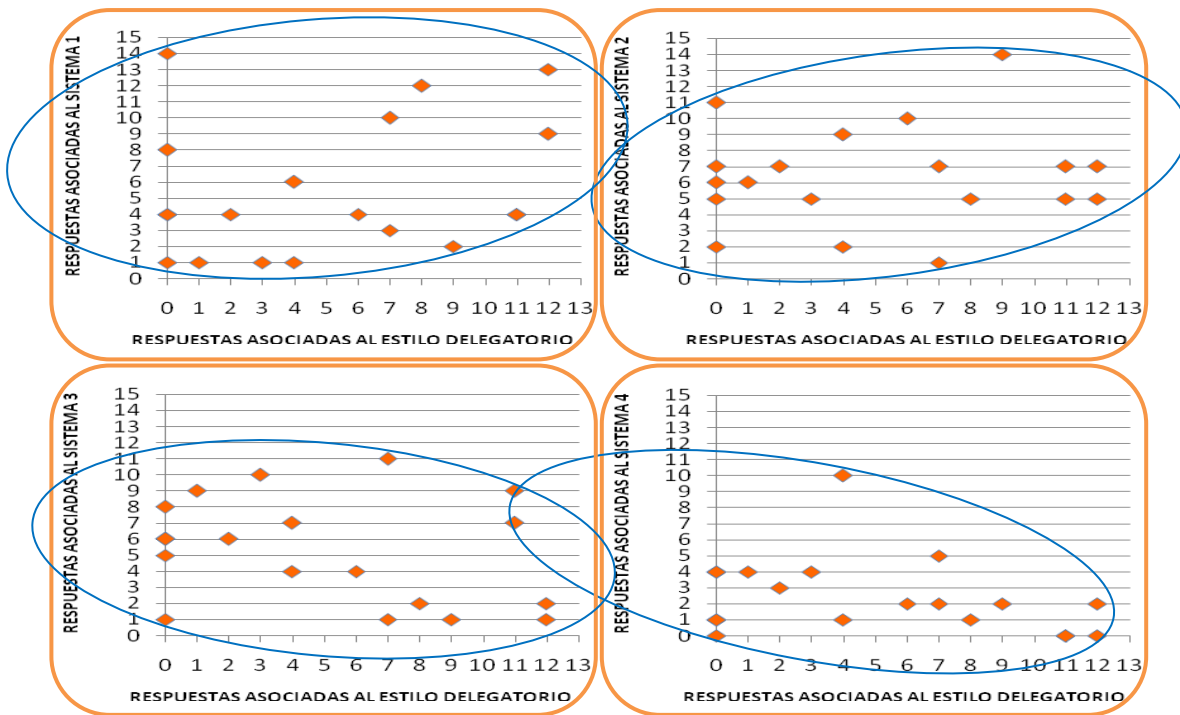


Gráfico 37. Relación entre el Estilo Delegatorio y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

Partiendo de la información ilustrada, se tiene:

1. Con respecto al estilo informativo, las relaciones son débiles y no refleja una tendencia significativa.
2. En cuanto al estilo persuasivo, no refleja una tendencia bien marcada, sin embargo, posee una relación indirecta moderada con el sistema 1 y una relación directa moderada con el sistema 3, lo cual es conveniente contrastar posteriormente.
3. El estilo participativo presenta una tendencia bien marcada aumentando desde el sistema 1 hasta el sistema 4 en la medida que aumenta el número de respuestas asociadas a dicho estilo, sin embargo las relaciones con los extremos (sistema 1 y 4) que representan los coeficientes mayores son moderadas.
4. Aunque las relaciones del estilo delegatorio son débiles, es significativo resaltar la tendencia bien marcada a lo largo de los cuatro sistemas. A mayor número de respuestas asociadas al estilo mayor número de respuestas asociadas al sistema 1 y el comportamiento es inverso con el sistema 4. Esta tendencia se había comentado en análisis previos y ahora son justificadas con los respectivos coeficientes de correlación.

Profundizando en el análisis respectivo, se procedió a calcular de nuevo los coeficientes de correlación pero tomando en cuenta sólo las respuestas pertinentes según las situaciones planteadas.

En este sentido, cuando no se considera la pertinencia de las respuestas, es posible que existan valores asociados a un contexto determinado donde se asume un estilo de liderazgo que no es el apropiado, lo que pudiera afectar el coeficiente de correlación.

Partiendo de esto, se presenta el cuadro 34, el cual contiene los coeficientes de correlación entre las respuestas pertinentes asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo propuestos (cuadro 18) y las respuestas asociadas a cada uno de los cuatro sistemas de clima organizacional (cuadro 28).

Cuadro 34

Coeficientes de Correlación entre Estilos de Liderazgo adoptados pertinentemente y Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

ESTILOS	SISTEMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
INFORMATIVO	-0,94	-0,99	0,76	0,79
PERSUASIVO	1	0,98	-0,5	-0,94
PARTICIPATIVO	1	0,98	-0,5	-0,94
DELEGATORIO	1	0,98	-0,5	-0,94

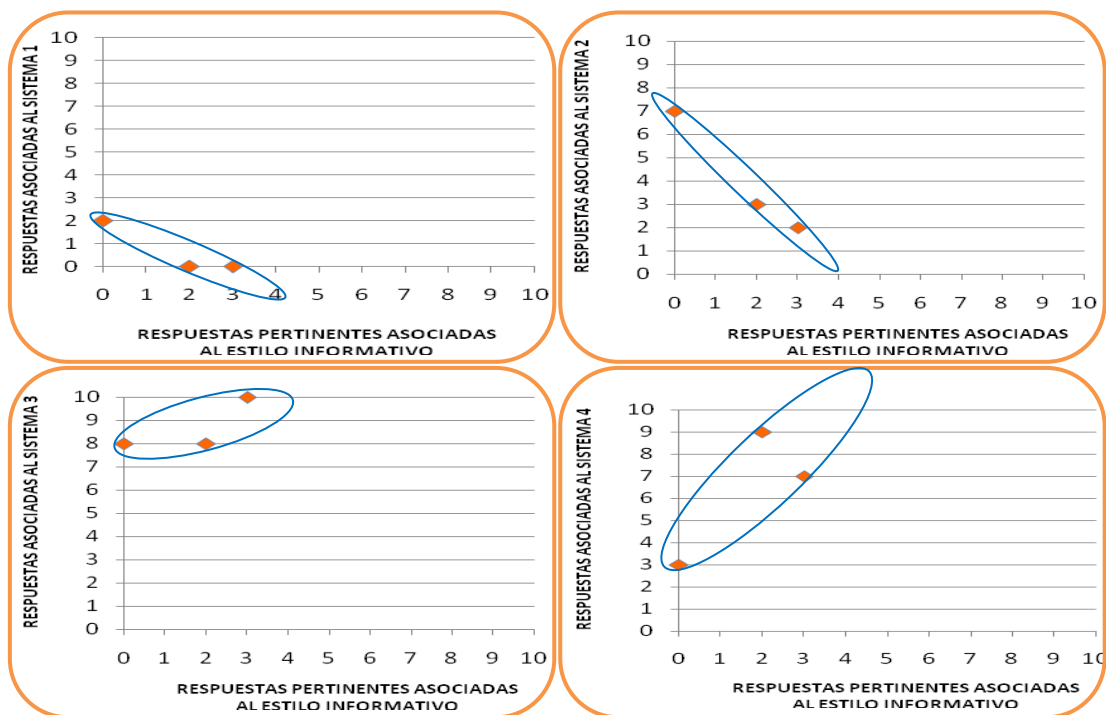


Gráfico 38. Relación entre el Estilo Informativo Adoptado Pertinentemente y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

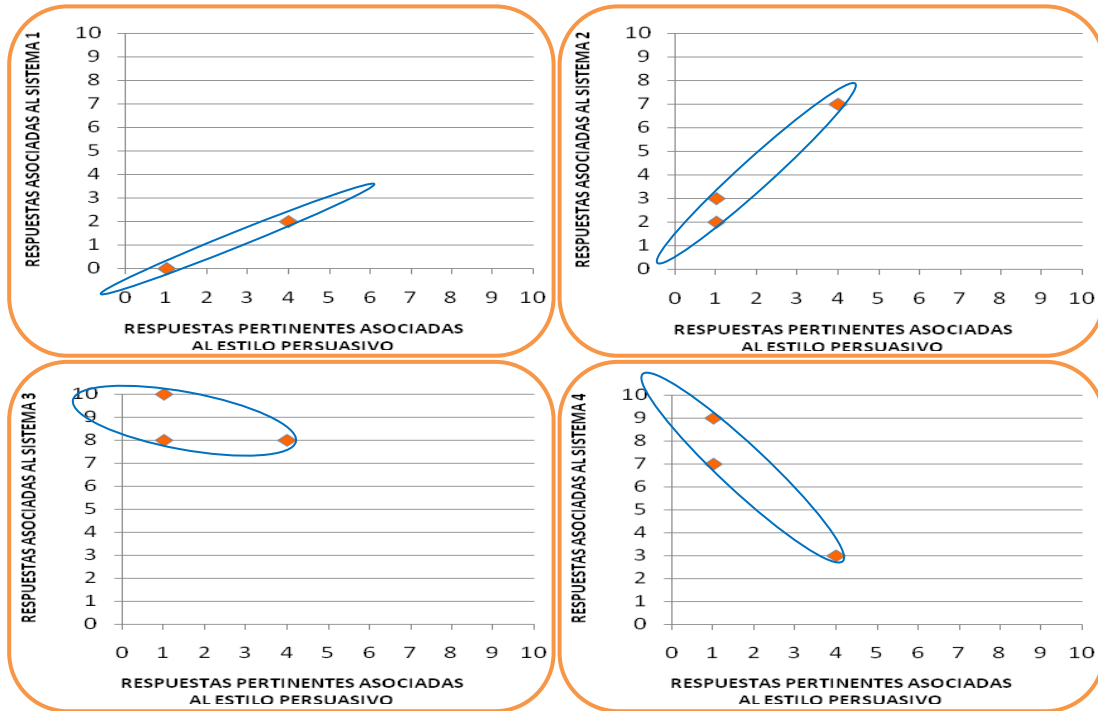


Gráfico 39. Relación entre el Estilo Persuasivo Adoptado Pertinente y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

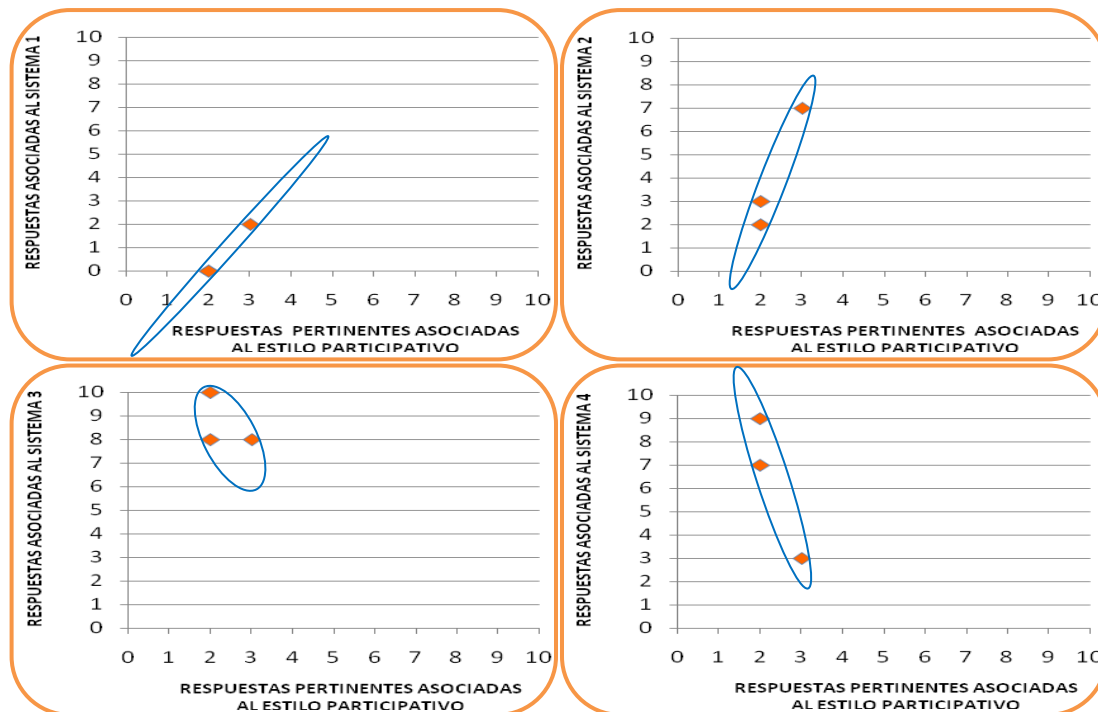


Gráfico 40. Relación entre el Estilo Participativo Adoptado Pertinente y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

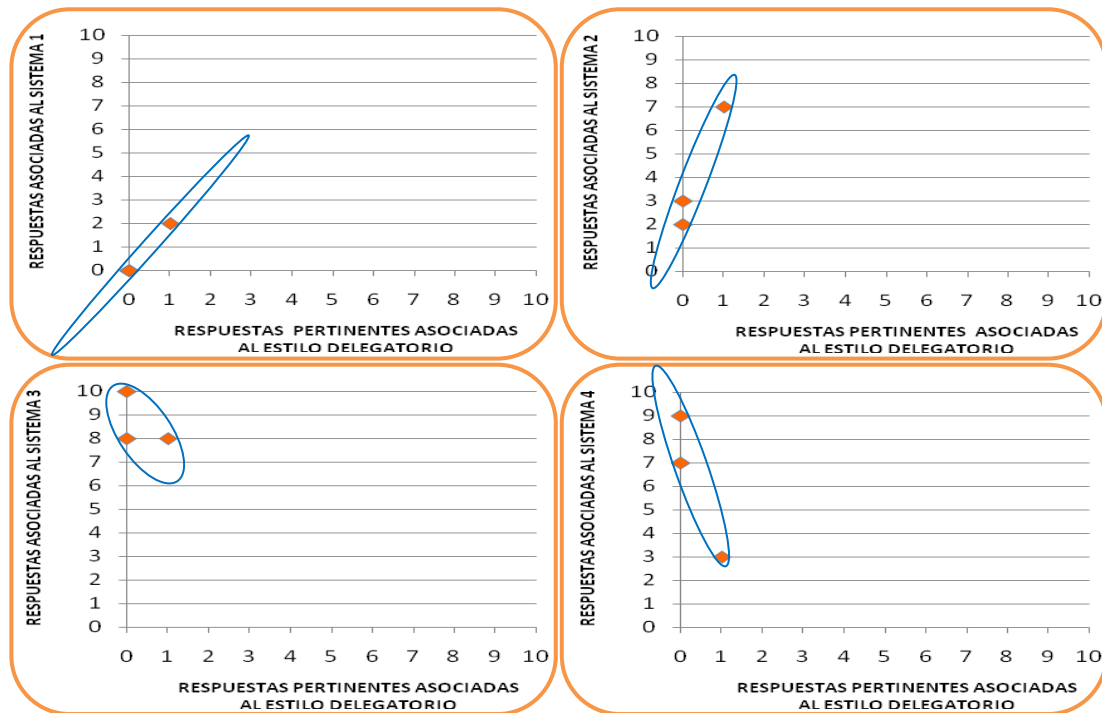


Gráfico 41. Relación entre el Estilo Delegatorio Adoptado Pertinente y los Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato A

Al considerar sólo las respuestas pertinentes de acuerdo con la situación, los coeficientes de correlación, que antes indicaban influencia significativa de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional aumentan. Esto indica, la importancia de la situacionalidad en el liderazgo, ya que los mismos estilos van a producir mejores resultados cuando se adoptan pertinentemente según las situaciones que se presentan. Por tanto, conviene establecer comparaciones entre los gráficos 31, 32 y 33 y los gráficos 38, 39, 40 y 41 (que muestran más agrupación de los datos), lo cual se analiza a continuación:

1. La tendencia del estilo informativo se mantiene, aunque los coeficientes variaron alterando la proporcionalidad que mostraban.
2. Con respecto al estilo persuasivo los coeficientes cambiaron de tal manera que la tendencia se invirtió totalmente, mientras aumentan las respuestas asociadas al estilo aumentan las respuestas asociadas al clima organizacional menos idóneo (sistema 1) al igual que las asociadas al sistema 2, por lo que se considera relaciones

directa. En relación con el sistema 1 constituye una correlación positiva perfecta y en relación con el sistema 4 constituye casi una correlación negativa perfecta.

3. Con el estilo participativo se mantiene la tendencia con aumento de la influencia. Se comporta exactamente de la misma manera que el estilo persuasivo.

4. La influencia del estilo delegatorio pudo ser calculada debido a las variaciones que sufrieron los datos, comportándose igual que los estilos anteriores.

En el mismo orden de ideas, pero según la percepción del estrato B, se presenta a continuación el cuadro 35, el cual contiene los coeficientes de correlación entre las respuestas pertinentes asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo propuestos (cuadro 19) y las respuestas asociadas a cada uno de los cuatro sistemas de clima organizacional (cuadro 29):

Cuadro 35

Coefficientes de Correlación entre Estilos de Liderazgo adoptados pertinentemente y Sistemas de Clima Organizacional según el Estrato B

ESTILOS	SISTEMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL			
	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
INFORMATIVO	0,45	-0,24	-0,25	-0,12
PERSUASIVO	-0,48	0,11	0,33	0,17
PARTICIPATIVO	-0,06	-0,41	0,26	0,31
DELEGATORIO	0,46	0,07	-0,40	-0,43

Al contrastar este cuadro con el 33 resaltan los datos relacionado con los estilos persuasivo y delegatorio, debido a que mantienen exacta la tendencia. Con respecto a los otros dos estilos, los coeficientes variaron sin presentar ninguna tendencia ni diferencia relevante. Con respecto al estilo delegatorio, es significativo señalar que la tendencia es igual a la señalada en el cuadro 34, lo cual indica que ambos estratos comparten la tendencia.

Relación entre cada Estilo de Liderazgo y el Sistema de Clima Organizacional

Para observar el tipo de influencia entre las respuestas asociadas a los estilos de liderazgo y el sistema en el que los directivos enmarcaron el clima organizacional, se presenta a continuación el cuadro 36:

Cuadro 36

Coefficientes de correlación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional según el Estrato A

ESTILOS	SISTEMAS
INFORMATIVO	0,69
PERSUASIVO	1
PARTICIPATIVO	-0,80
DELEGATORIO	Indefinido

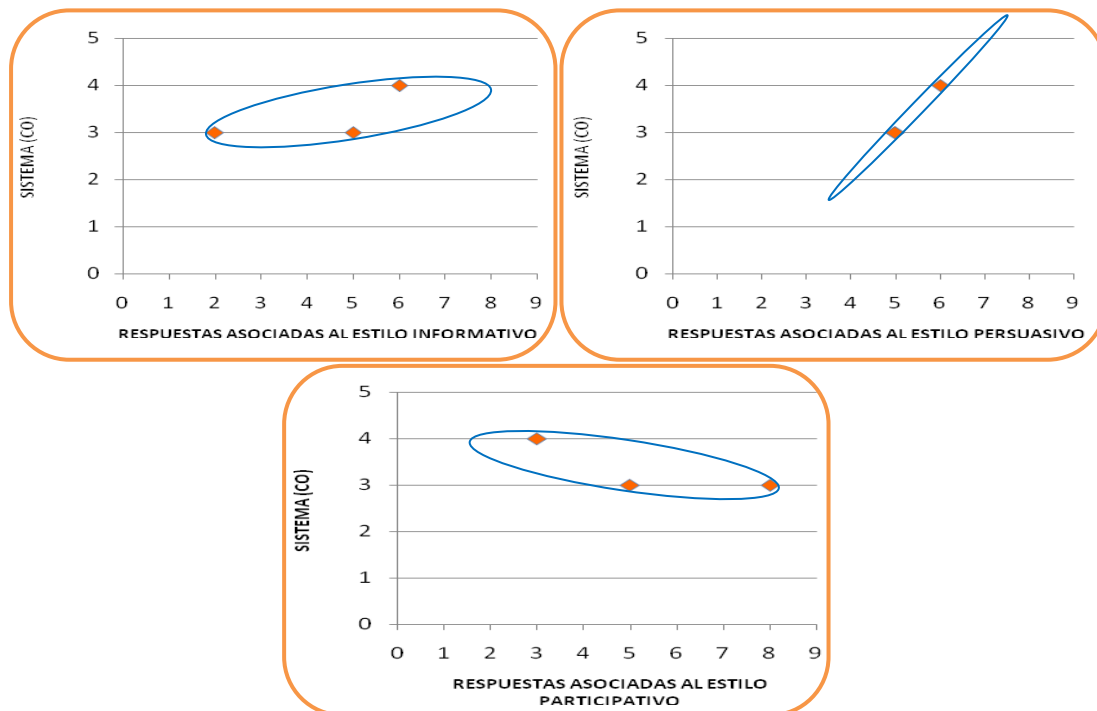


Gráfico 42. Relación entre cada Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional según el Estrato A

Partiendo de la información detallada en el cuadro 36 e ilustrada en el gráfico 42, mientras aumentan las respuestas asociadas al estilo persuasivo mejora el clima organizacional percibido por los directivos en una relación directa con correlación positiva perfecta. Al aumentar las respuestas asociadas al estilo informativo mejora también el clima organizacional de manera directa fuerte. Con el estilo participativo ocurre todo lo contrario a los anteriores, a mayor número de respuestas asociadas el clima organizacional percibido desmejora constituyendo una relación indirecta fuerte.

A continuación se presenta la respectiva información relacionada con el estrato B:

Cuadro 37

Coefficientes de correlación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional según el Estrato B

ESTILOS	SISTEMAS
INFORMATIVO	0,04
PERSUASIVO	0,52
PARTICIPATIVO	0,27
DELEGATORIO	-0,21

Al comparar los cuadros 36 y 37 se observan datos interesantes, como lo son: (1) la tendencia del estilo persuasivo es compartida por ambos estratos aunque con más fuerza en el estrato A; (2) con respecto al estilo participativo hay concepciones totalmente distintas, por un lado la percepción del estrato B mejora en relación con el clima en la medida que aumentan sus respuestas relacionadas con dicho estilo y por el otro lado el estrato A posee una percepción inversa; (c) con respecto al estrato B, la relación del sistema con el estilo informativo es casi nula, mientras que para los directivos posee una relación directa fuerte; y (d) el estrato B asocia el estilo delegatorio con el decaimiento del clima organizacional. Con respecto a esto último, es de recordar que las respuestas asociadas al estilo delegatorio en algunos casos fueron consideradas por los integrantes del estrato B por ser las alternativas en las cuales la junta directiva no intervenía en las acciones.

Relación entre Nivel de Situacionalidad y Clima Organizacional

Luego de observar como los estilos de liderazgo asumidos aisladamente influyen en el clima organizacional percibido, es necesario introducir al análisis el nivel de situacionalidad determinado anteriormente y relacionar con las respuestas asociadas con el clima organizacional.

En el cuadro 38 se presenta el coeficiente general y se detallan los coeficientes por sistema en relación con el estrato A, para lo cual se tomó en cuenta los datos presentados en los cuadros 15 y 28.

Cuadro 38

Coefficientes de Correlación entre el Nivel de Situacionalidad en los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional según el Estrato A

	SISTEMAS				CO
	1	2	3	4	
SITUACIONALIDAD	0,94	0,87	-0,19	-1	-0,76

De acuerdo con el cuadro 38, los coeficientes de correlación entre el nivel de situacionalidad y el clima organizacional demuestran una relación significativa entre las variables.

En el caso de las variables situacionalidad y sistema 1, el coeficiente de correlación evidencia una relación positiva fuerte, esto quiere decir que al aumentar el nivel de situacionalidad del liderazgo ejercido por los directivos aumenta el número de respuestas asociadas al sistema 1. En relación con la variable sistema 2, la tendencia es igual. Con respecto al sistema 3 la relación es indirecta débil y con respecto al sistema 4 la relación es positiva perfecta, lo cual indica que a medida que aumenta el nivel de situacionalidad disminuye en la misma proporción el número de respuestas asociadas a dicho sistema.

El coeficiente de correlación entre el nivel de situacionalidad y el clima organizacional indica una relación indirecta fuerte, demostrando que a mayor nivel de

situacionalidad el clima organizacional percibido por los directivos se aleja del sistema ideal. Al observar el conjunto de coeficientes, se percibe claramente la tendencia del estrato A.

En el gráfico 43 se puede observar el grado de dispersión de las observaciones y la relación positiva y/o negativa entre las variables nivel de situacionalidad y los sistemas de clima organizacional. De esta forma, es evidente que existe una mayor agrupación en los datos correspondientes a los coeficientes de correlación del nivel de situacionalidad con los sistemas 1 y 4.

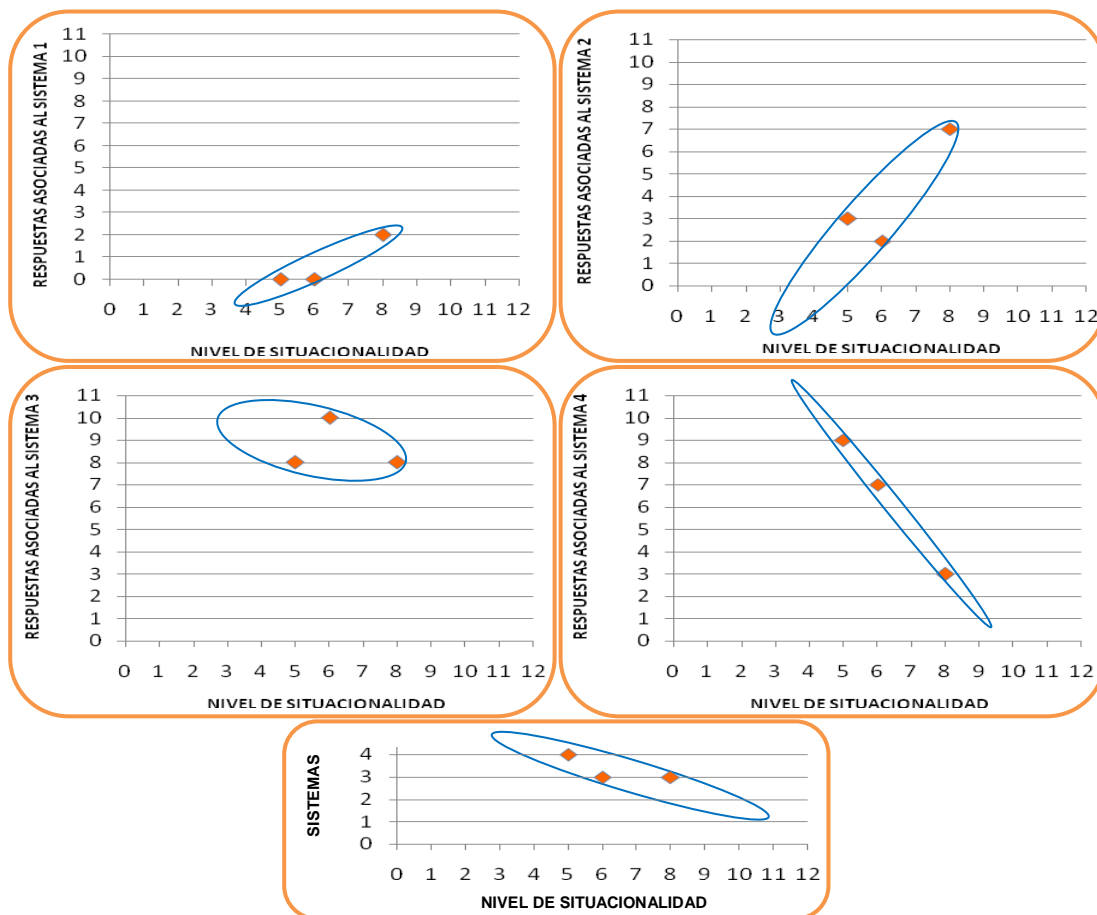


Gráfico 43. Relación entre el Nivel de Situacionalidad y el Clima Organizacional según el Estrato A

En el mismo orden de ideas, se presenta el cuadro 39, en el cual se detalla el coeficiente general y se puntualizan los coeficientes por sistema en relación con el estrato B, para lo cual se tomó en cuenta los datos presentados en los cuadros 17 y 29.

Cuadro 39

Coefficientes de Correlación entre el Nivel de Situacionalidad en los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional según el Estrato B

	SISTEMAS				CO
	1	2	3	4	
SITUACIONALIDAD	0,45	-0,21	-0,27	-0,26	-0,24

Las relaciones representadas por los coeficientes del cuadro 39 son menos fuertes que las relacionadas asociadas al estrato A. Al respecto se tiene: (a) en cuanto al sistema 1, la relación es directa moderada y mantiene la tendencia del estrato A; (b) en cuanto al sistema 2 la tendencia se invirtió; (c) con respecto al sistema 3, los coeficientes son parejos; y (d) en cuanto al sistema 4 la tendencia es la misma pero con una relación mucho menos fuerte.

El coeficiente de correlación entre el nivel de situacionalidad y el clima organizacional indica una relación indirecta débil, manteniendo la misma tendencia que el estrato A pero con menos fuerza.

CONCLUSIONES

Con base en lo desarrollado anteriormente y con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos formulados y, por consiguiente responder las interrogantes planteadas inicialmente, se señalan a continuación los principales hallazgos de la investigación:

El análisis del *nivel de situacionalidad de los estilos de liderazgo ejercidos en la gestión de la Asociación de Karate Do del estado Barinas (AKADEBA) por su junta directiva* arrojó que los directivos son medianamente situacionales, no obstante, el colectivo los percibe poco situacionales, lo que indica que los directivos no están empleando de manera óptima sus capacidades al momento de adoptar los estilos de liderazgo en las situaciones reales y resalta las carencias respectivas.

En cuanto al *Clima Organizacional de la Asociación AKADEBA*, se definió enmarcado dentro del sistema 2 (autoritarismo paternalista), sin embargo, los directivos lo perciben enmarcado dentro del sistema 3 (participativo), por tanto contrasta de manera notoria el clima organizacional real con la visión de los directivos. Aun así, es significativo señalar que al analizar las dimensiones del clima organizacional por separado, se observó muy buenas tendencias respecto a las dimensiones comunicación y relaciones interpersonales resaltando la disposición del colectivo para solventar las dificultades que se presentan y manifestando la capacidad de diálogo y participación en función de la asociación.

Respecto a la *relación del liderazgo ejercido por la junta directiva de la AKADEBA en la gestión de dicha asociación con el clima organizacional de la misma*, se obtuvo lo siguiente:

1. El clima organizacional percibido por los directivos se ve influenciado de manera positiva por la adopción de los estilos informativo y persuasivo y deteriorado por la adopción de los estilos participativo y delegatorio.

2. Según la percepción del colectivo los estilos persuasivo y participativo influyen de manera positiva en el clima organizacional, la influencia del informativo es casi nula, mientras que el delegatorio influye negativamente manteniendo una tendencia estable en todos los escenarios. Se observa como el colectivo necesita una dirección orientada principalmente hacia las relaciones que comparta al mismo tiempo la orientación hacia las tareas influyendo directamente en las disposiciones y en las capacidades respectivamente de los mismos.
3. Para resumir lo anterior, la percepción de los directivos y el colectivo con respecto al estilo persuasivo es homogénea, ratificando la importancia de dicho estilo para resolver la situación actual. Así mismo, coincide la percepción en cuanto al estilo delegatorio, por lo que debe omitirse éste mientras la situación de la asociación mejora. El siguiente gráfico ilustra lo señalado:

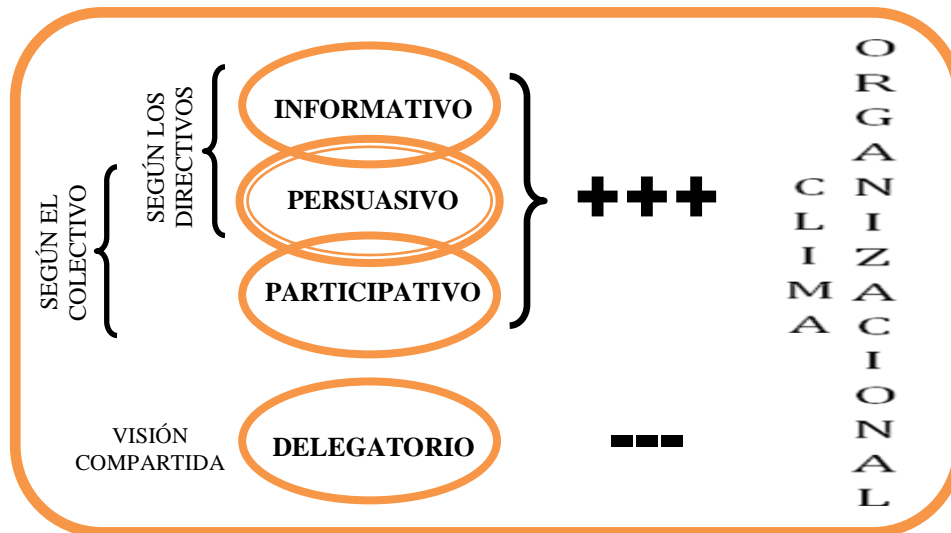


Gráfico 44. Influencia de los Estilos de Liderazgo adoptados por los Directivos en el Clima Organizacional de la AKADEBA

4. La situacionalidad de la adopción de los estilos de liderazgo influye de manera negativa en el clima organizacional de la AKADEBA. Esta tendencia se mantiene según la percepción de los directivos y según la percepción del colectivo. Esta influencia negativa debe estar directamente relacionada con el estado de decadencia

en el que se encuentra la asociación, en el cual no es conveniente adoptar los estilos según los criterios ideales de situacionalidad sino por el contrario adoptar un estilo estilos semi permanente mientras se subsana dicha situación. Con lo anterior se puede demostrar que la situacionalidad es de provecho para una dirección de mantenimiento pero que no influye de manera positiva cuando las situaciones dentro de las organizaciones están fuera de control.

5. Partiendo de lo anterior, queda explícito que la relación entre el liderazgo y el clima organizacional es bidireccional, debido a que el primero se ve influenciado directamente por el comportamiento del colectivo y este a su vez por lo percibido por dicho colectivo (clima organizacional).

Al mismo tiempo que el logro de los objetivos, resultaron las siguientes conclusiones:

1. La efectividad de los estilos de liderazgo dependen directamente del contexto en el que se adopten, sin embargo, las características particulares de los integrantes de las organizaciones y el estado por el que esté pasando la misma condicionan dicha adopción.
2. Los directivos demostraron contar con la capacidad media para adoptar los estilos de liderazgo oportunamente según las situaciones, no obstante, el colectivo identifica el estilo delegatorio como predominante. En relación con lo anterior, más que adoptar el estilo delegatorio por parte de los directivos, éstos dejan a la deriva muchas decisiones, debido al comportamiento del colectivo.
3. De los cuatro estilos definidos por el modelo, el que menos asumen los directivos es el delegatorio, las razones pueden estar relacionadas con que es el estilo con el cual se corren más riesgos, ya que es el único que en una situación no apropiada provoca déficit en la capacidad, en la disposición, o en ambas. Partiendo de lo anterior, puede concluirse que de los cuatro estilos, el delegatorio es el que tiene peores consecuencias sobre el clima organizacional si se asume cuando no debe hacerse.

RECOMENDACIONES

Como se determinó anteriormente, la relación entre el liderazgo y el clima organizacional es bidireccional, sin embargo es responsabilidad de la junta directiva de la AKADEBA como ente rector de dicha organización, tomar las riendas de la dirección, de las decisiones y de la gestión en general de la asociación para poder solventar el déficit que presenta actualmente.

Aunque se reconoce y comparte los beneficios del liderazgo situacional, se le recomienda a la junta directiva adoptar el estilo persuasivo para poder intervenir directamente en la disposición y en las capacidades del colectivo; y cuando la situación de la organización se estabilice ponga en práctica el estilo situacional con todas sus premisas.

Se les recomienda a los integrantes de la AKADEBA hacer a un lado las malas experiencias y diferencias para poder establecer vínculos de comunicación que sirvan de base para replantear dicha asociación.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1977). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. (6ta. ed.). Buenos Aires: Hvmánitas.
- Aramburu, M. (2004). *Jerome Seymour Bruner: de la Percepción al Lenguaje*. Revista Iberoamericana de Educación. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.rieoei.org/deloslectores/749Aramburu258.PDF> (02 Junio, 2009).
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Serie Empresarial. Bogotá: Fondo Editorial LEGIS.
- Asociación Canaria de Gestores Deportivos. (2006). *La Dirección de Recursos Humanos en la Dirección Deportiva*. [Sitio Web]. Disponible: http://www.acagede.com/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=32 (15 Mayo, 2009).
- Berenson, M., Levine, D y Krehbiel, T. (2001) *Estadística para Administración*. (2da Ed.) México: Prentice-Hall.
- Basabe, G. (2008). *El Predominio de la Cultura Organizativa en la Adopción y Desarrollo de las Practicas de Gestión de Recursos Humanos y la Incidencia de Estas en el Clima Organizacional, para el Fortalecimiento de la Efectividad de las Organizaciones*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. España. [Resumen en Línea]. Disponible: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=731226> (02 Abril, 2009).
- Castillo, R. (2003). *El Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Docentes Adscritos a la Escuela Básica Bolivariana "Simón Planas"*. Universidad Nacional Abierta. [Versión en Línea]. Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/una/marc/texto/t33109.pdf> (02 Junio, 2009).
- Cerda, H. (1991). *Los Elementos de la Investigación*. Colombia: Editorial El Bicho LTDA.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración. Teoría, Proceso y Práctica*. (3ra. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.

- Cubeiro, J. (2007). *Liderazgo y Gestión Deportiva*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://jccubeirojc.blogspot.com/2007/10/liderazgo-y-gestin-deportiva.html> (10 Mayo, 2009).
- Cyril, L. (2000). *El Gen del Liderazgo. El Código Genético para una Carrera de Liderazgo de toda la vida*. 1ra. ed. México: Editorial Panorama.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3ra. Ed.). México: Thomson. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=e-i4JUS3wxAC&pg=PA56&lpg=PA56&dq=liderazgo+ohio&source=bl&ots=tRQp_83g3q&sig=AfxsY0YFwnadD92xz3BDPxAgdaA&hl=es&ei=KihWSsCCFoa2MOqMgJ0I&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10 (25 Abril, 2009).
- Daft, R. (1999). *Teoría y Diseño Organizacional*. (6ta. Ed.). México: Thomson.
- Díaz, N. (2006). *Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajos de Grado*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.
- De Gerencia.Com. (s.f.). *Clima Organizacional*. [Sitio Web]. Disponible: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional (20 Mayo, 2009).
- De Gerencia.Com. (s.f.). *Midiendo el Clima Organizacional*. [Sitio Web]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=831> (02 Junio, 2009).
- Edel, R. y García, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. [Edición Electrónica del Libro]. Disponible: www.eumed.net/libros/2007c/340/ (24 Mayo, 2009).
- Estatutos de la Asociación de Karate-Do del Estado Barinas. (2004). Barinas, septiembre, 2004.
- Etehevane, F. (1992). *Principios de la Administración del Personal*. México: Mc Graw Hill.
- Falcón, J. (2004). *Gerencia y Toma de Decisiones*. Bogotá. Editorial Ltda.
- Felice, C. (1999). *El derecho Venezolano del Deporte*. Caracas, Venezuela: Fundación del Deporte Estudiantil.
- Fergusson, K. (2009). *El Liderazgo Docente y el Rendimiento Académico de los Estudiantes Adscritos al Subprograma Sociología del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ*. Trabajo de grado no

publicado para optar al título de magister. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Barinas.

Forteza, A. (2000). *El Problema Científico en el Entrenamiento Deportivo. Educación Física y Deportes* [Revista en Línea], Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd32/prcien.htm> (10 Mayo, 2005).

Frydenberg, J. (2001). *La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. Algunas reflexiones.* Educación Física y Deportes [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.efdeportes.com/efd29/asoc.htm> (10 Mayo, 2005).

García, F. (1989). *El Análisis de la Realidad Social.* España: Alianza Universal.

García, I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo.* Tesis Doctoral. Universidad de Granada. España. [Resumen en Línea]. Disponible: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=453603> (02 Abril, 2009).

Gabaldón, F. (2003). *Gerencia de Organizaciones de Servicio.* Mérida: Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.

Goldstein, B. (2006). *Sensación y Percepción.* (6ta. Ed.). España: Thomson. [Libro en Línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=zSF3IhrRnPQC&pg=PA1&dq=percepción> (29 Mayo, 2009).

González, M., Guarda, S., Molina, E. y Santana, R. (2008). *Instrumentos de Evaluación de la Gestión para Presidentes de las Federaciones Deportivas del Comité Olímpico de Chile (COCH); Diseño y Validación.* Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación. Dirección de Investigación. Chile. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2978718> (17 Mayo, 2009).

Grados, J. (2006). *El Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación.* México: Editorial Trillas.

Gutiérrez, J. (2003). *Fundamentos de Administración Deportiva.* Colombia: Editorial Kinesis.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* (3ra. ed.). México: Mc Graw Hill.

- Herrera, M. (s.f.). *Funciones de la Administración, Tipos de Gerentes y Entorno*. AuladeEconomía.com. Capacitación empresarial a un clic de distancia. [Presentación digital]. Disponible: <http://repositorio.oui-iohe.org/dspace/bitstream/123456789/1356/1/AG02-FUNCIONES%2520DE%2520LA%2520ADMINISTRACI%25D3N,%2520TIPOS%2520DE%2520GERENTES.ppt> (10 Mayo, 2009).
- Karate Records. (s.f.) *Complete karate results and charts - WKF*. [Sitio Web]. Disponible: <http://www.karaterec.com/en/contests/> (22 mayo, 2009).
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1994). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice-Hall.
- Krieger, M. (2005). *Sociología de las Organizaciones. Desarrollo y Comportamiento Organizacional – Diagnóstico e Intervención*. Reimpresión. Argentina: Prentice-Hall.
- Ledesma, R., Molina, G. y Valero, P. (2002). *Análisis de Consistencia Interna mediante Alfa de Cronbach: un Programa basado en Gráficos Dinámicos*. PsicoUSF. vol. 7, num. 2, p.143-152 [Revista en línea]. Disponible: <http://scielo.bvs-psi.org.br/pdf/psicousf/v7n2/v7n2a03.pdf>. (22 Noviembre, 2006)
- Ley del Deporte de Venezuela. (1995). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 4937 (Extraordinario), Julio 14, 1995.
- Liderazgo y Mercadeo. (s.f.). *Gerencia*. [Sitio Web]. Disponible: http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=4 (10 Mayo, 2009).
- Martínez, I. (2009). *La Cultura, El Clima Organizacional y El Aprendizaje*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/la-cultura-el-clima-organizacional-y-el-aprendizaje-957562.html> (22 Mayo, 2009).
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo 101. Lo que todo LÍDER necesita saber*. Colombia: Editorial San Pablo.
- Mellado, C. (2004). *Repercusiones del Proceso Comunicativo en la Configuración del Clima Organizacional y el Liderazgo de las Pequeñas Empresas Industriales*. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca. España. [Resumen en línea]. Disponible: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=318684> (02 Abril, 2009).
- Molinar, M. y Velázquez, L. (2007). *Liderazgo en la Labor Docente*. México: Editorial Trillas.

- Muñoz, J. (2006). *Percepción Social*. Departamento de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona. [Sitio Web]. Disponible: http://psicologiasocial.uab.es/juan/index.php?option=com_content&view=article&id=13:percepcion-social&catid=3:laboratorio&Itemid=14&lang=es (28 Mayo, 2009).
- Oliva, A., Torres, F. y Navarro, J. (2002). *Combate Supremo*. Madrid, España: Centro de Investigación Científica Aplicada a los Deportes de Combate. Diseño Gráfico AM2000.
- Organización de Estados Americanos. (s.f.). *La Teoría del Liderazgo Situacional*. Centro Estratégico de Recursos Políticos. Programa Valores Democráticos y Gerencia Política. [Documento en línea]. Disponible: http://www.gerenciapolitica-oea.org/global/publicaciones/CERP/Herramientas_CERP/Formacion_Politica/La%20Teoria%20del%20Liderazgo%20Situacional.pdf. (13 Mayo, 2009).
- Páramo, R. (2006). *El Psicoanálisis y lo Social. Ensayos Transversales*. Editorial Universitat de Valencia. [Libro en Línea]. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=-C_RQe76KY4C&printsec=frontcover (29 Mayo, 2009).
- París, F. (1996). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Quesada, S. y Díez, D. (2002). *Dirección de Centros Deportivos*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Quintero, N., Africano N. y Faria E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Revista NEGOTIUM. Año 3 (9), 33-51. [Versión Electrónica]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf> (5 Junio, 2009).
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. (s.f.). *Deporte*. [Diccionario en línea]. Disponible: <http://buscon.rae.es/draeI> (20 marzo, 2009).
- Red Escolar Nacional. (s.f.). *Percepción*. [Sitio Web]. Disponible: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/psicologia/Tema10a.html> (28 de Mayo, 2009).
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. (6ma. Ed.) México: Prentice-Hall.
- Rojas, M. (2006). *Perfil Gerencial de los Directores de Carreras del Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre. Extensión Barinas*. Trabajo de grado para optar al título de magister. Universidad Fermín Toro, Barinas.

- Ruiz, J. (2001). *Gerencia y Administración del Estado*. México: La Mc Graw-Hill.
- Salazar, R. (2006). *La Teoría Situacional*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/conceptos_administracion/conceptos_administracion_13.htm (23 Mayo, 2009).
- Sabino, C. (1986). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Senlle, A., Gallardo L. y Dorado, A. (2004). *Calidad en las Organizaciones Deportivas*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Sonoo, N. (1999). Análisis de la Incidencia del Liderazgo y del Clima en el Comportamiento Colectivo de los Jugadores de un Equipo de Voleibol. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España. [Resumen en línea]. Disponible: <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=208800> (02 Abril, 2009).
- Soria, R. (Coord.). (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. [Edición Electrónica del Libro]. Disponible: www.eumed.net/libros/2008c/432/. (23 de Mayo, 2009).
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (Sexta edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Togores, A. (1980). *Investigación y Metodología en Educación Comparada*. Caracas: Ediciones de la Unidad de Cultura y Publicaciones del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas.
- Van Dalen, D. y Meyer, W. (1993). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. España: Ediciones Paidós.
- Vara, A. (s.f.). *Determinando la población y muestra*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.scribd.com/doc/7799051/Cap5-la-Poblacion-y-Muestra> (25 Junio, 2009).

ANEXOS

CUESTIONARIO A (APLICADO AL ESTRATO A)**LIDERAZGO EJERCIDO EN LA GESTIÓN DE LA AKADEBA**

INSTRUCCIONES: Cada Item del cuestionario representa una situación supuesta, la cual debe analizar y posteriormente *seleccionar la acción que como directivo de la AKADEBA usted ejercería frente a dicha situación*. Por cada situación se presentan cuatro opciones, marque con una equis (X) la opción para cada una de las siguientes situaciones:

1. A pesar del entusiasmo de los clubes para el trabajo en función del bienestar de la AKADEBA, al revisar los resultados competitivos anuales observa que los objetivos esperados no se han cumplido debido al desconocimiento por parte de los clubes de sus respectivas funciones. Usted:
 - A. Elaboraría un manual de funciones y organizaría talleres con los clubes para su difusión.
 - B. Reuniría a los clubes para buscar las causas y posibles soluciones del problema.
 - C. Le informaría a los clubes lo observado para que particularmente solventen su situación.
 - D. Reuniría a los clubes para discutir lo observado y los guiaría hacia posibles soluciones.

2. El nivel competitivo de la selección adulta es bajo, sin embargo la disposición de su entrenador y de los integrantes de la misma es buena. Usted:
 - A. Le recordaría al entrenador los objetivos de la selección y le indicaría un plan de acción para alcanzarlos.
 - B. Haría partícipe al entrenador en la toma de decisiones relacionada con la selección y se aseguraría de que se lleven a cabo las respectivas acciones.
 - C. Esperaría que el entrenador reflexione acerca de la situación e intente conscientemente mejorar dichos resultados.
 - D. Discutiría con el entrenador para que planifique estrategias que conlleven a mejorar el nivel competitivo de la selección.

3. Usted tiene que ausentarse de sus funciones durante 60 días. Bajo su dirección están los entrenadores de las selecciones del estado con los cuales usted ha trabajado efectivamente durante 3 años. Usted:
 - A. Citaría a una reunión estableciendo en ella prioridades y responsabilidades para los entrenadores durante su ausencia.
 - B. Supondría que cada entrenador conoce sus responsabilidades, les participaría el viaje y viajaría tranquilo.
 - C. Reuniría a los entrenadores permitiendo que cada uno exprese su opinión acerca de cómo organizar sus tareas durante su ausencia.
 - D. Participaría en una discusión con los entrenadores sobre el método y distribución del trabajo en su ausencia y posteriormente tomaría las decisiones al respecto.

4. Actualmente, la comunicación entre las distintas organizaciones de karate do (Shito Ryu, Budodeshi, entre otras) que hacen vida en la AKADEBA es efectiva y armónica, lo cual ha influido de manera positiva en los resultados de cada una de ellas, haciendo que el estado ascienda en el ranking nacional. Usted:
- A. Planificaría un campamento enfocado en el desarrollo de las relaciones interpersonales para fortalecer la participación de las distintas organizaciones.
 - B. Le solicitaría a las organizaciones sus planes de trabajo y resultados esperados, implementaría un registro de resultados por organización y supervisaría el trabajo de dichas organizaciones para que mantengan sus resultados.
 - C. Permitiría que las organizaciones continúen gestionando sus relaciones, así como también sus aspectos técnicos.
 - D. Reuniría a los integrantes de las distintas organizaciones para escuchar sus opiniones acerca del tipo de relación existente entre ellas y de los resultados obtenidos por las mismas y con base en dichas opiniones emplearía acciones para mantener o mejorar la situación.
5. Se ha dado cuenta que el presidente de la junta directiva de uno de los clubes ejerce una influencia negativa en el colectivo de la asociación, presionando continuamente en contra de las políticas y oponiéndose al cumplimiento de los objetivos de la misma, sin embargo, es significativo mencionar que el funcionamiento y los resultados de dicho club son los mejores de la asociación. Usted:
- A. Discutiría con él las causas de su actitud, permitiéndole argumentar su posición.
 - B. Le sugeriría que se limitara a ejercer las funciones de su cargo y le recordaría las políticas y objetivos de la asociación.
 - C. Esperaría a que la persona recapacite acerca de su comportamiento.
 - D. Escucharía la argumentación de la persona pero se aseguraría de que no siguiera influyendo en contra de las políticas y objetivos de la asociación.
6. Usted acaba de reemplazar a un directivo de la asociación muy estimado por los integrantes de la misma. Normalmente este grupo de integrantes ha aceptado sus responsabilidades y se ha desempeñado efectivamente, pero en estos momentos no aceptan la dirección de parte suya. Usted:
- A. Se abstendría de intervenir en la actitud que ha tomado el grupo.
 - B. Informaría al grupo la situación que percibe y definiría el método de trabajo a utilizar.
 - C. Reflexionaría con los miembros del grupo acerca de la situación y después implementaría los cambios necesarios.
 - D. Incitaría la participación del grupo para que retomen sus responsabilidades tomando una posición flexible para no perjudicar las relaciones interpersonales.

7. Entre los dos entrenadores de la selección juvenil del estado se han generado diferencias y altercados personales que influyen en su desempeño. Usted:
- A. Reflexionaría con los dos entrenadores acerca de la situación y se aseguraría del mejoramiento del desempeño.
 - B. Reuniría a los dos entrenadores para que aclaren la situación y determinen la solución del problema.
 - C. Confiaría en que la situación se normalizará después que los entrenadores resuelvan por si solos sus diferencias y altercados.
 - D. Le aclararía a los entrenadores las causas de su bajo desempeño y les indicaría las acciones para mejorarlo.
8. Recientemente los miembros que integran las comisiones de apoyo (Comisión Técnica, Comisión de Grado y Consejo de Árbitros) de la asociación fueron cambiados, los nuevos miembros han venido desempeñando una excelente labor y demuestran seguridad en sí mismos. Los cambios han sido aceptados de manera positiva por el colectivo de la asociación. Usted:
- A. Discutiría con el grupo los cambios realizados y escucharía sus comentarios al respecto.
 - B. No intervendría, permitiendo que las cosas sigan su rumbo.
 - C. Explicaría a la colectividad de la asociación los cambios en las comisiones y supervisaría que éstas continúen desempeñándose eficientemente.
 - D. Escucharía las opiniones de los integrantes de la asociación y con base en ellas se aseguraría que el desempeño de las comisiones siga normalmente.
9. La junta de vecinos de una urbanización del municipio Barinas consignó una comunicación a la directiva de la AKADEBA, planteando la necesidad de constituir un club de karate en las instalaciones deportivas de dicha urbanización, debido a que la comunidad reconoce los beneficios que esta disciplina ofrece a los individuos y a la sociedad, por lo que la misma ha manifestado su completa disposición para la creación de dicho club; sin embargo los integrantes de la comunidad no poseen ningún tipo de conocimiento técnico acerca del karate ni de la organización de clubes deportivos. Usted:
- A. Planificaría estrategias de difusión en la urbanización para explicar en detalle los beneficios que ofrece la práctica del karate en el desarrollo de los individuos.
 - B. Instauraría el club apoyado en las organizaciones y los entrenadores que integran la asociación.
 - C. Realizaría una asamblea en la comunidad para escuchar las opiniones al respecto y con base en ellas crearía el club apoyado en las organizaciones y los entrenadores que integran la asociación.
 - D. Le respondería a la junta de vecinos y al consejo comunal que constituyan el club y luego le informen a la asociación acerca de los requerimientos del mismo, para poder comunicar a las distintas organizaciones y sus respectivos entrenadores acerca de dicha necesidad.

ANEXO A-1 (cont.)

10. Hasta hace poco la selección adulta del estado estaba dividida en dos grupos, los cuales tenían asignado un entrenador cada uno y llevaban a cabo sus entrenamientos por separado. Recientemente se decidió que los dos grupos se integraran y se les asignó a los dos entrenadores la responsabilidad compartida de la preparación física, técnica y táctica de la selección. Algunas de las personas (entrenadores y atletas) se sienten inseguras y están confundidas. El rendimiento individual ha disminuido rápidamente. Usted:
- A. Convocaría una reunión para discutir con los entrenadores y atletas los motivos de la unificación de los grupos y para escuchar sus puntos de vista y luego establecería las estrategias necesarias para mejorar los resultados de rendimiento.
 - B. Esperaría que el tiempo y la dinámica de la selección integren armónicamente a los entrenadores y atletas, y de esta manera se retome el rendimiento individual de los mismos.
 - C. Discutiría la situación con el grupo (entrenadores y atletas) para que las personas sientan confianza y seguridad con respecto a la unificación del mismo.
 - D. Establecería acciones para mejorar el rendimiento individual de los atletas y las supervisaría cuidadosamente.
11. La asociación cuenta con un grupo significativo de muy buenos árbitros (con experiencia y conocimientos actualizados), sin embargo la mayoría no se ha federado por falta de disposición. Usted:
- A. Le expresaría a los árbitros los beneficios que traería para ellos y para la asociación en general que opten por las respectivas licencias de arbitraje y les pondría a la orden los cuestionarios y procedimientos empleados por la FVKD para otorgar dichas licencias.
 - B. Convocaría a los árbitros de la asociación para un curso de actualización gratuito con uno de los miembros principales del Consejo de Árbitros de la FVKD, en el cual se abordarán las últimas tendencias del arbitraje.
 - C. Esperaría que los árbitros que no se han federado sientan la necesidad de hacerlo e indaguen los procedimientos a seguir, de esta manera no se sentirán presionados.
 - D. Reuniría al grupo de árbitros para discutir los puntos de vista y las inquietudes de éstos al respecto y luego realizaría un seminario con uno de los miembros principales del Consejo de Árbitros de la FVKD.
12. El equipo de kumite masculino adulto posee un buen nivel físico y técnico, sin embargo en los eventos se observa inseguro y desgarnecido. Usted:
- A. Esperaría que el equipo se de cuenta de sus capacidades y las ponga en práctica en los eventos.
 - B. Con ayuda del IRDEB planificaría sesiones de trabajo con un psicólogo deportivo.
 - C. Planificaría un taller de dos días con Jean Carlos Peña y Luís Plumacher (campeones mundiales) para abordar técnicas de combate y se aseguraría que el equipo las desarrolle posteriormente.
 - D. Discutiría con el equipo la situación para identificar las causas del problema y posteriormente supervisaría que se esté cumpliendo el respectivo plan de trabajo del equipo.

ANEXO A-1 (cont.)

13. El presidente de la FVKD lo ha nombrado coordinador de una actividad específica dentro de la AKADEBA. El grupo de la asociación a su cargo, no tiene claridad con respecto a dicha actividad, por lo cual usted lo ha convocado a una reunión a la cual ha asistido con entusiasmo la totalidad de sus integrantes. Usted:

- A. Dejaría que el grupo aclare sus dudas con respecto a la actividad.
- B. Propiciaría la participación de todos en la reunión y se aseguraría que comprendieran en qué consiste la actividad.
- C. Aclararía lo concerniente a la actividad y explicaría las tareas que se deben realizar.
- D. Procuraría la participación del grupo durante la reunión y permitiría la implicación del mismo en la toma de decisiones.

14. Se ha sabido que su cargo dentro de la asociación posiblemente desaparezca. Los integrantes de la asociación han trabajado bien en conjunto, pero su entusiasmo normal se ha visto afectado y su rendimiento ha bajado producto de estos comentarios. Usted:

- A. Dejaría que se decida la permanencia o no del cargo dentro de la asociación.
- B. Redefiniría normas y funciones y las supervisaría cuidadosamente.
- C. Dialogaría con los integrantes de la asociación la situación y se aseguraría que los miembros de la misma atendieran efectivamente sus responsabilidades.
- D. Discutiría la situación con los integrantes de la asociación para que sean éstos los que determinen sus acciones.

15. Luego del cambio de los entrenadores de la selección adulta es notable un aumento significativo en el rendimiento competitivo y en la motivación de los integrantes. Usted:

- A. Consignaría una comunicación a los entrenadores y a los integrantes de la selección, en la cual se les recuerda sus funciones y los objetivos competitivos que tienen.
- B. Propondría talleres para fortalecer las relaciones interpersonales y la motivación en la selección.
- C. Confiaría en la dinámica de la selección y no intervendría, permitiendo que las cosas sigan su rumbo.
- D. Convocaría a los entrenadores e integrantes de la selección a una reunión para discutir el momento positivo por el que pasa la misma y posteriormente determinaría las acciones a seguir para intentar que la situación se mantenga.

ANEXO A-1 (cont.)

16. Recientemente la asociación implementó una política de captación de cinturones negros que se encuentran inactivos, ubicando varios que habían permanecido retirados por más de diez años. Estos cinturones negros están fuera de condiciones y desconocen lo concerniente a la homologación de grados ante la FVKD. Usted:

- A. Esperaría que estos cinturones negros se vayan enterando paulatinamente de los cambios que han surgido en la disciplina y que posteriormente si lo consideran necesario decidan homologar sus respectivos grados.
- B. Planificaría un taller para explicar los cambios suscitados en la ejecución técnica de la disciplina, se repasarían por completo los programas de cada uno de los cinturones negros hasta que los recuerden completamente y se les explicaría lo que solicitan en dicha homologación.
- C. Le participaría a estos cinturones negros la extraordinaria importancia que tendría para ellos y para la asociación que homologuen sus grados.
- D. Motivaría a los cinturones negros para que homologuen sus grados explicándoles lo significativo y los beneficios que esto conlleva y posteriormente los pondría al día con los requerimientos técnicos y operativos para dicha homologación.

CUESTIONARIO A (APLICADO AL ESTRATO B)
LIDERAZGO EJERCIDO EN LA GESTIÓN DE LA AKADEBA

INSTRUCCIONES: Cada Item del cuestionario representa una situación supuesta, la cual debe analizar y posteriormente *seleccionar la acción que considera que ejercería la junta directiva de la AKADEBA frente a dicha situación*. Por cada situación se presentan cuatro opciones; marque con una equis (X) *la opción que refleje su percepción*, no la opción que sea mejor ni la que le convenga a usted, de las siguientes situaciones:

1. A pesar del entusiasmo de los clubes para el trabajo en función del bienestar de la AKADEBA, al revisar los resultados competitivos anuales se observa que los objetivos esperados no se han cumplido, debido al desconocimiento por parte de los clubes de sus respectivas funciones. La junta directiva de la AKADEBA:
 - A. Elaboraría un manual de funciones y organizaría talleres con los clubes para su difusión.
 - B. Reuniría a los clubes para buscar las causas y posibles soluciones del problema.
 - C. Le informaría a los clubes lo observado para que particularmente solventen su situación.
 - D. Reuniría a los clubes para discutir lo observado y los guiaría hacia posibles soluciones.

2. El nivel competitivo de la selección adulta es bajo, sin embargo la disposición de su entrenador y de los integrantes de la misma es buena. La junta directiva de la AKADEBA:
 - A. Le recordaría al entrenador los objetivos de la selección y le indicaría un plan de acción para alcanzarlos.
 - B. Haría partícipe al entrenador en la toma de decisiones relacionada con la selección y se aseguraría de que se lleven a cabo las respectivas acciones.
 - C. Esperaría que el entrenador reflexione acerca de la situación e intente conscientemente mejorar dichos resultados.
 - D. Discutiría con el entrenador para que planifique estrategias que conlleven a mejorar el nivel competitivo de la selección.

3. La directiva de la AKADEBA se ausentará de sus funciones durante 60 días. Bajo la dirección de dicha directiva están los entrenadores de las selecciones del estado con los cuales la misma ha trabajado efectivamente durante 3 años. La junta directiva de la AKADEBA:
 - A. Citaría a una reunión estableciendo en ella prioridades y responsabilidades para los entrenadores durante su ausencia.
 - B. Supondría que cada entrenador conoce sus responsabilidades, les participaría el viaje y viajaría tranquila.
 - C. Reuniría a los entrenadores permitiendo que cada uno exprese su opinión acerca de cómo organizar sus tareas durante su ausencia.
 - D. Participaría en una discusión con los entrenadores sobre el método y distribución del trabajo en su ausencia y posteriormente tomaría las decisiones al respecto.

ANEXO A-2 (cont.)

4. Actualmente, la comunicación entre las distintas organizaciones de karate do (Shito Ryu, Budodeshi, entre otras) que hacen vida en la AKADEBA es efectiva y armónica, lo cual ha influido de manera positiva en los resultados de cada una de ellas, haciendo que el estado ascienda en el ranking nacional. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Planificaría un campamento enfocado en el desarrollo de las relaciones interpersonales para fortalecer la participación de las distintas organizaciones.
 - B. Le solicitaría a las organizaciones sus planes de trabajo y resultados esperados, implementaría un registro de resultados por organización y supervisaría el trabajo de dichas organizaciones para que mantengan sus resultados.
 - C. Permitiría que las organizaciones continúen gestionando sus relaciones, así como también sus aspectos técnicos.
 - D. Reuniría a los integrantes de las distintas organizaciones para escuchar sus opiniones acerca del tipo de relación existente entre ellas y de los resultados obtenidos por las mismas y con base en dichas opiniones emplearía acciones para mantener o mejorar la situación.
5. Los miembros de la junta directiva de la AKADEBA se han dado cuenta que el presidente de la junta directiva de uno de los clubes ejerce una influencia negativa en el colectivo de la asociación, presionando continuamente en contra de las políticas y oponiéndose al cumplimiento de los objetivos de la misma, sin embargo, es significativo mencionar que el funcionamiento y los resultados de dicho club son los mejores de la asociación. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Discutiría con él las causas de su actitud, permitiéndole argumentar su posición.
 - B. Le sugeriría que se limitara a ejercer las funciones de su cargo y le recordaría las políticas y objetivos de la asociación.
 - C. Esperaría que la persona recapacite acerca de su comportamiento.
 - D. Escucharía la argumentación de la persona pero se aseguraría de que no siguiera influyendo en contra de las políticas y objetivos de la asociación.
6. Un directivo de la asociación muy estimado por los integrantes de la misma acaba de ser reemplazado. Normalmente este grupo de integrantes ha aceptado sus responsabilidades y se ha desempeñado efectivamente, pero en estos momentos no aceptan la dirección de parte del nuevo directivo. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Se abstendría de intervenir en la actitud que ha tomado el grupo.
 - B. Informaría al grupo la situación que percibe y definiría el método de trabajo a utilizar.
 - C. Reflexionaría con los miembros del grupo acerca de la situación y después implementaría los cambios necesarios.
 - D. Incitaría la participación del grupo para que retomen sus responsabilidades tomando una posición flexible para no perjudicar las relaciones interpersonales.

ANEXO A-2 (cont.)

7. Entre los dos entrenadores de la selección juvenil del estado se han generado diferencias y altercados personales que influyen en su desempeño. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Reflexionaría con los dos entrenadores acerca de la situación y se aseguraría del mejoramiento del desempeño.
 - B. Reuniría a los dos entrenadores para que aclaren la situación y determinen la solución del problema.
 - C. Confiaría en que la situación se normalizará después que los entrenadores resuelvan por si solos sus diferencias y altercados.
 - D. Le aclararía a los entrenadores las causas de su bajo desempeño y les indicaría las acciones para mejorarlo.
8. Recientemente los miembros que integran las comisiones de apoyo (Comisión Técnica, Comisión de Grado y Consejo de Árbitros) de la asociación fueron cambiados, los nuevos miembros han venido desempeñando una excelente labor y demuestran seguridad en sí mismos. Los cambios han sido aceptados de manera positiva por el colectivo de la asociación. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Discutiría con el grupo los cambios realizados y escucharía sus comentarios al respecto.
 - B. No intervendría, permitiendo que las cosas sigan su rumbo.
 - C. Explicaría a la colectividad de la asociación los cambios en las comisiones y supervisaría que éstas continúen desempeñándose eficientemente.
 - D. Escucharía las opiniones de los integrantes de la asociación y con base en ellas se aseguraría que el desempeño de las comisiones siga normalmente.
9. La junta de vecinos de una urbanización del municipio Barinas consignó una comunicación a la directiva de la AKADEBA, planteando la necesidad de constituir un club de karate en las instalaciones deportivas de dicha urbanización, debido a que la comunidad reconoce los beneficios que esta disciplina ofrece a los individuos y a la sociedad, por lo que la misma ha manifestado su completa disposición para la creación de dicho club; sin embargo los integrantes de la comunidad no poseen ningún tipo de conocimiento técnico acerca del karate ni de la organización de clubes deportivos. La junta directiva de la AKADEBA:
- A. Planificaría estrategias de difusión en la urbanización para explicar en detalle los beneficios que ofrece la práctica del karate en el desarrollo de los individuos.
 - B. Instauraría el club apoyado en las organizaciones y los entrenadores que integran la asociación.
 - C. Realizaría una asamblea en la comunidad para escuchar las opiniones al respecto y con base en ellas crearía el club apoyado en las organizaciones y los entrenadores que integran la asociación.
 - D. Le respondería a la junta de vecinos y al consejo comunal que constituyan el club y luego le informen a la asociación acerca de los requerimientos del mismo, para poder comunicar a las distintas organizaciones y sus respectivos entrenadores acerca de dicha necesidad.

ANEXO A-2 (cont.)

10. Hasta hace poco la selección adulta del estado estaba dividida en dos grupos, los cuales tenían asignado un entrenador cada uno y llevaban a cabo sus entrenamientos por separado. Recientemente se decidió que los dos grupos se integraran y se les asignó a los dos entrenadores la responsabilidad compartida de la preparación física, técnica y táctica de la selección. Algunas de las personas (entrenadores y atletas) se sienten inseguras y están confundidas. El rendimiento individual ha disminuido rápidamente. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Convocaría una reunión para discutir con los entrenadores y atletas los motivos de la unificación de los grupos y para escuchar sus puntos de vista y luego establecería las estrategias necesarias para mejorar los resultados de rendimiento.
- B. Esperaría que el tiempo y la dinámica de la selección integren armónicamente a los entrenadores y atletas, y de esta manera se retome el rendimiento individual de los mismos.
- C. Discutiría la situación con el grupo (entrenadores y atletas) para que las personas sientan confianza y seguridad con respecto a la unificación del mismo.
- D. Establecería acciones para mejorar el rendimiento individual de los atletas y las supervisaría cuidadosamente.

11. La asociación cuenta con un grupo significativo de muy buenos árbitros (con experiencia y conocimientos actualizados), sin embargo la mayoría no se ha federado por falta de disposición. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Le expresaría a los árbitros los beneficios que traería para ellos y para la asociación en general que opten por las respectivas licencias de arbitraje y les pondría a la orden los cuestionarios y procedimientos empleados por la FVKD para otorgar dichas licencias.
- B. Convocaría a los árbitros de la asociación para un curso de actualización gratuito con uno de los miembros principales del Consejo de Árbitros de la FVKD, en el cual se abordarán las últimas tendencias del arbitraje.
- C. Esperaría que los árbitros que no se han federado sientan la necesidad de hacerlo e indaguen los procedimientos a seguir, de esta manera no se sentirán presionados.
- D. Reuniría al grupo de árbitros para discutir los puntos de vista y las inquietudes de éstos al respecto y luego realizaría un seminario con uno de los miembros principales del Consejo de Árbitros de la FVKD.

12. El equipo de kumite masculino adulto posee un buen nivel físico y técnico, sin embargo en los eventos se observa inseguro y desguarnecido. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Esperaría que el equipo se dé cuenta de sus capacidades y las ponga en práctica en los eventos.
- B. Con ayuda del IRDEB planificaría sesiones de trabajo con un psicólogo deportivo.
- C. Planificaría un taller de dos días con Jean Carlos Peña y Luís Plumacher (campeones mundiales) para abordar técnicas de combate y se aseguraría que el equipo las desarrolle posteriormente.
- D. Discutiría con el equipo la situación para identificar las causas del problema y posteriormente supervisaría que se esté cumpliendo el respectivo plan de trabajo del equipo.

ANEXO A-2 (cont.)

13. El presidente de la FVKD le ha designado a la directiva de la AKADEBA una actividad específica dentro de la asociación. Los integrantes de la asociación no tiene claridad con respecto a dicha actividad, por lo cual la directiva ha convocado a una reunión a la cual ha asistido con entusiasmo la totalidad de dichos integrantes. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Dejaría que el grupo aclare sus dudas con respecto a la actividad.
- B. Propiciaría la participación de todos en la reunión y se aseguraría que comprendieran en qué consiste la actividad.
- C. Aclararía lo concerniente a la actividad y explicaría las tareas que se deben realizar.
- D. Procuraría la participación del grupo durante la reunión y permitiría la implicación del mismo en la toma de decisiones.

14. Se ha sabido que un cargo dentro de la asociación posiblemente desaparezca. Los integrantes de la asociación han trabajado bien en conjunto, pero su entusiasmo normal se ha visto afectado y su rendimiento ha bajado producto de estos comentarios. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Dejaría que se decida la permanencia o no del cargo dentro de la asociación.
- B. Redefiniría normas y funciones y las supervisaría cuidadosamente.
- C. Dialogaría con los integrantes de la asociación la situación y se aseguraría que los miembros de la misma atendieran efectivamente sus responsabilidades.
- D. Discutiría la situación con los integrantes de la asociación para que sean éstos los que determinen sus acciones.

15. Luego del cambio de los entrenadores de la selección adulta es notable un aumento significativo en el rendimiento competitivo y en la motivación de los integrantes. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Consignaría una comunicación a los entrenadores y a los integrantes de la selección, en la cual se les recuerda sus funciones y los objetivos competitivos que tienen.
- B. Propondría talleres para fortalecer las relaciones interpersonales y la motivación en la selección.
- C. Confiaría en la dinámica de la selección y no intervendría, permitiendo que las cosas sigan su rumbo.
- D. Convocaría a los entrenadores e integrantes de la selección a una reunión para discutir el momento positivo por el que pasa la misma y posteriormente determinaría las acciones a seguir para intentar que la situación se mantenga.

ANEXO A-2 (cont.)

16. Recientemente la asociación implementó una política de captación de cinturones negros que se encuentran inactivos, ubicando varios que habían permanecido retirados por más de diez años. Estos cinturones negros están fuera de condiciones y desconocen lo concerniente a la homologación de grados ante la FVKD. La junta directiva de la AKADEBA:

- A. Esperaría que estos cinturones negros se vayan enterando paulatinamente de los cambios que han surgido en la disciplina y que posteriormente si lo consideran necesario decidan homologar sus respectivos grados.
- B. Planificaría un taller para explicar los cambios suscitados en la ejecución técnica de la disciplina, se repasarían por completo los programas de cada uno de los cinturones negros hasta que los recuerden completamente y se les explicaría lo que solicitan en dicha homologación.
- C. Le participaría a estos cinturones negros la extraordinaria importancia que tendría para ellos y para la asociación que homologuen sus grados.
- D. Motivaría a los cinturones negros para que homologuen sus grados explicándoles lo significativo y los beneficios que esto conlleva y posteriormente los pondría al día con los requerimientos técnicos y operativos para dicha homologación.

CUESTIONARIO B**PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES**

INSTRUCCIONES: Al momento de responder cada pregunta del cuestionario, marque con una equis (X) la opción que refleje su percepción del aspecto indicado en la pregunta, no la opción que sea mejor ni la que le convenga a usted.

DIMENSIÓN DIRECCIÓN

1- ¿Cuánta confianza inspira la junta directiva de la AKADEBA en el colectivo de dicha asociación?

- A. Ninguna
- B. Alguna
- C. Sustancial
- D. Mucha

2- ¿Qué tan libres se sienten los integrantes de la AKADEBA al hablar con los directivos de la misma acerca de su gestión?

- A. No se siente libertad
- B. Poco
- C. Bastante libres
- D. Completamente libres

3- ¿La directiva de la AKADEBA solicita ideas al resto de los integrantes de la asociación y las toma en cuenta?

- A. Nunca
- B. Algunas veces
- C. Casi siempre
- D. Siempre

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

4- ¿Con qué frecuencia la junta directiva de la AKADEBA emplea el temor, las amenazas, las sanciones, los incentivos y el compromiso en la dirección de los miembros de dicha asociación?

- A. Predomina el temor, las amenazas y las sanciones; y ocasionalmente los incentivos
- B. Predominan los incentivos y algunas veces las sanciones
- C. Predominan los incentivos y algunas veces las sanciones y el compromiso
- D. Predomina el compromiso y los incentivos basados en las metas planteadas por la asociación

ANEXO A-3 (cont.)

5- ¿En dónde se ubica la responsabilidad para alcanzar las metas de la Asociación?

- A. En la presidencia de la junta directiva
- B. En la junta directiva completa
- C. Varía
- D. En todo el colectivo de la asociación

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

6- ¿Cómo circula la información en la AKADEBA?

- A. Descendentemente
- B. Mayormente descendentemente
- C. Descendente y ascendentemente
- D. En todos los sentidos

7- ¿Cómo se observa la comunicación procedente de la directiva?

- A. Con recelo
- B. Posiblemente con recelo
- C. Con precaución
- D. Con confianza

8- ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente (información que se hace llegar a la directiva)?

- A. Generalmente errada
- B. A menudo inexacta
- C. Algunas veces exacta
- D. Casi siempre exacta

9- ¿Los directivos de la asociación conocen los problemas a los que se enfrentan los integrantes de la misma?

- A. Los desconocen
- B. Algunas veces los conocen
- C. Suelen conocerlos
- D. Los conocen muy bien

ANEXO A-3 (cont.)

10- ¿La comunicación informal que existe en la asociación sustituye a la formal?

- A. Si
- B. Por lo general
- C. Algunas veces
- D. No

DIMENSIÓN DECISIONES

11- ¿Quién toma las decisiones de la asociación?

- A. Generalmente la junta directiva
- B. La junta directiva con alguna participación del colectivo
- C. La junta directiva con bastante participación del colectivo
- D. La junta directiva de forma integrada con el colectivo

12- ¿Participan los integrantes de la asociación en las decisiones relacionadas con su trabajo e intereses?

- A. Nunca
- B. Algunas veces
- C. Generalmente
- D. Hay participación plena

13- ¿El proceso de toma de decisiones de la junta directiva contribuye con la motivación del colectivo?

- A. Poco
- B. Relativamente poco
- C. Relativamente mucho
- D. Mucho

DIMENSIÓN METAS

14- ¿Cómo se establecen las metas de la asociación?

- A. Son impuestas por la directiva
- B. Son impuestas por la directiva, pero se aceptan comentarios
- C. Después de discutir las por el colectivo la directiva las impone
- D. Como resultado de todos los integrantes de la asociación

ANEXO A-3 (cont.)

15- ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia el cumplimiento de las metas propuestas?

- A. Mucha
- B. Moderada
- C. Poca
- D. Ninguna

DIMENSIÓN CONTROL

16- ¿Dónde residen las funciones de revisión y control de la asociación?

- A. Predominantemente en el presidente de la asociación
- B. Predominantemente en la directiva de la asociación
- C. Predominantemente en la directiva de la asociación con delegación moderada en el colectivo de la misma
- D. En toda la asociación

17- ¿Hay un grupo informal de miembros de la asociación resistiéndose al cumplimiento de la función de control que ejerce la directiva?

- A. Si
- B. Usualmente
- C. Algunas veces
- D. No

18- ¿Qué uso le da la directiva de la asociación a los datos sobre resultados competitivos, número de atletas, entre otros datos de control?

- A. Para vigilar y/o sancionar
- B. Para incentivar o sancionar
- C. Para incentivar y/o para orientar
- D. Para orientar hacia la atención o solución de problemas

DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

19- ¿Qué tan cooperativos son los integrantes de la asociación entre ellos?

- A. Muy poco
- B. Poco
- C. Moderado
- D. Mucho

ANEXO A-3 (cont.)

20- ¿Cuál es el grado de participación de las personas en las actividades de la asociación?

- A. Pequeño, siempre con temor y desconfianza
- B. Pequeño, algunas veces con desconfianza
- C. Moderado, generalmente con confianza
- D. Amplio, siempre con alto grado de confianza

