

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ**



La Universidad que Siembra

**RRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**EL LIDERAZGO BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
COMO HERRAMIENTA DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA -
APURE**

**Autor: Lcdo. Eli Gallardo
Tutor: Dra. Yunaika Venegas**

SAN FERNANDO, NOVIEMBRE DE 2017

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ**



La Universidad que Siembra

**EL LIDERAZGO BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
COMO HERRAMIENTA DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA -
APURE**

Proyecto presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster
Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior Mención: Planificación y
Administración del Deporte

**Autor: Lcdo. Eli Gallardo
Tutora: Dra. Yunaika Venegas**

San Fernando de Apure, Noviembre 2017

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ**



La Universidad que Siembra

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, hago constar que acepto asesorar en calidad de tutor durante el desarrollo, presentación y evaluación de trabajo presentado por el ciudadano Eli Miguel Gallardo Contreras, C.I. 14.948.083, titulado : **EL LIDERAZGO BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA – APURE**, para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior Mención: Planificación y Administración del Deporte.

En la ciudad de San Fernando a los 20 días del mes de Junio del año 2016.

Dra. Yunaika Venegas
C.I.: 11.754.463

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ**



La Universidad que Siembra

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, YUNAICA DE JESÚS VENEGAS CAMEJO, cédula de identidad N° **11.754.463**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado **EL LIDERAZGO BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA – APURE**, presentado por el ciudadano Eli Miguel Gallardo Contreras, C.I. 14.948.083, para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación Superior Mención: Planificación y Administración del Deporte. Por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando a los 20 días del mes de Julio del año 2016.

Dra. yunaika Venegas
C.I.: 11.754.463

Fecha de entrega: _____

ÍNDICE GENERAL

	Pág.:
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
I CAPITULO EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
General.....	6
Específicos.....	6
Importancia de la investigación.....	7
II MARCO TEÓRICO QUE FUNDAMENTA LA INVESTIGACIÓN.....	8
Antecedentes de la Investigación.....	8
Bases Teóricas de la Investigación.....	10
La Gestión de las Organizaciones Deportivas	10
La Determinación de un Perfil teórico / metodológico por competencias.....	12
Ventajas del Modelo de Desarrollo Organizacional por competencias.....	14
Rol Deportivo del Gestor.....	18
Funciones del Gestor Deportivo.....	19
Bases legales del Estudio.....	20
Operacionalización de las Variables.....	24
III MARCO METODOLÓGICO	25
Enfoque o paradigma de la investigación	25

Tipo de investigación.....	25
Nivel de Investigación.....	26
Diseño de Investigación.....	26
población.....	26
Muestra.....	27
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	27
Validez y confiabilidad.....	28
Presentación y análisis de los resultados.....	28
Procedimientos Metodológicos.....	29
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	31
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	50
VI LA PROPUESTA.....	51
Objetivos de la propuesta	52
Objetivo General.....	52
Objetivo Especifico.....	52
Justificación	52
Fundamentación Teórica	53
Fundamentación Legal	56
Factibilidad	57
Plan de Acción	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS.....	62

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Operacionalización de Variables	25
2	Demostración de confianza y seguridad en su actuación	31
3	Incentivación a los integrantes de su equipo	32
4	Trabajo en equipo	33
5	Estimulación del sentido de pertenencia	34
6	Iniciativas creativas	36
7	Desarrollo de habilidades y destrezas	37
8	Comunicación abierta	38
9	Demostración de experiencia profesional en su actuación	39
10	Toma de decisión consensuada	40
11	Organización la actuación articulada	41
12	Diseño de estrategias	42
13	Elaboración de planes	43
14	Pautas para la evaluación del desempeño	44
15	Mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas	45

LISTA DE GRAFICOS

Gráficos		pp.
1	Distribución porcentual de la frecuencia con que demuestran confianza y seguridad en su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	32
2	Distribución porcentual de la frecuencia con que incentivan a los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	33
3	Distribución porcentual de la frecuencia con que fomentan el trabajo en equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	34
4	Distribución porcentual de la frecuencia con que estimulan el sentido de pertenencia en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	35
5	Distribución porcentual de la frecuencia con que promueven las iniciativas creativas en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure	36
6	Distribución porcentual de la frecuencia con que estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	37
7	Distribución porcentual de la frecuencia con que llevan a cabo una comunicación abierta entre los miembros de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	39

8	Distribución porcentual de la frecuencia con que demuestran experiencia profesional en su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure	39
9	Distribución porcentual de la frecuencia con que organizan la toma de decisión consensuada los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure	40
10	Distribución porcentual de la frecuencia con que organizan la actuación articulada de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	42
11	Distribución porcentual de la frecuencia con que diseñan estrategias para su desempeño diseñan estrategias para su desempeño los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	43
12	Distribución porcentual de la frecuencia con que elaboran planes que guíen su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	44
13	Distribución porcentual de la frecuencia con que establecen pautas para la evaluación del desempeño los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	45
14	Distribución porcentual de la frecuencia con que aplican mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure	46

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ

La Universidad que Siembra



EL LIDERAZGO BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA - APURE

Autor: Eli Gallardo
Tutor: Yunaika Venegas
Fecha: Noviembre, 2017

RESUMEN

El liderazgo es uno de los aspectos más importante que debe poseer un gerente en las instituciones educativas para que de esta manera desarrolle un excelente funcionamiento y su desempeño como organización sea eficiente y exitoso. De allí pues, surge este proyecto de investigación el cual tiene como objetivo proponer acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure. Para esto, se asume la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, con carácter descriptivo y de tipo no experimental; en la cual la población a estudiar está representada por los 20 sujetos que representan a los gerentes deportivos que laboran en el contexto a quienes se les aplicará la técnica de la encuesta para recolectar los datos, que serán registrados en un cuestionario como instrumento para tal fin. Es importante resaltar que el mencionado cuestionario será validado por juicio de expertos y la confiabilidad se establecerá mediante el cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Asimismo, la presentación, análisis e interpretación de datos se realizarán mediante la estadística descriptiva, reflejados en cuadros y gráficos de frecuencias y porcentajes, los cuales serán objeto de su respectivo análisis e interpretación, de forma que se puedan originar las inferencias y recomendaciones que sustentarán la respectiva propuesta. En cuanto las conclusiones obtenidas se puede inferir que el proceso gerencial de los gerentes deportivos de la institución se realiza de manera deficiente.

Descriptores: Liderazgo, desarrollo de competencias, gerente deportivo

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, y aún más si se analizan desde la perspectiva organizacional, donde todas las subjetividades son unificadas o asociadas mediante acuerdos, reglas o normativas, permitiendo un entrelazado de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas. Es por eso que el liderazgo juega un papel fundamental en las instituciones ya que este posibilita los procesos de participación y colaboración que implican al profesorado en la consecución de las metas de la institución, motivándolos a hacer más de lo que se espera de ellos. Así mismo, el liderazgo es visto como el proceso por el cual unas personas ejercen su influencia sobre otras, ha sido ejercido desde los comienzos de la humanidad.

Es por eso, que el cumplimiento de las funciones del director o gerente dentro de las instituciones educativas, representa un elemento muy importante, ya que facilita el cumplimiento de los objetivos y en cierta forma, garantiza el éxito del proceso en dicha organización, dándole características especiales que permitan un ambiente propicio para desarrollo de planes y cumplimiento de metas establecidas. Por lo que es necesario que éste director, tenga la plena seguridad de que no solo el cumple con sus funciones, sino que, el personal bajo su cargo también se apega al cumplimiento de las funciones inherentes al mismo.

Por otra parte, la búsqueda de la excelencia para éste aspecto, es necesario identificar elementos que generan información referencial sobre la influencia que tiene el mismo en la calidad de la enseñanza, y, por ende, del desempeño del docente y el ambiente tanto interno como externo, que de una manera directa o indirecta influyen en el hecho educativo al cual se debe, pero sobre todo el liderazgo que éste ejerza en su entorno.

Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender a como trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, cómo intermediar para solucionar un problema, cómo desarrollar una buena reputación con los colegas, y cómo manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar. En tal sentido, es innegable la necesidad de comprender una profunda transformación en el sector educativo, en los diversos niveles de la actuación del personal que ejerce funciones directivas, una transformación que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en la estrategia organizativa sino, algo más importante como lo es en las intenciones y valores inmersos en la praxis pedagógica.

En consecuencia, el presente trabajo se encuentra estructurado por capítulos los cuales se describen a continuación: Capítulo I planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, Capítulo II marco teórico referencial, antecedentes de la investigación, bases teóricas, teorías que sustentan la investigación, bases legales, Capítulo III metodología, Capítulo IV presentación y análisis de los resultados, Capítulo V conclusiones y recomendaciones, Capítulo VI la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, las universidades se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos para adaptarse a los nuevos eventos del contexto, y así cumplir con su misión. Ello debe ocasionar su transformación en organizaciones que innovan y aprenden de sus propias experiencias y desempeño. Las universidades están cambiando en función de las exigencias de la sociedad. Su rol pasivo y de respuesta a largo plazo ya no es pertinente con las nuevas realidades y presiones del entorno, Monagas, (2006), Palomares García, Castro, (2008), Armengol, Castro, (2003-2004), Reddy, (2008), consideran que las universidades deben jugar un nuevo papel, las presiones y desafíos políticos y económicos, tecnologías de la información, y comunicación entre otros aspectos, originan crecientes demandas, de masificación e internacionalización de la Investigación y educación, así como de una mayor calidad, cuyos resultados deben ser cuantificables y generadores de beneficios económicos a la sociedad.

En este sentido, de acuerdo a Gutiérrez, (2007), señala: “La gestión universitaria se estudia desde diferentes aproximaciones. Por un lado se plantea como un modo específico de gestión organizacional y otras veces es vista como un elemento muy particular de la realidad universitaria o mundo universitario” (p.52). En líneas generales, el citado autor plantea, que en función de las posturas que sean abordadas, con respecto al concepto del término gestión puede ser visto como: proceso administrativo, de gobierno, dirección, gerencia o la combinación de ambos términos.

Desde el punto de vista práctico, la palabra gestión es utilizada para el establecimiento de los objetivos de una institución, las estrategias y los

medios para lograrlos, y los procesos para llevar adelante las actividades que permitan alcanzar los objetivos con la aplicación de los medios o instrumentos. La administración es un elemento fundamental de los procesos de gestión. La forma como se hace gestión en las instituciones de Educación Superior, incide en su éxito o el fracaso. La Gestión de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos. Estos directivos, aun teniendo profundos conocimientos en su área profesional y una gran experiencia docente e investigativa, pueden carecer de competencias, experticia y conocimientos gerenciales, lo que podría dificultar el logro del engranaje de los distintos subsistemas universitarios para dar respuestas a los requerimientos del entorno.

En esta perspectiva, la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), Núcleo Apure, no escapa de esta realidad, está obligada a desarrollar diversas estrategias para poder diferenciarse de sus competidores. Por lo tanto, se requiere de directivos flexibles en sus formas de actuar, acorde con las nuevas realidades; ello lleva implícito un trabajo interdisciplinario, con personas competentes, con dominio de los procesos y como elemento clave con gran capacidad crítica y reflexiva para aprender de los errores y sobre todo para gestionarse a sí mismo, además requiere de personas que lidericen en la dirección, coordinación, planificación y administración de la actividad física, deporte y educación física de la institución, en vista de que en la actualidad se evidencian debilidades y carencias en los programas de formación dirigidos a desarrollar competencias en el área gerencial.

Este cambio de actuación debe permitirles reflejar y transmitir, conductas centradas en valores básicos del ser humano, como el respeto, responsabilidad, liderazgo, honradez, y alto sentido de pertinencia con la

institución entre otros. Lo anteriormente planteado, conlleva a que quienes gestionan la UNEFA Núcleo Apure, están llamados a asumir de manera dinámica, conductas, comportamientos o estilos acordes a las nuevas exigencias del entorno interno y externo de la universidad y para ello requieren del desarrollo de competencias entendidas tal como lo plantea Spencer y Spencer (citados por Rodríguez, 2006),

Las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, Autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas. En este mismo orden de ideas, el autor cita a Boyatzis, quien considera que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. P. 158

En este sentido las competencias se fundamentan en las motivaciones de las personas, están asociadas a algunos rasgos que se manifiestan en el carácter, la concepción que tengamos de nosotros mismos, nuestras actitudes o valores, incluso los conocimientos, capacidades cognitivas o conducta manifiestas. Por ello se dice que son características que pueden ser evaluadas, y marcan la diferencia en el desempeño de un trabajador a otro. Además, ocasionan que su trabajo lo realicen de forma exitosa sobrepasando las exigencias, cuando se compara con otro empleado que solo se adecua a los requerimientos mínimos exigidos por el cargo.

Desde el punto de vista conceptual, existen diversos enfoques de lo que son las competencias y algunos autores establecen clasificaciones que las dividen en: genéricas y técnicas, indicando que las primeras se refieren a aquellas que se originan en caracteres o cualidades propias o personales que conciernen a la parte socio emocional cognitiva de las personas. Por otro lado, al hablar de competencias técnicas, estas se vinculan con los conocimientos técnicos, habilidades y destrezas del área de experticia o procesos que maneja el trabajador. Se infiere así que un académico, para ser exitoso en el desempeño de su gestión universitaria, además de tener un alto

nivel de competencias técnicas en su área de conocimiento y en las funciones primigenias (docencia, investigación y extensión), debe manejar y desarrollar un conjunto de competencias genéricas, referidas a motivación al logro, toma de decisiones e iniciativa, manejo de efectivas relaciones interpersonales entre otras.

En este mismo orden de ideas, se comprende que las competencias de logro y acción, aunadas a las competencias cognitivas, conforman un talento humano con capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el cumplimiento de las metas y logros personales e institucionales teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo. Para ello, es necesario el trabajo en equipo y cooperación: lo cual se afianza a través del trabajo colaborativo. Desde este punto de vista, se plantea que a través de una gerencia deportiva se promuevan cambios que incidan en el liderazgo y ética de los futuros profesionales.

De lo antes planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo el liderazgo por competencias coadyuva en el desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure? ¿En qué consiste el liderazgo por competencias para los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure? ¿Cuál es el desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Apure. ¿Qué acciones basadas en el liderazgo por competencias pueden aplicarse para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Específicos

Determinar el liderazgo por competencias de los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Describir el desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Apure.

Diseñar acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Importancia de la investigación

En la actualidad la gestión de instituciones de educación superior, enfrenta grandes desafíos motivados a un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro aún estará más marcado por los cambios, por sus causas y sus consecuencias. La adopción del enfoque de competencias exige nuevas formas de gestión en las instituciones, que conlleven a desarrollar mecanismos de administración abiertos, que incorporen la cultura del cambio y el mejoramiento continuo.

En este marco de ideas, la administración deportiva es un elemento fundamental de los procesos de gestión, es improbable llevar adelante aplicación de instrumentos para lograr objetivos, sin los mecanismos económicos que los conforman. En este sentido la administración es un factor preponderante dentro de la gestión. La forma como se hace gestión en las instituciones de Educación Superior, incide en su éxito o el fracaso. La gestión de estas instituciones está determinada por las competencias o elementos gerenciales que manejan sus cuadros directivos, quienes en la gran mayoría de las universidades del mundo son sus académicos, elegidos por elección popular y por compromisos políticos. Por lo cual este estudio pretende diseñar acciones basadas en el liderazgo por competencias que permitan la optimización del desempeño del gerente deportivo específicamente en la UNEFA Núcleo-Apure.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta el presente estudio, está enmarcado en razonamientos donde se resalta la importancia del liderazgo basado en el desarrollo de competencias que sirva como herramienta para el gerente deportivo. Estableciendo de antemano que en venezolano no se han llevado a cabo estudios significativos o verdaderamente relevantes sobre las competencias profesionales del gestor deportivo, se pretende hacer énfasis en la sustentación teórica de los aspectos señalados tales como: los antecedentes de la investigación, bases legales y bases teóricas del estudio.

Antecedentes de la Investigación.

La dinámica organizacional en constante cambio desde las últimas décadas ha hecho más complejo el debate sobre el campo laboral. La dimensión del rol tradicional del empleado como persona que sólo cubre un cargo, ha sido sustituida por la medición del desenvolvimiento de la actividad real de los individuos como verdadero determinante del éxito en toda organización, mediante la anteposición de la gestión y su impacto en el marco de la administración.

El modelo de gestión por competencias no es tan nuevo, sus orígenes se remontan a más o menos cincuenta años con algunas experiencias realizadas en los Estados Unidos entre los años cincuenta y sesenta, pero su difusión se acentuó desde hace dos décadas, a partir de las experiencias impuestas en el Reino Unido y el establecimiento de normas para su calificación. La diferencia sustantiva de este modelo con los derivados de necesidades sociales, orientado por disciplinas, está en que el modelo de competencias intenta centrarse en las exigencias del mundo del trabajo, lo que obliga a una formación más consustanciada con el quehacer laboral.

Muchos autores e instituciones públicas y privadas han venido trabajando sobre la formulación de competencias y se han involucrado en estudios para definir las. Los antecedentes que sustentan la presente investigación, están enmarcados en exploraciones generales encaminadas a la determinación de perfiles por competencias, que a continuación se presentan.

La investigación documental de Jasso (2011), describió el rol del administrador público deportivo y la importancia de su consolidación en los entes deportivos gubernamentales; en el caso específico de México una vez descrita la complejidad de los servicios asociados al ámbito deportivo establece la categoría administrador público deportivo (APD), como el profesional indicado para hacerse cargo del desarrollo y promoción de la educación física y el deporte y coadyuvar con las dependencias gubernamentales en el cumplimiento de sus objetivos fundamentales en cualquiera de los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal.

Como consideraciones finales del estudio Jasso (op cit), estableció que en México, por lo regular, las oficinas gubernamentales orientadas a la Educación Física y el Deporte no tienen a las personas ideales para el puesto. El servidor público que está a cargo del servicio de Educación Física y el Deporte, generalmente no es egresado de alguna facultad del área del deporte y además, no posee conocimientos básicos requeridos para el manejo de los asuntos públicos. La principal causa por la cual los programas gubernamentales no prevalecen más allá del tiempo que sus dirigentes duren en el cargo es; precisamente, la falta de capacidad administrativa que les permita estructurarlos de tal manera, que no resulten útiles nada más para aquellos que los idearon; es decir, que su calidad de diseño y eficacia operativa obligue al sucesor a retomarlo y continuar con él.

Sánchez (2015), en una investigación documental cuyo objetivo era determinar la calidad de la gestión deportiva en Colombia presentó como característica evidente la apropiación de cargos directivos o el manejo de

grandes organizaciones por parte de profesionales que no tienen la formación de administradores para afrontar efectivamente dichas labores. Este estudio se basó en la descripción del impacto de la gestión deportiva de este país mediante la búsqueda de autores que han realizado estudios, tesis y artículos sobre la gestión deportiva en Colombia.

En Venezuela, el estudio de las competencias del gestor deportivo carece de investigaciones puntuales dirigidas a determinar el perfil de este empleado público. Según lo establecido en materia de política pública el Sistema de Evaluación y Acreditación, aprobado por el Consejo Nacional de Universidades, exige desde mayo de 2004 formular los perfiles de formación profesional en función de competencias generales y específicas.

Bases Teóricas de la Investigación.

La instrumentación y aplicación de un perfil por competencias para el gestor deportivo, pasa por la revisión de tres aspectos considerados esenciales en la mejora de su desempeño. La complejidad de la organización donde son ejecutadas sus funciones inmediatas, la determinación de la naturaleza del medio ambiente donde el gestor debe desempeñar sus funciones y en relación con estas la definición puntual de lo que se considera debiera ser el perfil teórico/metodológico por competencias en el gestor deportivo municipal para el dominio de ambos escenarios, cuestiones que refieren los siguientes contenidos.

La Gestión de las Organizaciones Deportivas

La principal tarea del gestor deportivo consiste en consolidar una gestión organizacional eficiente. Los pasos significativos de una gestión eficiente, se manifiestan en la definición clara de los principios filosóficos u operativos de la organización, establecidos desde la visión y misión, la

determinación de objetivos operativos claros, la planificación asertiva de las acciones, ejecución de su plan de acción y el logro de metas planteadas.

Sánchez (2005), plantea que el concepto de gestión en la organización deportiva encierra, un conjunto de dimensiones que incluyen estrategias y medios para alcanzar los objetivos de la organización. Con esta mirada la gestión se entiende de manera integral considerándola como un sistema. Como sistema, la gestión presenta un conjunto de dimensiones interrelacionadas, objetivos, estrategias, prácticas directivas, estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas, cultura y personalidad. Todo gerente deportivo debe tener claro estos conceptos para lograr llegar a la meta de su gestión.

Acosta (2004), afirma que las organizaciones deportivas requieren en su gestión y liderazgo, de la creación de un régimen coherente de procedimientos para la toma de decisiones. Sistemáticamente organizado este sistema permite determinar objetivos y metas, forma de lograrlos y de conseguir que los empleados no decaigan en su rendimiento ni cohesión de equipo. En el caso del gerente deportivo la adecuación de sus funciones será vital no sólo en el desempeño de la institución sino también en la creación y desarrollo de las mismas.

Santibáñez (2008), define a la gestión de toda organización como un proceso administrativo que implica la creación de una estructura orgánica, la determinación de los niveles de autoridad y responsabilidad, la descripción de funciones, deberes y atribuciones, y la dotación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro de objetivos. Este proceso se establece en el ámbito nacional regional y municipal, lo que asegura una buena promoción de la institución. Para Acosta (2004), una buena organización es la que maximiza la eficacia, productividad y rendimiento del empleado. Este autor especifica que el nivel de rendimiento aumentará de manera sustancial de acuerdo implementando una acertada descripción de los cargos, la

adecuada distribución de tareas por departamentos o unidades (de tamaño razonable), delegación de poderes e interrelación entre las unidades.

En Venezuela hoy día, la política en materia de deporte, educación física y recreación es coordinada según disposición del Ministerio del poder popular para el Deporte, por el Instituto Nacional del Deporte como órgano dependiente del Ministerio, en el caso concreto del municipio deriva en su atención, a través del programa Deporte Para todos. Dicho programa tiene como propósito, diversificar, masificar y sistematizar las actividades deportivas, recreativas y para la salud en los ámbitos: nacional, regional, municipal y parroquial a través de las organizaciones deportivas públicas y privadas.

El programa Deportes Para Todos está constituido por tres proyectos estratégicos: Municipalización Deportiva (creación y consolidación de entes deportivos municipales), Educación y Promoción Deportiva (barrio adentro deportivo y eventos deportivos masivos), y fortalecimiento de la sociedad civil (fortalecimiento y apoyo de la sociedad civil). Este programa intenta mejorar la calidad de vida del venezolano, mediante la práctica de actividad física, para la disminución de indicadores relacionados con problemas de salud pública y de la inadecuada utilización del tiempo libre.

La Determinación de un Perfil Teórico / metodológico por Competencias.

Los perfiles por competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo al transgredir funciones descritas en un plano puramente cognitivo. El clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias. Un perfil por competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada

empresa en particular. Por tanto, cada organización adecuará los perfiles de competencia en sintonía con los objetivos que persigue la misma.

Sobre este particular Romero (2004), señala que un perfil por competencias esta representado por un conjunto de rasgos teórico metodológicos que aluden más allá del plano operativo al acopio de conocimiento y saberes necesarios en un profesional para ejercer el rol gerencial, permitiendo el desarrollo pleno de un liderazgo que propicie un clima organizacional, armónico, motivante y participativo que fortalezca la acción de gobierno. El perfil entendido como patrón o modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales que Romero (2004) resume de la siguiente manera:

1. **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
2. **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
3. **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamiento en un contexto dado.
4. **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la

persona, que determinan que estas se esfuercen o no por mostrar una competencia.

5. **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Alles (2005), establece como primer paso en la implantación de un modelo de gestión por competencias, la determinación de un perfil por destrezas, definiendo el mismo como “Un modelo conciso, fiable y valido para predecir el comportamiento y éxito en el puesto de trabajo. Al correlacionar la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa ligada a resultados posteriores en el desempeño. (p113).

Ventajas del Modelo de Desarrollo Organizacional por Competencias.

La mayoría de las empresas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de su talento humano. Motivos que van desde la inexistencia de políticas y estrategias de formación continua, hasta el desconocimiento de la importancia del capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva explican lo antes señalado. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas. Según Cardona (2001) sus ventajas más resaltantes son.

1. La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.

2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos mensurables, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
4. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
5. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
6. En programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
7. La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.
8. Pasos para la determinación de un perfil teórico/metodológico por competencias.

Un gestor deportivo, es un gerente preparado para asumir con efectividad la gestión y administración de los servicios deportivos. Según Gómez y Mestre (2005), esta figura, emerge debido a la importancia adquirida por los servicios públicos y privados asociados a la actividad física y el deporte que hasta hace relativamente poco tiempo, no contaban con una importancia relevante, pero que debido al aumento del flujo de capitales, inclusión en la normativa jurídica como derecho público y aumento de practicantes ha pasado a convertirse en un universo que demanda un profesional necesario para el buen desarrollo de todo sistema deportivo.

El término gestor deportivo en atención a lo antes planteado, surge como una figura ineludible en el manejo eficiente del servicio deportivo a escala municipal, al constituirse como el elemento principal a tomar en

cuenta en la promoción de una gestión del deporte a través de la calidad. Dorado y Gallardo (2005) afirman que en los servicios deportivos municipales la planificación es imprescindible, por lo tanto, hay que tener un amplio conocimiento del entorno y de su funcionamiento; la tendencia a profesionalizar el puesto de gestor deportivo mediante una formación especializada es la base en la mejora de la oferta en bienes y servicios.

Este profesional debe contar en su acervo no sólo con una sólida formación que favorezca el crecimiento de la rentabilidad deportiva sino además la mejora de la calidad. En el tema de la gestión de organizaciones deportivas hoy día, se está pasando de una situación en la que los usuarios debían adaptarse a las ofertas de cursos y actividades físico-deportivas existentes, a otra en la que los gestores deportivos deben poner su empeño en adaptar las diferentes ofertas a las necesidades y demandas de los propios clientes. Gómez y Mestre (2005).

En ese sentido su accionar está determinado por el asertivo cumplimiento de las funciones que se presentan dentro del proceso gerencial entendidas sucintamente de la siguiente manera:

1. Planificar: es el proceso de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo de la organización es la base de donde emanan las acciones gerenciales.
2. Organizar: como proceso implica determinar y establecer las estructuras, los procedimientos y recursos necesarios y apropiados para desarrollar el curso de acción seleccionado.
3. Coordinar: es un proceso que se ocupa de la sincronización de las labores mediante la ejecución efectiva de lo planteado.
4. Dirigir: es el proceso de motorizar el plan en operaciones reales y efectivas para el logro de los objetivos establecidos.
5. Controlar: seguimiento y control de todos los momentos especificados

anteriormente.

Retornando a la especificidad del gerente deportivo Marcano (2000), afirma que un perfil para un gerente en el área debe encaminarse en su acción al logro de una gestión que atienda la promoción, la administración y la investigación, son estas las principales responsabilidades que en el deporte le corresponde asumir a este profesional. Entre las más importantes se encuentran:

a) **Como promotor de la participación deportiva:** un gestor deportivo debe velar por la masificación de la actividad deportiva en sus diferentes esferas, su labor refiere, tanto el mantenimiento y uso de la infraestructura deportiva, como la garantía de acceso al servicio para la mayoría de sus beneficiarios. Como promotor deportivo un gestor debe ser capaz de:

1. Planificar programas y dirigir el desarrollo de un centro de preparación deportiva.
2. Establecer contactos con la comunidad interesada en el deporte y promover su organización.
3. Promover la educación física el deporte y la recreación.
4. Organizar proyectos deportivos con participación de la comunidad.
5. Dirigir clubes deportivos, ligas, asociaciones, y federaciones deportivas.
6. Orientar selecciones deportivas de alto rendimiento.

b) **Como administrador deportivo:** el gestor debe tratar de maximizar los rendimientos en términos de manejo de recursos materiales, financieros y humanos, con miras a ampliar el impacto social de su gestión mediante una mayor efectividad de sus acciones. En ese sentido requiere que los deberes administrativos sean más racionales para lo cual debe ser capaz de:

1. Planificar, organizar, dirigir, y evaluar las actividades deportivas.

2. Tomar decisiones en asuntos atinentes al deporte.
3. Dirigir labores administrativas con el deporte.
4. Manejar técnicas contables.

C) Como investigador deportivo: el gestor debe aplicar en su acción un pensamiento estratégico propio del investigador dónde a través de la técnica y la ciencia se mejoren los procesos de gestión. En ese sentido debe ser capaz de:

1. Capacidad para planificar investigaciones deportivas documentales y experimentales en el campo de la educación física el deporte y la recreación.
2. Destreza en el manejo de diagnóstico de necesidades a corto mediano y largo plazo.
3. Capacidad para el análisis sistemático de tareas.
4. Dominio de técnicas estadísticas.
5. Dominio en técnicas de recolección, organización y procesamiento de información deportiva.
6. Capacidad para redactar informes sobre lo investigado.
7. Manejo de tecnología de la información y comunicación.

En esta orden de ideas Gómez y Mestre (2005), establecen que el rol del gestor deportivo adquiere hoy día cada vez una mayor dimensión e importancia.

Rol deportivo del gestor.

Se entiende por rol al conjunto de papeles o situaciones que debe atender al gestor dentro de la cotidianidad de sus actividades, específicamente es la acción gerencial propiamente dicha. Al respecto Celma (2004) establece que los roles del gestor deportivo municipal son:

1. Liderizar responsablemente su organización conduciéndola hacia una mejora dirigiendo su personal, desarrollando e innovando.

2. Representar a la organización frente a sus clientes, la competencia, proveedores, instituciones e instancias superiores.
3. Negociar con los distintos agentes económicos, sociales, entre otros, para defensa de sus intereses organizativos, proyectos y objetivos.
4. Comunicar la información en todos los sentidos transmitiendo instrucciones, conocimientos, y visión de la organización.

Funciones del gestor deportivo.

Celma (2004, op cit) establece cinco funciones específicas que garantizan el éxito del gestor deportivo municipal a saber la conceptual, la planificadora, la organizativa, la de control y evaluación.

Conceptual: implica la habilidad para definir y clasificar escenarios para la toma de decisiones sobre la base de la abstracción de problemas que se corresponden con los dominios teóricos que debe poseer el servicio deportivo en cuanto a sus competencias, reglamentos, leyes y planificación central y local. Sumando a la habilidad para abstraer situaciones el gestor debe dominar. Elementos teóricos de la organización, dominio de marco legal que rige la materia, planes y proyectos nacionales, regionales y municipales.

Planificadora: la función planificadora es un proceso que permite la definición clara de los objetivos, estrategias, planes y proyectos consustanciados con las demandas internas y externas de la organización. A través de instrumentos específicos se instrumentaliza el accionar de la organización deportiva, donde se incluyan los pasos a seguir, los recursos, las metas y el producto para futuras retroalimentaciones. La misma debe emplear como herramientas, objetivos definidos y compartidos, sistemas de pensamientos y análisis, manejo de la variable tiempo, manejo de indicadores de logros entre otros.

Organizativa: la función organizativa refiere el conjunto de acciones que permiten articular el funcionamiento, rediseño y adaptación de las personas que forman parte de la organización base la premisa del logro de

objetivos comunes. Se emplea para su mejor desarrollo el uso de estrategias y principios entre los que se destacan, la definición de tareas, la división del trabajo, la distribución de responsabilidades, el manejo de recursos, el desarrollo de la programación.

Evaluación y control: controlar y evaluar refieren una serie de pautas encaminadas a comprobar si los procesos y sus resultados son los esperados. Para establecer mecanismos de control adecuado, el gestor deportivo debe manejar algunos requisitos para su implantación: Los controles deben ser objetivos y mensurables, mostrar rápidamente las desviaciones, ser aceptado por los empleados, incorporar indicadores como cantidad, costos y tiempo, ser adaptado a la organización.

Como se ha mencionado producto de la revisión de referentes teóricos descritos en otros apartes, las competencias se distinguen a través de un proceso correlacional, debido a que vinculan subdimensiones del pensar, actuar y valorar dentro de una estructura conceptual holística, ello debido a que reúnen sistemáticamente una multitud de rasgos con la finalidad de encontrar aquellos que expliquen el desempeño laboral exitoso del gestor deportivo en correspondencia con sus tareas profesionales.

Bases Legales del Estudio.

La consolidación de una sólida estructura burocrática encaminada al logro de los objetivos que en materia de deporte amerita el Estado nacional se encuentra plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), quien establece en su artículo 111:

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos

para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley (p74).

Con respecto a lo planteado, los principios planteados en la ley para su posterior ejecútense si y sólo si se cristalizarán con la incorporación del talento humano adecuado, cuestión que no termina de cimentarse al no existir una correspondencia entre el marco praxiológico y los estamentos jurídicos que delinear el deber ser del hecho deportivo, lo que implica un hecho relevante para ser abordado en el presente estudio. El modelo de gestión por competencias pudiera ser la punta de lanza necesaria para la transformación de la estructura organizacional deportiva desde lo nacional hasta el ámbito concreto que compete.

Dicha modificación, se sustenta en la buena preparación de cuadros gerenciales prestos al cumplimiento de sus deberes con verdadera vocación de servicio, cuestión tratada de manera expedita en los estamentos legales que rigen la administración pública. Al respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), plantea en su artículo 141:

La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p92).

En cuanto a la ley sancionada referida al tema deportivo se pone de manifiesto lo establecido en la Ley del Deporte (1995) que reza en sus artículos 2 y 4:

Artículo 2: El deporte tiene como finalidad fundamental coadyuvar en la formación integral de las personas en lo físico, intelectual, moral y social a través del desarrollo, mejoramiento y conservación de sus cualidades físicas y morales, fomentar la recreación y la sana inversión del tiempo libre; educar para la comprensión y respeto recíprocos; formar el sentido de la responsabilidad y amistad; así como estimular el mayor espíritu de superación y convivencia social, la competitividad, la tenacidad, la autoestima, el bienestar de la población y el espíritu de solidaridad entre los tacones.

Artículo 4: Se declara de utilizada pública el fomento, la promoción, el desarrollo y la práctica del deporte, así como la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura deportiva nacional.

El proyecto de Ley Orgánica de la Actividad Física y el Deporte (2006), aprobado en primera discusión por la Asamblea General de la República, Bolivariana de Venezuela desarrolla verdaderamente el principio de integralidad e inclusión, planteado en el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con respecto a la importancia que en adelante se le otorga al talento humano formado competentemente en el área, como lo disponen los artículos siguientes:

Artículo 92: La formación del recurso humano para la actividad física y el deporte será impartida por profesionales y técnicos graduados en la especialidad, egresados de universidades y centros de educación, reconocidos por el ministerio de educación superior.

Artículo 93: El Estado garantizará, a través del ministerio de educación superior, la capacitación, formación, titulación y actualización permanente del recurso humano dedicado a la enseñanza de la actividad física y el deporte, en las sedes de

formación profesional existentes y las que se establecieron para tales fines.

El estamento jurídico en Venezuela es taxativo a la hora de especificar las competencias que se establecen para los servicios asociados al deporte, la educación física y la recreación. En el caso de las responsabilidades en materia de atención, se le asigna al deporte el rango de política de Estado. En éste nuevo contexto legal es la selección del personal calificado la que debe primar según la norma y los nuevos procedimientos para que la selección se rija con la debida experticia, al menos estos aspectos se encuentran tipificados en las leyes especiales y orgánicas que rigen la materia señalados en anteriores apartes.

Operacionalización De Las Variables

Cuadro N° 1

Objetivo General: Proponer acciones basadas en el liderazgo por competencias para el desempeño del gerente deportivo como líder en la dirección, coordinación, planificación y administración de la actividad física, deporte y educación física en la UNEFA Núcleo – Apure.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
Determinar el liderazgo por competencias de los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.	liderazgo por competencias	Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.	Motivación	confianza y seguridad incentivo	C U E S T I O N A R I O	1
			Eficiencia	trabajo en equipo, sentido de pertenencia creatividad		2
				3		
			procedimientos	habilidades y destrezas comunicación abierta experiencia profesional		4
				5		
				6		
				7		
			Describir el desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Apure.	desempeño del gerente deportivo		Es el conjunto de papeles o situaciones que debe atender el gerente dentro de la cotidianidad de sus actividades, específicamente es la acción gerencial propiamente dicha
Planificación	9					
	10					
Evaluación y control	11					
	12					
13						
14						

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque o Paradigma de la Investigación

El paradigma asumido para el presente trabajo es el del positivismo, el cual Hurtado de B. (2012) señala como “aquella que debe permanecer alejada de la ideología, los valores, la emocionalidad y todas aquellas características sociales y humanas que puedan restarle objetividad” (p.86). Así mismo, Hurtado de B. (ob. cit) señala a Bunge (1981), quien plantea que en el positivismo “un dato será considerado verdadero hasta cierto punto, siempre que pueda ser confirmado de manera compatible con los cánones del método científico” (p.86). De acuerdo a lo señalado, los autores consideran que dicho enfoque es el más adecuado para realizar la presente investigación, ya que en el mismo se busca medir variables y emplear análisis estadístico para con ello responder a las preguntas de investigación y con ello generalizar los resultados al resto de la población.

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado, la investigación se ajusta a un proyecto factible. En este orden de ideas, el Manual para Elaborar Tesis de Grado de la UPEL (2012), lo define como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo, viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Ahora bien, existen dos características fundamentales en este tipo de investigación. Por una parte, que la información será recogida directamente de la realidad por los investigadores a través de técnicas específicas de

trabajo de campo, como lo es la observación y el cuestionario. Estos datos son llamados primarios porque es información de primera mano que llega al investigador sin ser procesados previamente.

Nivel de la investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, y a sus características, el nivel del mismo se asumió como descriptivo, el cual Hurtado de B (2008), afirma que el propósito de la misma es exponer el objeto estudiado, “cuando se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, cuando se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar” (p.101).

Diseño de la investigación

El diseño considerado fue no experimental de campo, el cual para Hurtado, (2012), “es aquel en el que el investigador obtiene sus datos de fuentes directas en su contexto natural” (p.702). Este diseño tiene la ventaja que en el no interfiere agentes artificiales que pudieran alterar los resultados, por lo que son muy realistas. Otra ventaja, es que permiten observar la interacción de los eventos en el contexto y su complejidad.

Los aspectos a considerar son los siguientes: a) selección y ubicación de las fuentes: debe asegurarse la accesibilidad a las fuentes, así como ubicar la unidad de estudio, b) las diferencias culturales entre el investigador y el contexto: si el investigador conoce poco el contexto de estudio puede tener problemas para captar e interpretar lo que ocurre allí, c) las limitaciones del contexto: se refiere al caso de ciertas instituciones, en las cuales existen restricciones con respecto al acceso de la información.

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Arias (2011), “La población se define como la totalidad del

fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Arias (2011), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). Ahora bien, este concepto indica que la muestra se toma a partir de la población cuantificada y es representativa de la población, por lo cual se basa en que las partes representan el todo y por tanto reflejan las características que definen a la población del que fue extraído.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de datos que se emplearon en la investigación es la encuesta. Sobre este particular, Sabino (2009) señala que la misma “tiene su aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Permite obtener información sobre las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos” (p. 106). Por consiguiente, se realizaron encuestas a través de un cuestionario con preguntas estructuradas de tres opciones en un formato de escala tipo Lickert, dirigidas al personal involucrado con la finalidad de obtener respuesta para lograr los objetivos planteados por los investigadores.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos según Arias (2011) “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión. En la presente

investigación se utilizará como instrumento: el cuestionario. A través del registro de observación documental se obtendrá la información de interés para desarrollar la parte teórica de la investigación y para determinar las estrategias que conformaran la propuesta.

Validez y Confiabilidad

Validez

En cuanto a la validez, Navarro (2009) señala: “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.84), por lo tanto, para cumplir con esta exigencia metodológica se procederá de la siguiente manera: el instrumento será sometido al juicio de tres (3) expertos: uno en metodología y 02 gerentes deportivos, quienes revisaran detalladamente los objetivos de la investigación y el cuadro de las variables, para luego emitir sus observaciones, de tal manera que pueda enriquecerse dicho instrumento, y proceder a su aplicación respectiva.

Confiabilidad

Sobre este particular, Hurtado de B (2012), conceptualiza la confiabilidad como: “el grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados... se refiere a la exactitud de la medición” (p.439). En lo que respecta al tratamiento estadístico se empleará la fórmula Alfa de Crombach, la cual permitirá conocer si el instrumento es confiable para aplicársele a la población, Hurtado (ob. Cit) recomienda que esta confiabilidad esté en un 95%.

Presentación y Análisis de los Resultados

El análisis de los datos se efectuará a partir de la medición de las distintas variables, para ello se aplicará la técnica de la estadística

descriptiva pues esta permite describir los datos, valores o puntuaciones por cada variable involucrada, puntualizando la distribución de las distintas frecuencias absolutas y relativas, lo cual a su vez, lleva al análisis estadístico en su relación con la variable. Cabe señalar, que para lograr este cometido se empleará el siguiente análisis:

Análisis cuantitativo: esta técnica resulta fundamental para la investigación, ya que permite obtener la información numérica, dando en tal sentido, una visión detallada de los resultados de cada ítem, mostrados a través de cuadros estadísticos de frecuencia y porcentajes, acompañados de los gráficos de barras respectivos.

Análisis cualitativo: este análisis se emplea para fortalecer la calificación de la información, derivada de lo cuantitativo. Procedimiento que da origen a la descripción de los resultados que se muestran en los cuadros y gráficos, haciéndoles la debida interpretación en concordancia con la teoría de la investigación, este procedimiento es el que lleva al autor a emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes a las variables estudiadas.

Procedimientos Metodológicos

Corresponde a este apartado, las fases que serán efectuadas para llevar a cabo el presente estudio, siendo ellas:

Fase 1: Caracterización de la situación problemática en la cual se identifica la situación problema y sus interrogantes.

Fase 2: Revisión bibliográfica; se revisaran textos relacionados con el tema, trabajos, investigaciones, informes, leyes, con el fin de fundamentar el trabajo y elaborar el marco teórico.

Fase 3: Selección de la población y muestra; se selecciona la población objeto de esta investigación y si es necesario se calcula la muestra.

Fase 4: Determinación de las técnicas e instrumentos; una vez identificado el problema las interrogantes y los objetivos se escoge la técnica y el instrumento a aplicar como es la encuesta y el cuestionario.

Fase 5: Aplicación del instrumento; corresponde a la parte en la cual se entrega el cuestionario para que lo respondan.

Fase 6: análisis e interpretación de los resultados; obtenidos los resultados, ya codificados de la aplicación del instrumento, se procederá a su interpretación y análisis correspondiente atendiendo a los objetivos y variables dentro del contexto teórico.

Fase 7: Determinación de conclusiones y recomendaciones; una vez analizado e interpretado los resultados se procederá a emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección del trabajo de investigación se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, para el estudio de las variables contempladas en los objetivos específicos. La información se muestra en cuadros gráficos estadísticos, distribuidos en frecuencia y porcentaje para su respectivo análisis e interpretación.

Variable: Liderazgo por competencias

Cuadro 2

Demostración de confianza y seguridad en su actuación

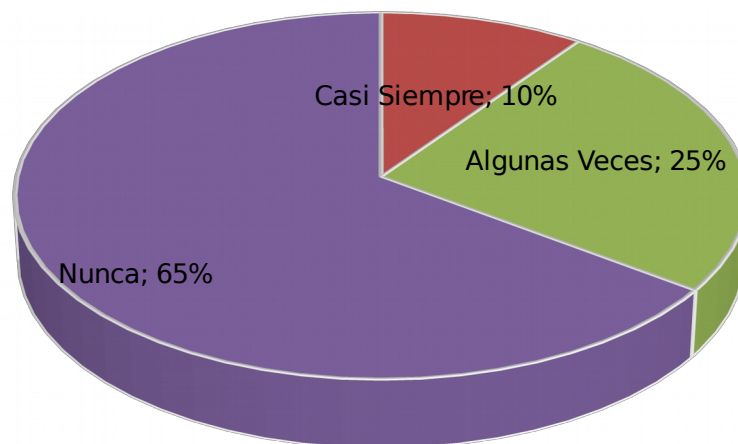
ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
1. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure demuestran confianza y seguridad en su actuación	0	0	2	10	5	25	13	65	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 2:

Los datos observados en el cuadro 2 en relación a la demostración de confianza y seguridad en su actuación se pudo evidenciar que el 65% de la muestra estudiada manifestó que nunca lo realizan, 25% raras veces, 10 % casi siempre, una vez analizados estos resultados se pudo observar que los gerentes deportivos de la Unefa – Apure no muestran una actitud de seguridad y confianza en su actuación laboral.

Para Delors (2005), se refiere a la opinión favorable en la que una persona o grupo es capaz de actuar de forma correcta en una determinada situación. La confianza es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva.



Fuente: cuadro 2

Gráfico 1. Distribución porcentual de la frecuencia con que demuestran confianza y seguridad en su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

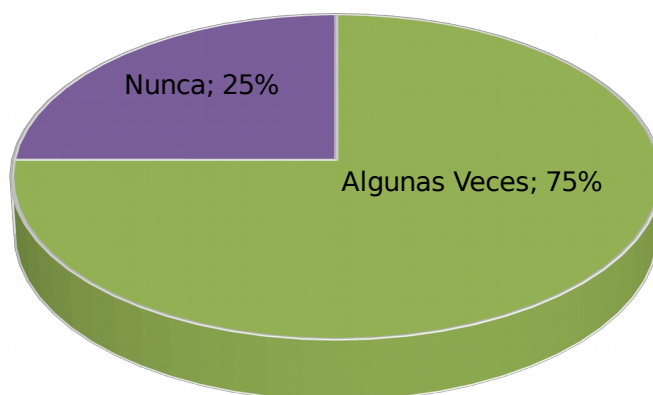
Cuadro 3
Incentivación a los integrantes de su equipo

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
	2. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure incentivan a los integrantes de su equipo	0	0	0	0	15	75	5	25	20

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 3:

De los datos arrojados en el cuadro 3 en relación al incentivo al equipo de trabajo por parte de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure, el 75 % de la muestra estudiada se basa en la opción de respuesta raras veces, 25 % nunca, lo anterior deja en evidencia que la población estudiada no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones ya que no están utilizando estrategias para incentivar a todos los integrantes de su equipo de trabajo y así tener un ambiente laboral más armónico.



Fuente: Cuadro 3

Grafico 2. Distribución porcentual de la frecuencia con que incentivan a los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

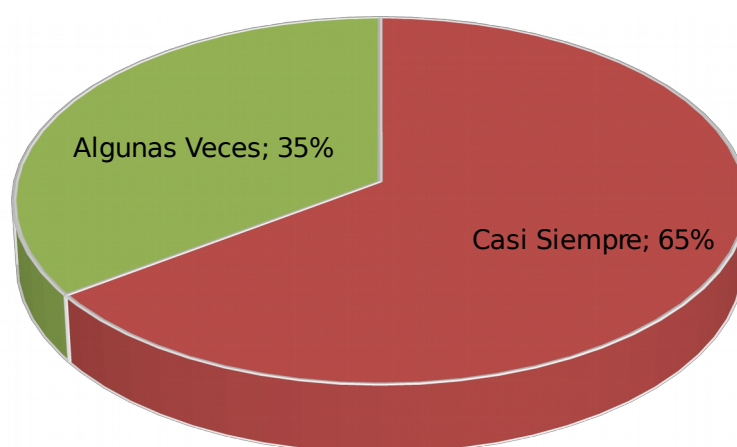
Cuadro 4
Trabajo en equipo

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
3. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure fomentan el trabajo en equipo.	0	0	13	65	7	35	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 4

Los datos reflejados en el cuadro 4 indican que el 65 % de la muestra estudiada se centra en la opción de respuesta casi siempre, 35 % veces, una vez analizados estos resultados se puede evidenciar que los gerentes deportivos de la Unefa – Apure no están realizando en su totalidad sus funciones ya que la mayoría de la población estudiada indico que no están fomentando el trabajo en equipo de manera permanente.



Fuente: Cuadro 4

Grafico 3. Distribución porcentual de la frecuencia con que fomentan el trabajo en equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Cuadro 5

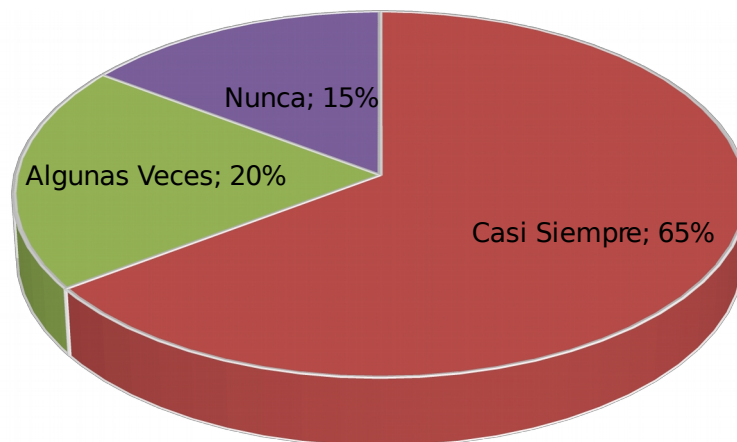
Estimulación del sentido de pertenencia

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
4. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure estimulan el sentido de pertenencia en los integrantes de su equipo	0	0	13	65	4	20	3	15	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 5:

Los datos arrojados en el cuadro 5 en relación al sentido de pertinencia en los integrantes de su equipo el 65% de la muestra estudiada se basa en la opción de respuesta casi siempre, 20% raras veces, 15% nunca, al analizar estos resultados se puede denotar que los gerentes deportivos de la institución estudiada no están realizando su trabajo de manera eficaz ya que no están estimulando de manera constante el sentido de pertinencia en sus integrantes de equipo. En este sentido, Guiter (2008), Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.



Fuente: Cuadro 5

Gráfico 4. Distribución porcentual de la frecuencia con que estimulan el sentido de pertenencia en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

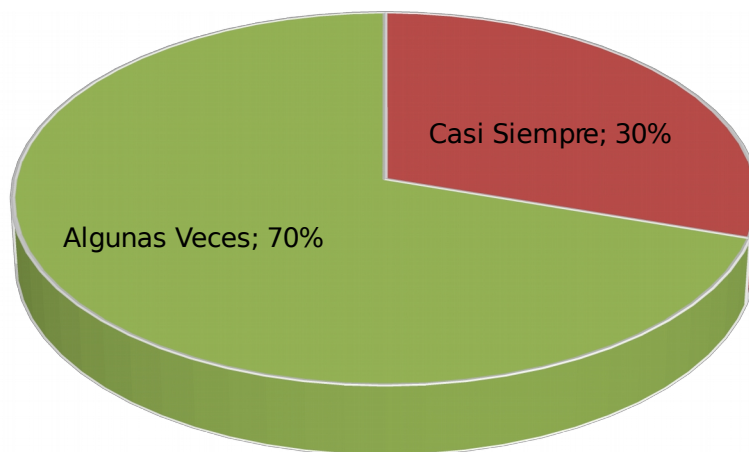
Cuadro 6
Iniciativas creativas

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
5. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure promueven las iniciativas creativas en los integrantes de su equipo.	0	0	6	30	14	70	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 6:

De los datos arrojados en el cuadro 6 en relación a la promoción de iniciativas creativas por parte de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure, el 70% de la muestra estudiada se centra en la opción de respuesta raras veces mientras que un 30 % respondió que casi siempre, es decir al analizar estos resultados se puede evidenciar que los sujetos estudiados no están promoviendo la creatividad en sus integrantes de equipo, es importantes que los gerentes permitan desarrollar este tipo de destrezas.



Fuente: Cuadro 6

Gráfico 5. Distribución porcentual de la frecuencia con que promueven las iniciativas creativas en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

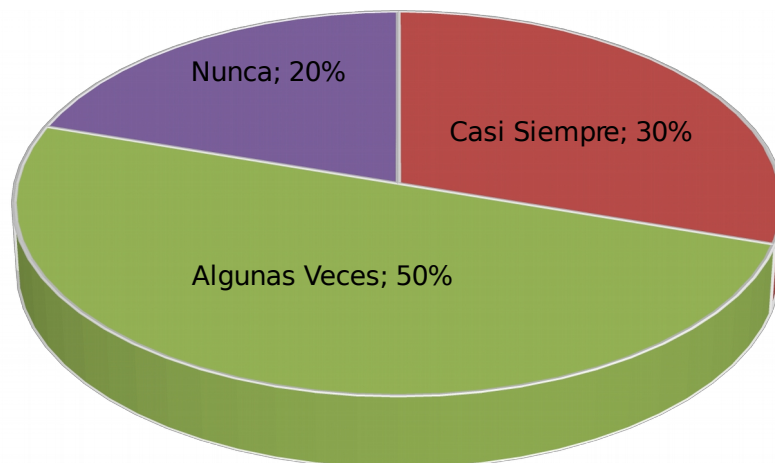
Cuadro 7
Desarrollo de habilidades y destrezas

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
6. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas en los integrantes de su equipo.	0	0	6	30	10	50	4	20	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 7

De los datos arrojados en el cuadro 7 en relación al desarrollo de habilidades por parte de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure, el 50% de la muestra estudiada manifestó que lo realizan raras veces, 30 % casi siempre, 20 % nunca, una vez analizados estos resultados se pudo denotar que los gerentes no están estimulando el desarrollo de habilidades y destrezas entre sus integrantes de su equipo.



Fuente: Cuadro 7

Gráfico 6. Distribución porcentual de la frecuencia con que estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas en los integrantes de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Cuadro 8
Comunicación abierta

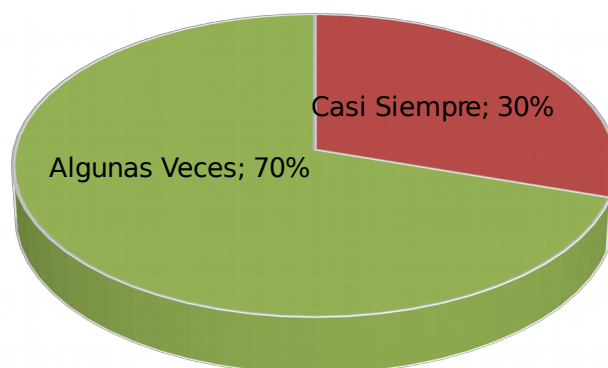
ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
7. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure llevan a cabo una comunicación abierta entre los miembros de su equipo	0	0	6	30	14	70	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 8

En los datos arrojados en el cuadro 8 se observa que el 70% de la muestra estudiada manifestó que raras veces los gerentes deportivos de la institución estudiada lleva a cabo una comunicación abierta entre los miembros de su equipo, mientras que un 30 % indicó que casi siempre, al analizar estos resultados se puede denotar que los gerentes no están realizando sus funciones de manera eficaz ya que no están impartiendo una comunicación abierta el cual es muy importante para tener un buen equipo de trabajo.

En consecuencia, Flores (2000), La comunicación abierta es un concepto que casi todas las empresas afirman valorar, pero que muy pocas realmente logran. La importancia de un entorno comercial abierto no puede ser exagerada, una empresa puede sobrevivir sin una apertura en la comunicación, pero son muy pocas las que prosperan sin tenerla, también es la capacidad de cualquiera, con condiciones iguales y una relación transparente de costo-beneficio, de conseguir acceso y compartir recursos de comunicación.



Fuente: Cuadro 8

Gráfico 7. Distribución porcentual de la frecuencia con que llevan a cabo una comunicación abierta entre los miembros de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Cuadro 9

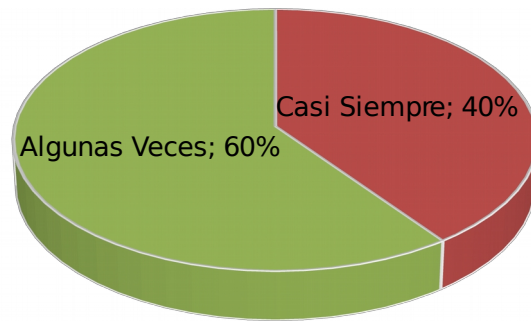
Demostración de experiencia profesional en su actuación

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
8. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure demuestran experiencia profesional en su actuación	0	0	8	40	12	60	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 9

Los datos arrojados en el cuadro 9 en relación a la demostración de experiencias, el 60 % de la muestra estudiada se basa en la opción de respuesta raras veces mientras que un 40 % indico que casi siempre, es decir, al analizare estos resultados se puede denotar que los gerentes deportivos de la Unefa – Apure no están demostrando experiencia profesional en su actuación el cual es muy importante ya que esto les va a permitir desarrollar eficazmente sus funciones.



Fuente: Cuadro 9

Gráfico 8. Distribución porcentual de la frecuencia con que demuestran experiencia profesional en su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Variable: Desempeño del gerente deportivo

Cuadro 10

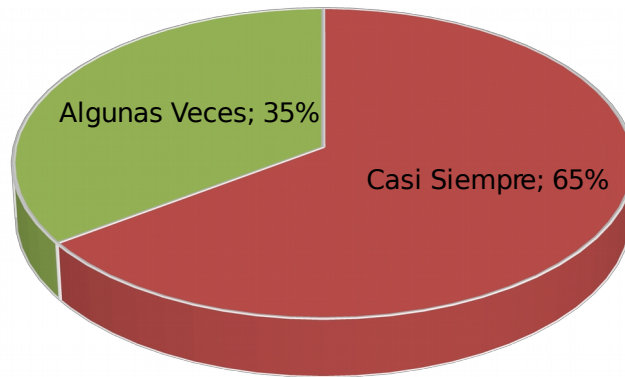
Toma de decisión consensuada

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
9. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure organizan la toma de decisión consensuada	0	0	13	65	7	35	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 10

En los datos arrojados en el cuadro 10 en relación a la toma de decisión en la Unefa – Apure, el 65% de la muestra estudiada manifestó que casi siempre se realiza, mientras que un 35% indicó que raras veces, es decir al analizar los resultados se pudo evidenciar que persiste la problemática en los gerentes deportivos ya que no están organizando la toma de decisión consensuada el cual es muy importante que la promuevan entre su equipo. En otro orden de ideas, Robbins (2004), La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social,



Fuente: Cuadro 10

Gráfico 9. Distribución porcentual de la frecuencia con que organizan la toma de decisión consensuada los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

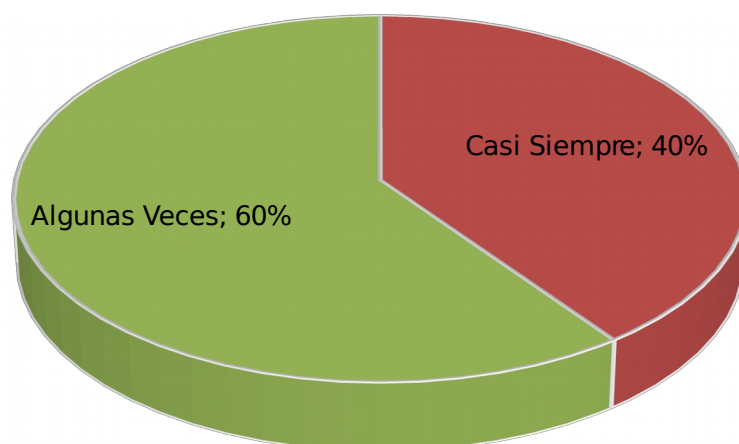
Cuadro 11
Organización la actuación articulada

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
	10. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure organizan la actuación articulada de su equipo	0	0	8	40	12	60	0	0	20

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 11

Los datos arrojados en el cuadro 11 en relación a la actuación articulada, el 60% de la muestra estudiada manifestó que solo se realiza algunas veces, mientras que un 40 % indicó que casi siempre, es decir, al analizar estos resultados se pudo denotar que los gerentes deportivos en la Unefa – Apure no están organizando la actuación articulada, es muy importante que estos realicen de manera eficaz todas sus funciones para que de esta manera tengan un buen equipo.



Fuente: Cuadro 11

Grafico 10. Distribución porcentual de la frecuencia con que organizan la actuación articulada de su equipo los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure

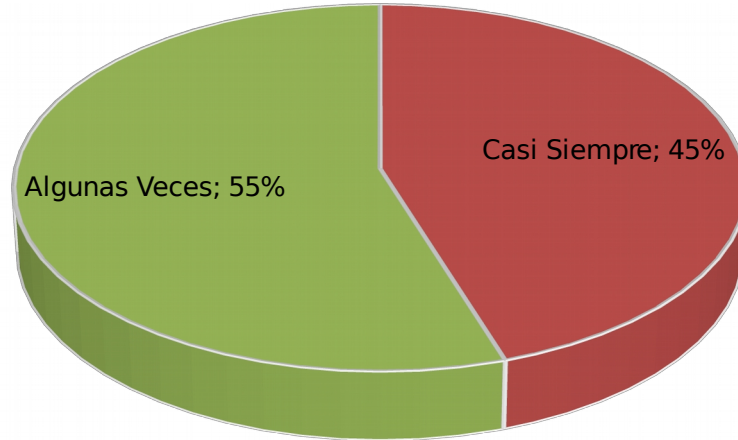
**Cuadro 12
Diseño de estrategias**

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
	11. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure diseñan estrategias para su desempeño	0	0	9	45	11	55	0	0	20

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 12

De los datos arrojados en el cuadro 12 se pudo observar que 55 % de la muestra estudiada se basa en la opción de respuesta raras veces, mientras que un 45 % casi siempre, al analizar estos resultados se puede denotar que la problemática se hace recurrente ya que gerentes deportivos de la Unefa – Apure no están diseñando estrategias, es importante que se realicen ya que estas les va a permitir optimizar su desempeño en la institución.



Fuente: Cuadro 12

Gráfico 11. Distribución porcentual de la frecuencia con que diseñan estrategias para su desempeño los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

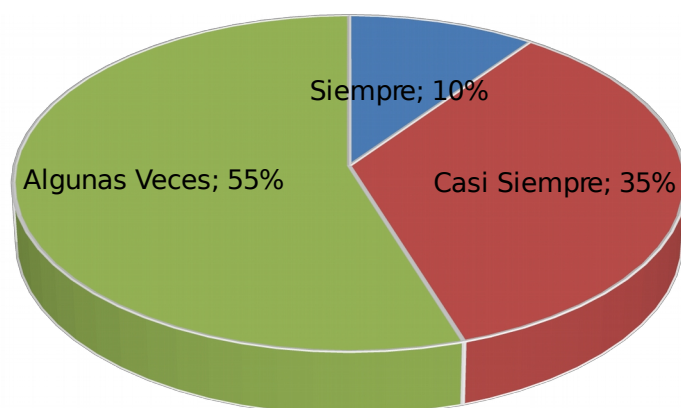
**Cuadro 13
Elaboración de planes**

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
12. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure elaboran planes que guíen su actuación.	2	10	7	35	11	45	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 13

Los datos reflejados en el cuadro 13 se observa que el 55% de la muestra estudiada se centra en la opción de respuesta raras veces, mientras que un 35% casi siempre, 10 % siempre, una vez analizados estos resultados se puede denotar que en la Unefa – Apure los gerentes educativos no están realizando planes que guíen su actuación y así de esta manera optimizar su desempeño



Fuente: Cuadro 13

Gráfico 12. Distribución porcentual de la frecuencia con que elaboran planes que guíen su actuación los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

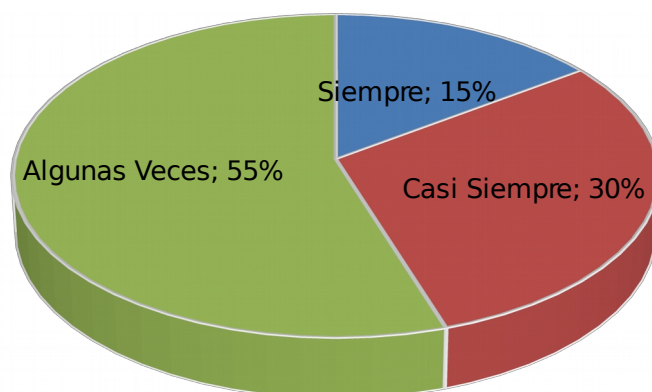
Cuadro 14
Pautas para la evaluación del desempeño

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
13. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure establecen pautas para la evaluación del desempeño	3	15	6	30	11	55	0	0	20	100

Fuente: Gallardo (2017)

Análisis del cuadro 14

Los datos reflejados en el cuadro 14 en relación al establecimiento de pautas se pudo observar que el 55% respondió que rara veces, mientras que un 30% casi siempre, 15 % siempre, es decir, al analizar estos resultados se deja en evidencia la falla existente en los gerentes deportivos de la Unefa – Apure el cual no están estableciendo pautas para la evaluación del desempeño de su equipo, es importante que se realicen este tipo de pautas ya que estas les va a permitir fomentar su proceso gerencial.



Fuente: Cuadro 14

Gráfico 13. Distribución porcentual de la frecuencia con que establecen pautas para la evaluación del desempeño los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure.

Cuadro 15

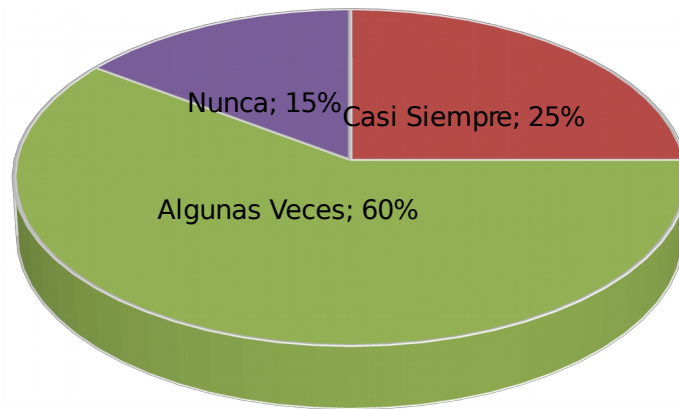
Mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas

ÍTEM	Siempre		Casi Siempre		Raras Veces		Nunca		TOTAL	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
14. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure aplican mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas	0	0	5	25	12	60	3	15	20	100

Fuente: Gallardo (20179)

Análisis del cuadro 15

De los datos observados en el cuadro 15 se puede evidenciar que el 60% se basa en la opción de respuesta raras veces, así mismo, un 25 % casi siempre, 15% nunca, es decir al analizar estos resultados se puede denotar que en la Unefa – Apure los gerentes deportivos no están aplicando mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas, es importante que realicen este tipo de elementos para de esta manera optimizar su desempeño en la institución estudiada.



Fuente: Cuadro 15

Gráfico: 14. Distribución porcentual de la frecuencia con que aplican mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos en el presente estudio se emiten las siguientes conclusiones en función de los objetivos propuestos: en atención al primer objetivo específico determinar el liderazgo por competencias de los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure, se pudo evidenciar que los gerentes deportivos de la Unefa – Apure no muestran una actitud de seguridad y confianza en su actuación laboral, no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones ya que no están utilizando estrategias para incentivar a todos los integrantes de su equipo de trabajo y así tener un ambiente laboral más armónico, así como también, no están realizando en su totalidad sus funciones ya que la mayoría de la población estudiada indico que no están fomentando el trabajo en equipo de manera permanente.

En este sentido, también se pudo denotar que los gerentes deportivos de la institución estudiada no están realizando su trabajo de manera eficaz ya que no están estimulando de manera constante el sentido de pertinencia en sus integrantes de equipo, no están promoviendo la creatividad en sus integrantes de equipo, es importantes que los gerentes permitan desarrollar este tipo de destrezas, no están realizando sus funciones de manera eficaz ya que no están impartiendo una comunicación abierta el cual es muy importante para tener un buen equipo de trabajo.

Por consiguiente, el liderazgo de los gerentes deportivos de la institución se realiza de manera deficiente, tomando en consideración sus funciones como garantes de la administración de las actividades deportivas, ya que es de su competencia velar por el proceso y por los lineamientos establecidos dentro de la institución, así mismo, debe poner en marcha su capacidad para enfrentar retos y solventar situaciones adversas que pueden poner en riesgo el proceso, es decir, un gerente debe ser capaz de orientar y re direccionar el mismo, teniendo como propósito generar cambios positivos en pro de una buena gestión.

Ahora bien en relación al segundo objetivo específico describir el desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Apure, se puede concluir lo siguiente: no están organizando la toma de decisión consensuada el cual es muy importante que la promuevan entre su equipo, no están organizando la actuación articulada, es muy importante que estos realicen de manera eficaz todas sus funciones para que de esta manera tengan un buen equipo, por otra parte, no están diseñando estrategias, es importante que se realicen ya que estas les va a permitir optimizar su desempeño en la institución, no están realizando planes que guíen su actuación y así de esta manera optimizar su desempeño.

En otro orden de ideas, se pudo evidenciar que no están estableciendo pautas para la evaluación del desempeño de su equipo, es importante que se realicen este tipo de pautas ya que estas les va a permitir fomentar su proceso gerencial, no están aplicando mecanismo de control y seguimiento a las acciones implementadas, es importante que realicen este tipo de elementos para de esta manera optimizar su desempeño en la institución estudiada, así pues, el desempeño gerencial es la llave para el crecimiento de las instituciones educativas.

Finalmente, los resultados derivados del estudio permitieron llegar a la siguiente conclusión: lo anterior describe una realidad en el ámbito gerencial el cual permite evidenciar la necesidad de promover acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure, por ende se plantea una propuesta de diseñar este tipo de acciones como una herramienta para el gerente deportivo.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones derivadas del proceso investigativo, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere a los gerentes deportivos de la Unefa – Apure fomentar el trabajo en equipo y promover estrategias creativas.
- Llevar a cabo una comunicación abierta.
- Diseñar e implementar estrategias para optimizar el desempeño de los gerentes deportivos.
- Se sugiere elaborar planes que permitan guiar la actuación de los gerentes deportivos.
- Implementar pautas para la evaluación del desempeño.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

ACCIONES BASADAS EN EL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL GERENTE DEPORTIVO EN LA UNEFA – NÚCLEO APURE.

Presentación

Los servicios deportivos de las entidades públicas, que utilizan estrategias dirigidas hacia una gestión eficaz de la calidad del servicio, deben profundizar en el conocimiento de la práctica deportiva y trabajar para identificar las opiniones y necesidades socio deportivas de los ciudadanos. Esto les permitirá dar una orientación adecuada para optimizar la gestión y planificación necesaria de la calidad del servicio deportivo, consiguiendo así adaptarse a las tendencias de la demanda, intentando anticiparse a las necesidades de los usuarios.

La actividad física y el deporte son un elemento integrante de la cultura en la sociedad moderna, al mismo tiempo que constituye para el individuo un medio que contribuye a mejorar la salud y a la interacción social. Es por esto, que el deporte es de suma importancia para el desarrollo personal, social, psicológico e higiénico de la población mundial. En este sentido, el gerente deportivo es visto como el responsable de encabezar el proyecto a medio y largo plazo de un equipo, de ser el nexo entre la administración de la entidad y el cuerpo técnico y de llevar a cabo todas negociaciones de compra-venta de jugadores, entre otras tareas.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Objetivos Específicos

Familiarizar a los gerentes deportivos con los conceptos básicos de liderazgo y desempeño gerencial.

Establecer la importancia del liderazgo para la optimización del desempeño del gerente deportivo

Desarrollar acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Justificación

Los gerentes deportivos tienen el deber de garantizar el buen funcionamiento de, estos deben cumplir un rol en materia gerencial y en la apertura, inclusión y socialización del mismo, así mismo, los gerentes son las personas responsables de darle coherencia e integración a la actividad empresarial como un todo. Los gerentes manejan una visión más sistémica, global, como un todo, no en partes aisladas, de la organización.

En este sentido, el liderazgo juega un papel muy importante en las instituciones educativas ya que estos se enfrentan a la responsabilidad por actividades tales como: supervisión, capacitación y evaluación de los

profesores, mantenimiento de la planta física; atención a los alumnos y sus familias; la promoción y captación de alumnos; la comunicación organizacional, la organización de eventos, entre otros aspectos. Es decir, ser líder en una institución requiere una variedad de características como: paciencia, un buen sentido de humor, la habilidad de motivar, organización, persistencia, honestidad, responsabilidad, visión, con amor y preparación haciendo que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante.

Por otra parte, desde el punto de vista educativo la propuesta se basa en los beneficios que aportara a la UNEFA – Núcleo Apure, implementando acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo, así mismo el liderazgo es considerado como un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese colectivo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común.

Así mismo, desde el punto de vista pedagógico la implementación de esta propuesta pretende iniciar acciones de liderazgo por parte de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure, para de esta manera optimizar el desempeño gerencial, en consecuencia, desde el punto de vista social la presente propuesta se sustenta en los beneficios que aportara ya que estas acciones de liderazgo buscan fomentar el desempeño gerencial de los gerentes deportivos de la institución estudiada.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica de la propuesta se basa en los aportes de Douglas McGregoren en la Teorías X-Y, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus

enseñanzas aún hoy día bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así,

las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad. En este orden de ideas, teniendo en cuenta en las dos teorías la primera "Teoría X" está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente.

Es decir, un gerente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados a su vez la teoría "Y" es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad, de allí la importancia de desarrollar acciones basadas en el liderazgo por

competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Fundamentación Legal

La fundamentación legal de la propuesta, está establecida en la Constitución de República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 111:

Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado asumirá el deporte y la recreación como política de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley (p74)

Los principios planteados en la ley para su posterior ejecútense si y sólo si se cristalizarán con la incorporación del talento humano adecuado, cuestión que no termina de cimentarse al no existir una correspondencia entre el marco praxiológico y los estamentos jurídicos que delinean el deber ser del hecho deportivo. El modelo de gestión por competencias pudiera ser la punta de lanza necesaria para la transformación de la estructura organizacional deportiva desde lo nacional hasta el ámbito concreto que nos compete.

Factibilidad

La presente propuesta presenta factibilidad social ya que busca desarrollar acciones basadas en el liderazgo en la UNEFA – Núcleo Apure,

así mismo, constituye un recurso valioso y significativo para el fortalecimiento del desempeño gerencial de los gerentes deportivos, también le permitirá desarrollar habilidades para fomentar conductas sociales adaptativas con todo su equipo. En este sentido presenta factibilidad institucional ya que se cuenta con la disposición de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure para incorporarse en la ejecución de la propuesta, ya que el liderazgo es visto como un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que todo gerente debe poseer.

Así mismo, presenta factibilidad económica para su debida aplicación, la misma está garantizada ya que la propuesta no genera costos de inversión por quien la vaya a ejecutar, ya que es visto como un producto de orientación que está al alcance de los gerentes deportivos de la Unefa – Apure, es decir el liderazgo busca optimizar en desempeño gerencial.

Plan de acción

Objetivo específico: Familiarizar a los gerentes deportivos con los conceptos básicos de liderazgo y desempeño gerencial.

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
Conversatorio	Realizar socialización donde se hable de los conceptos relacionados con liderazgo y desempeño gerencial -Demostración de liderazgo en la gerencia deportiva	Material fotocopiado	45 min. 90 min.	Gerentes deportivos Autor de la propuesta

Objetivo específico: Establecer la importancia del liderazgo para la optimización del desempeño del gerente deportivo

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
Taller y mesas de trabajo	- Realizar taller sobre los la importancia que representa el liderazgo y el desempeño gerencial en la gerencia deportiva.	Papel bond -Marcadores -Material fotocopiado	90 min	Gerentes deportivos Autor dela propuesta
Taller practico	- Realizar taller práctico que le permita a los participantes demostrar técnicas de liderazgo.		90 min	

Objetivo específico: Desarrollar acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure.

Estrategias	Actividades	Recursos	Lapso de Ejecución	Responsables
socialización	Realizar una socialización donde los gerentes deportivos expresen estrategias de liderazgo que les gustaría que se lleven a cabo en la institución	Pizarra Marcador acrílico Papel bond	45min	Gerentes deportivos Autor de la propuesta
Taller practico	-Realizar actividades grupales como: juegos de roles y otros surgidas del conversatorio donde se practique la aplicación de estrategias de liderazgo	Material	90min	
Mesa de trabajo	- Realizar mesa de trabajo donde los gerentes deportivos expresen sus expectativas, inquietudes, puntos de vistas y compromisos para el establecimiento de acciones de liderazgo que se pueden llevar a cabo en la institución.		45 min	

REFERENCIAS

Acosta, R. (2004). Dirección, Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas.

Cardona, P (2001), Dirección por Competencias Evaluación y Coaching. Madrid: Mc Graw hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Delors, J. (2005), Confianza. Madrid, Ediciones UNESCO/Santillana

Flores, F. (2000). Comunicación abierta. Revista Acción N°16, Buenos Aires, Granica

González M.. (2004) La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. En Universidad 2004. 4ta Convención Internacional de Educación Superior. La Habana, 1ro al 5 de febrero de 2004 [CD-ROM].

Gutiérrez, Ricardo Raúl (2007). ¿Pueden las universidades estar sujetas al principio de eficiencia en su gestión?. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur.

Guitert, M.; Giménez, F. (2008). El trabajo en equipo en entornos virtuales: desarrollo metodológico. Fuoc.

Hernández. S., Fernandez. C., y Batista. L. (2010). Metodología de la investigación. México: Mac Graw Hill.

Hurtado de B. (2008). *El proyecto de investigación*. 6º Edición. Venezuela: Ediciones Quirón.

Hurtado de B., J. (2012). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.). Bogotá: Quirón Ediciones.

Jasso, F. (2011). El Municipio. Génesis del desarrollo de la Educación Física y el Deporte en un país. Online: Revista Digital - Buenos Aires - Año7 - N° 37 - Junio de 2011.

Manama, F. (2014). *Actividades deportivas como estrategia para fortalecer la convivencia. Trabajo Especial de Grado No Publicado*. Valencia: Universidad de Carabobo.

- Malpica, R. y Rossel, R. (2010). Gerencia universitaria en tiempos de reflexión. Revista Ciencias de la Educación. Segunda Etapa. Vol. 20.Nº 35. Valencia, Enero-Junio. p. 185-203.
- Navarro, L. (2009). *Desarrollo, Ejecución y presentación del proyecto de investigación*. Caracas: Panapo. Liven Editores. C.A.
- McGregor D. (1960) Teoría X y Y. Editorial Diana.
- Robbins, S. (2004), Toma de decisiones. Person Educación, Madrid
- Sabino, C. (2009). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Sánchez, J (2005). Descripción de la Gestión del Deporte Colombiano: Planeación o Empirismo. Grupo Gestionar de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia: Bogota.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). "Proceso de la Investigación Científica". México: Editorial Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de Trabajo de Grado Y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas-Venezuela: Fondo Editorial. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Villasmil, M(2004). Caracterización de la Metodología para la Elaboración de Perfiles por Competencias. UNERMB.

-

ANEXOS

Anexo “A”. Instrucciones para el cuestionario

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

Este cuestionario fue elaborado por el objetivo de recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación realizada dirigida a Implementar un Diseñar acciones basadas en el liderazgo por competencias para la optimización del desempeño del gerente deportivo en la UNEFA – Núcleo Apure. En tal sentido, se le agradece seguir las siguientes instrucciones para su respectivo llenado.

1. La información es estrictamente **confidencial**, solamente será utilizada con fines académicos por la investigadora.
2. Posee 14 ítems con cinco alternativas de respuesta (Siempre, Casi siempre, Raras veces, y Nunca)
3. Marque con una equis (“X”) en el recuadro que considere la alternativa de respuesta que corresponde de acuerdo al ítem presentado.
4. Motivado a que su punto de vista es muy valioso para esta investigación, se le agradece responder el instrumento de manera individual.
5. Cualquier duda puede consultarla, con toda confianza, con la administradora del instrumento.

Muchas gracias por su tiempo y aportes,

Autor: Eli Gallardo

Anexo “B”. Cuestionario, variable liderazgo por competencias y desempeño del gerente deportivo

Ítems	Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca
1. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure demuestran confianza y seguridad en su actuación				
2. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure incentivan a los integrantes de su equipo				
3. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure fomentan el trabajo en equipo.				
4. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure estimulan el sentido de pertenencia en los integrantes de su equipo				
5. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure promueven las iniciativas creativas en los integrantes de su equipo.				
6. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure estimulan el desarrollo de habilidades y destrezas en los integrantes de su equipo.				
7. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure llevan a cabo una comunicación abierta entre los miembros de su equipo				
8. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure demuestran experiencia profesional en su actuación				
9. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure organizan la toma de decisión consensuada				
10. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure organizan la actuación articulada de su equipo				
11. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure diseñan estrategias para su desempeño				
12. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure elaboran planes que guíen su actuación.				
13. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure establecen pautas para la evaluación del desempeño				
14. Los gerentes deportivos en la UNEFA – Apure aplican mecanismo de control y seguimiento a la acciones implementadas				

INSTRUCCIONES:

Lea cada ítem del instrumento y coloque una (x), en la casilla que mejor refleje su opción.

Nota. En los ítems a evaluar se entiende por redacción las formas gramatical expresada en lenguaje formal así como pertinencia es la relación entre los objetivos del estudio y los ítems a evaluar, por otro lado coherencia, permite la interrelación entre los objetivos del estudio, la variable y los ítems, por último la relevancia de los ítems para general posibles soluciones.

Ítems	Redacción			Pertenenencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													