

Estrategias Gerenciales Fundamentadas en Competencias Básicas para el Logro de una Gestión Exitosa

Management Strategies Based on Basic Competences, for the Achievement of a Successful Management

José Francisco Moreno Mogollón.¹; Jorge Luis Escalona Linares².

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 06 de marzo de 2023.

Fecha de aceptación: 01 de abril de 2023.

¹ Maestría en Educación Física. Universidad Experimental Libertador. Caracas – Venezuela.
E-mail: josemoreno667@hotmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0004-0326-2142>

² Especialista en Orientación Vocacional y Ocupacional. Universidad Experimental Libertador. Caracas – Venezuela.
E-mail: jescalonalinares@gmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-7701-9127>

CITACIÓN: Moreno, J., y Escalona, J. (2023). Estrategias Gerenciales Fundamentadas en Competencias Básicas para el Logro de una Gestión Exitosa. Revista Conocimiento Investigación y Educación. CIE. Vol. 1. (16), 105-143.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un modelo de estrategias gerenciales fundamentadas en Competencias Básicas para el logro de una gestión exitosa del Talento humano. Tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño proyecto factible, de campo. La población y muestra está constituida por (24) coordinadores y entrenadores. Se usó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado, de 36 preguntas cerradas, con una escala valorativa tipo Likert de tres puntos. Los resultados que se obtuvieron permitieron aportar elementos que contribuyen a la resolución de las deficiencias encontradas. Por lo que resulta conveniente la implementación de un proyecto de Estrategias Gerenciales Fundamentadas en Competencias Básicas dirigido a los directivos y entrenadores.

Palabras Claves: *talento humano, gestión por competencias, procesos administrativos.*

Abstrat

The purpose of this research work is to propose a model of management strategies based on Basic Competencies for the achievement of successful management of Human Talent. It has a quantitative, descriptive approach and feasible project design, field. The population and sample consists of (24) coordinators and coaches. The survey technique was used and as an instrument the structured questionnaire, of 36 closed questions, with a three-point Likert-type rating scale. The results obtained made it possible to provide elements that contribute to the resolution of the deficiencies found. Therefore, it is convenient to implement a project of Management Strategies Based on Basic Competencies aimed at managers and coaches.

Keywords: *Proposal; human talent, competency management, administrative processes.*

Introducción

Desde la antigüedad la gerencia se ha constituido como herramienta esencial para el desarrollo y progreso del hombre y de la sociedad en todos los sentidos, situándose sus orígenes en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma (Blogia 2010). En Egipto con la aparición de la estructura y en Roma con el estado, más adelante surgen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército donde estas aprenden a organizarse y a jerarquizar los poderes.

Los cambios que actualmente se siguen viviendo, en lo que respecta a la tecnología, lo social y cultural; permiten al ser humano como ente social vivir intensamente la modernización. Como ha venido ocurriendo en la mitad del siglo XVIII y principios del XIX con la aparición de la revolución industrial en el que Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa, sufren transformaciones socioeconómicas, y se inicia la definición de las empresas desarrollando la organización de recursos y dando la creación del mercado apareciendo así lo que hoy conocemos como oferta y demanda.

En este sentido y tomando en cuenta, la clasificación establecida por Toffler citado en González (2010): En ellos, Toffler sostiene que la humanidad ha vivido tres momentos de gigantescas y trascendentales mutaciones y cambios; en su lenguaje, estos tres momentos pueden equipararse a enormes olas que han barrido, en tres fundamentales épocas, a la sociedad humana.

La primera ola se inicia hace unos 10, milenios, cuando se inventó la agricultura, hasta más o menos el siglo XVIII, en que

ocurriría otro salto gigantesco en el progreso continuado de la humanidad. Este enorme salto, es la segunda ola, que propagará la sociedad de chimeneas por todo el mundo, este gran proceso tiene lugar a través de la Revolución Industrial (siglo XVIII y parte del siglo XIX). Los cambios rápidos y masivos de hoy día impulsan una Tercera Ola que está creando una sociedad inédita basada en la alta tecnología, información y nuevos medios para organizarse como designios económicos. (P. 156).

Atendiendo los embates de la actualidad, y tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, Arenas y Suárez (2008) plantan que de cada etapa mencionada en la clasificación de Toffler se puede notar que a medida que van ocurriendo los cambios en la sociedad, también lo hace la gerencia, con una nueva forma de organización así como en la dirección, trayendo consigo: El elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad (que) lo constituyen los individuos.

De este modo, el ser humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, lo que ha llevado a muchas organizaciones a aplicar el Modelo de Gestión por Competencias para estar a la vanguardia de los cambios tanto internos como externos a ésta, porque la experiencia indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. (P. 187).

La necesidad de hacer bien nuevas cosas y en forma proactiva, se convierte en el gran reto para la empresa que compite en ese mercado global. Es necesario entonces,

generar resultados que pongan a la organización en ventaja, donde se pretende analizar la importancia de un recurso estratégico para esa organización, como son las competencias básicas gerenciales del Talento Humano, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que intentan liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad según lo señalan Davenport y Pursak (1998).

Es por ello, que las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y también las relaciones formales o informales, que en ellas establecemos. Dentro de este orden de ideas, las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están relacionadas con nuestra vida cotidiana.

Las organizaciones deportivas, recreativas y culturales proporcionan bienes y servicios que las personas usan. Todos somos miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos, metas entre otros.

Con base en lo anterior, las organizaciones pueden ser consideradas como un patrón de relaciones por medio de las cuales un grupo de personas bajo la dirección de otras persiguen metas comunes obedeciendo ciertas reglas de comportamiento y acción, las cuales podrán ser alcanzadas de manera más o menos efectiva si se dispone de una estructura organizativa que garantice el éxito (Chiavenato, 2002).

Otros teóricos, como: Taylor, Fayol, Weder,y Barnard, han desarrollado

importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones, es así como los precursores de esta relevante ciencia plantean, el interés por las personas, estableciendo los principios de la gerencia y la administración dentro de la organización. Así como también, en el inicio del estudio de la conducta humana en el trabajo. Estas investigaciones sostienen que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante.

En esta dirección de ideas, Falcón (2003) sostiene que, a través del tiempo, ha diseñado modelos y sistemas para optimizar la gerencia, por lo cual deduce que el hombre es el más importante de los factores en el desarrollo del proceso, donde se combinan lo operativo y productivo de la organización.

Quizá en algunas organizaciones deportivas, el éxito organizacional dependerá en gran medida de ese talento humano con el que se cuenta, desde el simple obrero hasta el principal ejecutivo, contribuyendo de esta forma al desarrollo óptimo de sus funciones.

En consecuencia, los autores señalan que, es necesario la preparación continua, para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia, de allí que la búsqueda de contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos que busquen desarrollarse plenamente dentro de las organizaciones, manteniendo un entrenamiento, capacitación y desarrollo integral ,que permita asumir roles ante la sociedad.

A su vez, Balza (2010), define Talento Humano, como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de

trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas, respecto al sistema del individuo, organización, trabajo y sociedad.

Asimismo, en esta nueva era ya no se habla de administrar sino de gestionarlo, en el sentido de desarrollar su talento, sus competencias y sus valores; finalmente se entendió que si la persona crece y es próspera, la organización a la cual pertenece aumenta y será efectiva.

En consecuencia, se comprendió que tal vez sin los individuos no hay organización, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Por tanto, Chiavenato (2002) manifiesta que las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios.

En tal sentido, según Robbins (2009), la estructura organizacional, tiene una gran importancia en la efectividad dentro de las empresas, ya que la define como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, generando diseño organizacional, en el cual se involucran decisiones sobre seis elementos claves, como: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización y la descentralización y por último la formalización” (p. 233).

De acuerdo con lo antes mencionado, es posible que el objetivo consista en brindar apoyo y ayudar a generar efectividad en las labores ejercidas por el Talento Humano. Por tanto, la estructura organizacional está fundamentada en la importancia que tiene la división de tareas especializadas, con el fin de agruparlas y canalizarlas estableciendo niveles de autoridad y

subordinación, para definir la intervención de la autonomía en la autoridad (op cit).

Ahora bien, si se requiere cumplir los objetivos dentro de las organizaciones de la mejor manera posible, se deben canalizar los esfuerzos del talento humano, para que logren sus objetivos individuales y se beneficien todas las partes involucradas. En este sentido Chiavenato (2002), considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad del logro del individuo, como son: sus habilidades y capacidades dentro de la organización.

Siguiendo este orden de ideas, la gestión del talento humano dentro de la organización deportiva juega un rol fundamental. Según Gómez, A y Mestre M (2005), la misma implica no sólo la ocupación de cargos, sino el empleo competente de personas responsables en el encargo de los recursos, bien sean: instalaciones, clubes, departamentos, municipalidades, asociaciones, ligas, entre otras, que en función de unos objetivos financieros y/u operativos establecidos por las autoridades responsables, se encargue de mejorar la rentabilidad deportiva en términos económicos, políticos, sociales y de optimizar la calidad de vida. Así, se debe dar respuesta a las necesidades, basada en ese personal y en el entorno social.

Ahora bien Acosta, R (2004), establece que las organizaciones deportivas requieren fundamentalmente de su gestión, la creación de un sistema coherente, donde se destaque tanto lo procedimental, como los objetivos y metas, por lo que estas decisiones deben ser tomadas por un personal profesional y competente, capaz

de administrar y darle el uso adecuado al tiempo, medios y materiales, con los que se cuenta para desarrollar las actividades y alcanzar las metas establecidas en la planificación estratégica estipulada por la organización.

Para Acosta, R. (2004), toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

En países desarrollados aún son muchas las organizaciones deportivas que no están adecuadamente organizadas y estructuradas, para enfrentar los grandes desafíos que representa un ambiente deportivo. Uno de los principales problemas que tal vez presentan algunas organizaciones deportivas, culturales y recreativas, es que no tienen definido con claridad su rol dentro de la estructura deportiva, o sea su visión y misión, como parte esencial para desarrollar la gerencia y la gestión deportiva. (op cit).

Por otra parte, Becerra (2008) afirma que si se vincula de manera integral, la dirección, la gerencia y la administración, las organizaciones cumplirían su rol y visión, se aprovecharían en forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros para la gestión exitosa de dicha organización deportiva para adaptarse a las demandas del entorno.

Teniendo en cuenta lo ante mencionado en el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural Los Salías, ubicado en Municipio Los Salías del Estado Bolivariano de

Miranda, el investigador del presente estudio ha realizado, con base en observaciones previas y entrevistas informales al personal que labora en dicha institución, logro detectar lo siguiente:

- La no existencia de programas definidos por área, como son: Deporte, Recreación y actividades culturales.
- Los directivos del complejo se centran en conseguir y administrar recursos financieros, dejando de lado, lo más importante, que es en materia administrativa, según el interés del autor de la presente investigación: la planificación, la organización, la dirección, el control y la gestión del talento humano, entre otros aspectos.
- En la parte gerencial del Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural los Salías, se encuentran deficiencias en los canales de comunicación, tanto internamente como de manera externa.
- No existen lineamientos, ni estrategias, para los logros de las actividades desarrolladas en dicho complejo.
- La evaluación de cargos no se efectúa conforme a la preparación de las personas, lo que redundo negativamente en la formación y desempeño del talento humano que trabaja en los diferentes departamentos y coordinaciones deportivas del Complejo.
- El personal (Coordinadores, Entrenadores) que labora en el mencionado complejo no recibe cursos de capacitación, al mismo tiempo no existe una evaluación continua del personal. Además, no hay participación en la toma de decisiones, por cuanto el ambiente de trabajo es poco agradable.

Debido a la situación arriba plasmada, se evidencia que el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural ubicado en el Municipio los Salías, del Estado Bolivariana de Miranda, presenta debilidades en relación a su actual gestión, disminuyendo paulatinamente su impacto en la comunidad, debido a que la labor administrativa y gerencial no está acorde con la realidad, ni da respuestas a las necesidades planteadas en la colectividad en materia de su incumbencia, por lo cual, no responde a las demandas del entorno, ni a los objetivos señalados por la Misión y las normativas de este Complejo Deportivo.

Esto limita las posibilidades de lograr la excelencia y eficiencia en la promoción de actividades deportivas, recreacionales y culturales dentro del mismo.

De la anterior situación, se desprende la necesidad de diseñar y proponer un Modelo de Estrategias Gerenciales Fundamentadas en Competencias Básicas, para el Logro de una Gestión Exitosa del Talento Humano en el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural los Salías, luego de detectar el verdadero funcionamiento operacional del mencionado complejo y, en consecuencia, aplicar los correctivos necesarios en la búsqueda de su eficacia como organización.

Bases Teóricas

Organizaciones

En tiempos de cambio, las organizaciones enfrentan desafíos, internos y externos que las definen como sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Mencionado previamente, Barnard citado en Chiavenato, (2002) dice:

una organización sólo existe cuando hay personas con competencias para su desempeño, entendidas éstas como las habilidades y destrezas que se desarrollan en el ejercicio de un cargo; capaces de comunicarse, liderizar, de hacer lo que hay que hacer, en el justo momento, estar dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Sin embargo, este sistema de contribuciones no es del todo estable, porque el aporte individual según las capacidades y experiencias previas cambia constantemente a pesar del esfuerzo que hacen las organizaciones por aumentarlo.

De forma paralela, se puede decir que es compleja la conformación de la sociedad moderna, al contar con organizaciones que reflejan niveles, tales como; los individuos, los grupos, las relaciones entre grupos, las normas, los valores, las actitudes, las competencias, todas ellas aglutinadas bajo un patrón multidimensional, que hace posible la comprensión de los fenómenos organizacionales.

Así mismo, Villegas (1997) deja ver que: “Se trata de un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la Dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal” (P. 230).

Gestión

La gestión para Lozano (2008), es: “Uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del argot gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y

muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos.

En este sentido, el aporte que da a la investigación es entender que la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

Gerencia

Sisk y Sverdlík (1979) expresan que el término gerencia, es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Lo identifican con funciones realizadas con empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Sin embargo, basándonos en Drucker (2002), la gerencia o administración deben basarse en decisiones empresariales básicas que necesitan cada vez más tiempo para dar fruto.

Dirección

La dirección es considerada como función vital dentro de cualquier organización, igualmente compleja ya que alude el proceso en sí de conducir por parte del gerente a los miembros de la misma, con el objeto de ejecutar todos los planes en desarrollo y por consiguiente alcanzar los resultados propuestos.

Es pertinente, señalar, que la dirección es conducir, influir, inspirar y guiar a un

grupo de personas hacia la consecución de metas y la ejecución de su trabajo con éxito, no es solo decirles a los trabajadores que hacer, sino motivarlos y hacerles que deseen lograr el mejor esfuerzo.

Stoner (2004), define los procesos de dirección como la etapa de realización de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, de motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados. De allí, es donde dirige y se toman las acciones reales dentro de la organización basándose en objetivos.

Al respecto Ordóñez (2001), expresa que el gerente, coordina el desarrollo de los programas en los diferentes espacios, para el logro de los objetivos dirige al personal a su cargo, planifica y formula cada unidad, coordina los actos para la integración, cumple las competencias y trámites de recaudos administrativos, promueve actividades donde propicia los procesos administrativos y fomenta la investigación, junto a su equipo gerencial. Esta resulta una práctica adecuada para el gerente, ya que le facilita el desempeño de sus funciones.

Control

Según Stoner J. y Freeman, R (2001), “El Control es un proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas” (p. 610). Así mismo, Bounds y Woods (2001), el control significa: “Comparar resultados con los planes y tomar la acción correctiva para alcanzar las metas” (p.14).

Cabe señalar que los autores antes mencionados tienen pertinencia en cuanto al contexto de las teorías gerenciales. Por su parte el gerente, se entera de las actividades, examina y utiliza cualquier estrategia a lo

largo del proceso, investiga con qué frecuencia y qué tipo de fallo se produce y luego establece procedimientos para llevar un registro de la información, de esta manera examina cualquier situación que le permita comprender la capacidad de identificar casos o fallas presentadas en la organización.

En este caso, Stoner y Freeman (2001), opinan que no es necesario que el gerente implemente sistemáticamente normas, que le permitan establecer controles pertinentes, en las planificaciones establecidas en la Institución, es una forma de medir los resultados obtenidos y así garantizar de manera eficaz y eficiente los objetivos institucionales.

Es decir, el control permite que los gerentes sean oportunos para alcanzar las metas específicas, de ahí que las actividades se controlen para determinar si se adaptan a la acción planeada y por ello representa un elemento de alta importancia.

Planificación

Analizando esta definición, se deduce que se planifica para atender necesidades individuales y sociales que determinan el comportamiento eficaz y de calidad, por ello se detecta tanto en los procesos como en los resultados.

Al respecto, Bounds y Woods (2001), definen la planeación como el trabajo que debe hacerse durante un periodo de tiempo, sea día, semanas o trimestres y determina los pasos y procedimientos para realizar ese trabajo, es decir, el gerente está comprometido con la planificación de la institución y debe promover la participación en las decisiones para garantizar los logros establecidos. (p. 72).

En el mismo orden de ideas, es pertinente señalar, que la planificación institucional, se elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente, en este orden la planificación, guía a la organización por el camino indicado en un periodo de tiempo determinado, en síntesis, la planificación es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar la misión y visión demandada.

Es evidente que la planificación es un elemento fundamental para la toma de decisiones administrativas académicas y comunitarias, busca lograr los objetivos propuestos por la organización o proyecto para minimizar la resistencia a los cambios. Razón por la cual, la planificación se centra en una perspectiva más vinculada a la concepción democrática de la organización social, la cual justifica la participación y toma de decisión dentro del sistema.

De allí, la planificación es la más importante de las obligaciones se asume de manera racional y social para coordinar las acciones. Al respecto Bounds y Woods (2001), agregan que “Una planeación propia prevé los problemas y ofrece líneas de acción para elevar los niveles de logros educativos”. (p. 15).

Liderazgo

El gerente, dentro de su desempeño debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva. Referente a este aspecto David (2003) indica que la motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen poca probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no

están motivados para implementar estrategias, una vez que se han formulado, según dicho autor la función de motivación del gerente incluye, por lo menos, cuatro componentes principales; liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y desarrollo de la organización, lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo la cultura organizacional educativa.

En este sentido la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la sinergia que él genera, confiriendo más importancia a lo que dice un miembro del grupo que a otros ajenos a este. En consecuencia el gerente debe canalizar el proceso de búsqueda de información y exposición de los resultados; todo esto amerita: orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de ello depende su éxito personal, del grupo que está dirigiendo y de la organización.

Al respecto Bass (1985), puntualiza que el líder transformador motiva a los integrantes de una organización para que hagan más de lo que esperaban hacer originalmente, incrementando la apreciación, el valor de las tareas de quienes las desempeñan, haciéndolas ir más allá de sus intereses personales para bien del equipo y la organización, elevando el nivel de necesidades a órdenes superiores, por ejemplo la autorrealización.

De allí que Alvarado (1990), sostiene que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de: administración, concepción del hombre e ideología de trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y adeptos comprometidos con una misión.

Estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategia: Estratego o el arte del general en guerra, procedente de la fusión: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Según el diccionario OCEANO de la Lengua Española la define como el arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. Ronda, G (2002), opina que el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

En tal sentido Halten, K. (1987) citado en Ronda, G. (2002): Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Tipos de Estrategias Gerenciales

Al respecto, Chiavenato (2009), plantea que, para administrar la interdependencia entre elementos del ambiente de trabajo, cada organización utiliza estrategias distintas, dependiendo de cada situación en particular, ello implica coacción y contingencias, de tal forma requiere la suma de todos los miembros de la organización, para aumentar el poder de la organización y reducir su independencia.

Esto significa, que en la medida en que el gerente defina la estrategia a seguir para el logro de los objetivos y establezca comportamientos, planificaciones y sistemas administrativos de apoyo, el personal directivo dispondrá de una orientación y auténtica acción gerencial para encaminar sus esfuerzos e integrar

todo el personal, además la comunidad hacia los procesos responsables en pro de la unificación de criterios para poder lograr la interdependencia.

Según Robbins (2005, P.101), una auténtica acción gerencial, supone la revisión exhaustiva del proceso y de la institución, si no se transforma en un simple programa de instrucción; en suma, la intencionalidad es mejorar la calidad del servicio.

Estrategias de Enlace

A este respecto, Silva (2008:48), señala que “cada tipo de estrategias se organiza, planifica e implementa con la finalidad de mantener contactos operativos de orden socio empresarial, culturales, económicos, demográficos, hasta políticos”, de este modo se infiere que todos forman parte importante en la vida de las organizaciones, especialmente las instituciones educativas.

Cabe destacar, que el gerente o coordinador debe tener como responsabilidad la premisa de que todos los docentes, conozcan las funciones a cumplir y cómo se ajustan estas tareas dentro de los esfuerzos del colectivo.

Según Carrasco (2005), el acompañamiento apoya las fases de la gerencia en el aula, para racionalizar los recursos para hacer posible los objetivos institucionales, en este marco fueron creadas con el propósito de contribuir a la viabilidad, al desarrollo de los equipos de trabajo, en función de ello entonces, estas estrategias de enlace están representadas por conseguir la red de relaciones como también, la conformación de equipos de trabajo, pues estas dos, son básicas para concretar el surgimientos de otras acciones que se llevan a cabo en la organización.

Estrategias de Delegación

Al respecto, Pérez (2005:78), las define como “la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información e igualmente, los recursos necesarios para tomar decisiones para lograr sus objetivos; además de asignarles responsabilidades”.

Para el autor antes citado, las actitudes personales de quien dirige son sumamente importantes, entre ellas la receptividad del gerente para tener la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, de colaborar con ellos a la vez elogiar su inventiva; entre otras está, la disposición a ceder o delegar en sus subordinados el derecho de tomar sus decisiones, adicionalmente, el ser flexible para que otros puedan cometer errores además de confiar en todos los miembros del grupo estableciendo y aplicando controles que permitan revisar constantemente los procesos para no perder el control.

Según Chiavenato (2008), la situación delegativa por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos sobre las potencialidades del subordinado.

En este sentido, la acción gerencial así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. Por lo tanto, no se puede suponer que no quiere laborar, ya que, según este autor, la mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente si no trabaja.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales deben entenderse como un cuerpo de fenómenos

objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. Al respecto Donelly, Gibson e Invancevich, (1997) comentan que: Los cursos de acción planificados se llaman estrategias tácticas, que se diferencian usualmente por el alcance y la magnitud de la acción; cualquiera que sea el nombre, una acción planificada está dirigida hacia el cambio de condiciones futuras; es decir, el logro del objetivo. (p.153).

Los cursos de acción y los objetivos están relacionados de una manera casual: el objetivo es causado por los cursos de acción. El esfuerzo intelectual requerido en la planificación incluye el conocimiento no sólo de qué alternativas serán necesarias para lograr un objetivo, sino también cuales son los más eficientes.

Desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar, la visión, misión y objetivos institucionales.

Según David (1994) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen prioridades, se diseñan planes, se orientan y utilizan los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan actividades, se delimitan tareas, se formulan y evalúan los proyectos. La planificación es un proceso gerencial, de naturaleza deductiva, diseñado para producir resultados esperados.

La estrategia tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable, por ende, muy importante dentro de la empresa o institución.

Estrategia de Gestión

Pérez (2005), la define como “la actividad de dirigir, en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una institución se encuentran en contacto”. Es decir, representan las acciones que conducen a la coordinación de actividades en pro de las metas institucionales.

De acuerdo con los criterios de estos autores, las estrategias de gestión gerencial pueden ser vistas como el servicio especializado en el cual no puede improvisarse el material humano, cuyo fin primordial consiste en mejorar los factores y condiciones en que se realice el proceso enseñanza – aprendizaje, como también administrativo. Por lo tanto, el eficaz desempeño del recurso humano constituye una de las claves del éxito de toda institución.

Al respecto, la formación del gerente según Planas (2002). “Es un elemento fundamental que contribuye al desempeño óptimo de los individuos dentro de una organización”. En virtud de esto, la institución debe velar por el adiestramiento en las labores a ejecutar por los directivos y entrenadores, para contribuir al logro de los objetivos, a través de estudios de mejoramiento profesional, seminarios, talleres, foros, conferencias, entre otros los cuales le permitan obtener el perfil requerido de acuerdo a las tareas o funciones específicas de cada cargo a ocupar.

Gestión del Talento Humano

Para D’ Sousa (2009) Cualquier producción laboral (física o intelectual) es la introducción y plasmación de una acción humana, consecuencia de su relación con el

mundo físico, y en esa medida manifiesta el hombre su libertad y su racionalidad. El ser humano es un infatigable forjador de ideas y acciones para subsistir. Ideas y acciones compartidas, de vida comunitaria, especialmente aptas para el desarrollo de instituciones.

Las instituciones son, en cierta forma, la manera más humana de vivir en sociedad: la familia, las empresas, las instituciones políticas y jurídicas, la educación, las instituciones asistenciales y las instituciones morales y religiosas. Todas esas instituciones, se encargan de conservar y transmitir valores fundamentales que le otorgan cohesión a cada comunidad o grupo humano. Esa situación es generada por lo que hoy se denomina Talento Humano. Sin esos principios o valores, la vida humana sería pura y ciega necesidad biológica.

Desempeño Laboral

Chiavenato (2001), expone que es: “La conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndola”. Expresa además que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Otra definición interesante acerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma que, el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está

referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Elementos del Desempeño Laboral

Chiavenato (2000), plantea que: “El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados”. Este autor presenta los factores como, actitudinales que comprende la disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización; y operativos que contemplan el conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es una política de la dirección de personal, cuyo fin es detectar problemas en el trabajo para mejorar la eficiencia en la organización. En este sentido, Aragón (2004), afirma que la evaluación del desempeño laboral es: “Una práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación entre superior y subordinado, con la que se revisan los aspectos claves del trabajo”.

De acuerdo con estas consideraciones, uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es la valoración del empleado en el puesto de trabajo para conocer su actuación y su factible potencial de desarrollo. Asimismo, este proceso, estimará los valores, excelencia, cualidades y estatus de las personas.

En el mismo marco de ideas, Puchol (2005) afirma que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo

de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Factores para garantizar la Calidad de Desempeño

Uno de los factores esenciales, para lograr la calidad de desempeño es la capacitación. Respecto a ello Ruíz (2005), afirma que la formación profesional “es el proceso que puede responder a unas diversas tendencias conceptuales e ideológicas del modelo de ejercicios profesionales”.

Es decir, es un proceso de autodesarrollo y autodescubrimiento de la personalidad y sobre todo de mentes capaces de crear cosas nuevas que sean activas, descubridoras, críticas, respecto a lo existente, eso implica que el participante sea responsable y el actor principal de su propio proceso formativo.

De allí es de suma importancia, que el proceso formativo tenga un sentido de misión y visión, el cual es entendido como el establecimiento de metas, propósitos para lograrlo y cumplirlo, que debe ser claramente definida y conocida por todos los colaboradores.

De igual manera, también puede ser entendida como la responsabilidad que tienen los gerentes o el director de mejorar su perfil académico para liderizar con eficacia, las misiones requeridas en el cargo.

Por lo tanto, la capacitación dentro de las instituciones y organizaciones, para cumplir cabalmente con su misión, no consisten únicamente en proporcionar

cursos y más cursos, por el contrario, consisten en un proceso constante de formación profesional y actualización que requiere de tiempo, dedicación y recursos económicos para lograr un proceso completo de transformación tanto del personal como de la organización.

Al respecto plantea Serna (2008), “la capacitación como perspectiva de misión tiene por finalidad colocar a la persona en condiciones de hacer lo que tiene que hacer”. Según lo planteado por el autor, la formación profesional es una condición necesaria que debe poseer todo individuo para desempeñarse mejor en su labor, lo suficiente para que las personas hagan lo que tienen que hacer en un momento determinado; en virtud de ello, es necesario destacar la formación como un medio que va a permitir a una organización ser exitosa.

Por lo tanto, es necesario destacar los principales factores para lograr la calidad de desempeño expuestos por Alles (2007), tales como la formación continua, para investigar y para innovar.

Competencia

La competencia según Blay (2005) es: “Un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo en que una persona utiliza los conocimientos, habilidades y buen juicio, asociados a la profesión”. Por otra parte, los autores Spencer y Spencer, citados por Alles (1999) definen la competencia como: “Una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionado con un nivel de estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en trabajador o situación”.

Para Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción;

contempla: la Orientación al logro o preocupación por el orden. La Calidad y precisión. Iniciativa. La búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio, hace referencia a: La influencia e impacto. La construcción de relaciones. La conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales, señala lo que es: el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y la cooperación y Liderazgo.

- Competencia Cognitivas, contemplan: el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual y la experiencia técnica, profesional y de dirección.

- Competencias de eficacia personal, hacen referencias: al auto control, la confianza en sí mismo, el comportamiento ante los fracasos y la flexibilidad.

Competencia Laboral.

Para Vargas (2004) es: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.

Para Tamayo, (2003) es: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

De acuerdo con lo expuesto por los autores, se puede decir que la competencia laboral pretende ser un enfoque integral de

formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación lo cual resulta importantes destacar para la investigación.

Competencia Profesional

Para Forgas, (2003) es: “El resultado de la integración, esencial y generalizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados”.

Por otra parte, Urbina (2002) enfatiza que puede desarrollarse como dos objetivos, con fines diagnósticos, toma en consideración la calidad de aprendizaje; y con fines académicos, estos pueden ser asignaturas, cursos, talleres como profesionales y especialistas.

En este sentido las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

Gestión por Competencias

Gramigna (2002), expresa que la gestión por competencia es: “Una forma de gerencia que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, las competencias de la organización y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización”.

En muchas empresas existen sistemas de evaluación de competencias, los cuales

utilizan diferentes criterios de agrupación y ordenación, según la gestión que se pretenda realizar de dichas competencias. Estas competencias usualmente denominadas de gestión y en el que no se evalúan los conocimientos específicos de cada persona.

En este sentido, Aguiar citado por Terán y Leal (2009) plantea que estas competencias de gestión son identificadas como aquellas características de los individuos que mejor contribuyen al éxito de su actuación dentro de la organización. Modelo de Gestión Basado en el Perfil de Competencias

Dentro de las nuevas herramientas de recursos humanos que están siendo utilizadas por las organizaciones modernas con el fin de enfrentar los actuales desafíos con la mayor eficacia a fin de garantizar el éxito, se destaca la gestión por competencia, que es un modelo que potencia la posibilidad de administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas (Cea, González, Guzmán y Herrera, 2002). Estas son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Leboyer, 2003).

Así la competencia se cree que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo, mostrando algunas de sus características y quedando ocultas otras como son las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto.

En el contexto de la globalización, el mundo actual se ha vuelto cada vez más

competitivo, lo cual ha generado avances en las técnicas para la evaluación de las competencias, por considerarlas de capital importancia en la gestión del talento humano.

De tales avances, se ha logrado caracterizarlas en cinco grandes grupos, tal como lo señala Marqués (2000):

1. Aptitudes y habilidades: capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, entre otras.
2. Rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, por ejemplo.
3. Actitudes y valores: lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
4. Conocimientos: tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, entre otras.
5. Motivos: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro. (p. 15).

Metodología

Naturaleza de la Investigación

El trabajo siguió las pautas metodológicas de las investigaciones proyectivas, cuyos diseños permiten la presentación de una propuesta o una solución a un problema práctico, con un

modelo viable y factible de ejecutar. La UPEL, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2013), define a este diseño investigativo de la siguiente manera:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se enmarcó en una investigación de campo de carácter descriptivo. La UPEL, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2013) define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas, donde se presentan, describe, analizan e interpretan en forma ordenada, para entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. (p.14).

La investigación de campo permitió recoger los datos directamente de la realidad objeto de estudio utilizando técnicas e instrumentos apropiados. El estudio se enumeró en el nivel descriptivo,

que, de acuerdo con Ander-Egg, (1995): “...tiene como propósito describir situaciones, esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p.60).

En otras palabras, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Tiene como objetivo la descripción precisa de las características del evento de estudio con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de su naturaleza. El método se basa en la indagación, observación, el registro y la definición.

En cuanto a la investigación descriptiva Tamayo (2001), precisa como elemento fundamental la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad en estudio, determinando las propiedades más resaltantes del grupo o fenómeno tratado.

En este caso la realidad que será abordada estará conformada por la percepción que sobre la actuación de los Administradores, tiene el personal administrativo y entrenadores que labora en el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural del Municipio Los Salías, Ubicado en el Estado Bolivariano de Miranda la cual se describió, analizó e interpretó a la luz de los referentes teóricos que sustentan la investigación.

Población y Muestra

La población está representada por el conjunto de todas las personas que coinciden con una serie de características y proporcionan la información necesaria para cumplir con los objetivos. Según Cerda (2004: 87), es un conjunto de unidades que se estudian y observan individualmente por

medio de un estudio por parte del investigador”.

Por otro lado, destaca Chávez (2007) que al abordar el tema de la población de estudio en una investigación de carácter científico, se debe considerar la siguiente definición de la población:

Es el conjunto total de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estados, grupos, comunidades, objetos, instituciones, asociaciones, actividades, acontecimientos, establecimientos, personas, individuos), es decir, la población es la totalidad de los elementos que forman un conjunto. (p. 93)

Del mismo modo, Hurtado (2007: 148), destaca que la población “es un total de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados, la cual está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”.

Asimismo, Arias (2006), afirma que es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y debe cuantificarse para un determinado estudio, un conjunto de entidades que participan de una determinada característica.

Para los efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por directivos, coordinadores y entrenadores, los cuales laboran en las diferentes dependencias del Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural del Municipio Los Salías Ubicado en el Estado Bolivariano de Miranda en este caso la población es accesible y se considera finita.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 37 sujetos, discriminados de la siguiente manera:

Para los efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por directivos, coordinadores y entrenadores los cuales laboran en las diferentes dependencias del Complejo Deportiva, Recreativa y Cultural del Municipio Los Salías Ubicada en el Estado Bolivariana de Miranda en caso de que la población es accesible y se considera finita.

La población objeto de estudio de esta investigación, estuvo conformada por 37 sujetos, discriminados de la siguiente manera:

Tabla 1
Población

Personal	Cantidad
Director general	1
Coordinadores	8
Entrenadores	28
Total	37

Fuente: Elaboración Propia

Técnica e Instrumentos de Recolección de datos

Para la recolección de los datos en la presente investigación, resulta pertinente utilizar la técnica de la encuesta que, a decir de Parella y Martins (2003, p.111), está “destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador y que puede ser aplicada a sectores amplios de un universo”

Además de ser una de las técnicas más confiables debido a que el investigador no manipula las variables; facilita la recolección de respuestas de un mayor

número de personas en menor tiempo y es sencilla para el análisis estadístico.

El instrumento a utilizar para la recolección de los datos fue un cuestionario, que según los autores precitados, consiste en la recolección de información a partir de un conjunto de preguntas referidas a una o más variables a medir, las cuales permiten obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), consiste en: “la recolección de información a partir de un conjunto de preguntas referidas a una o más variables a medir las cuales permiten obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación” (p.99).

Otros autores, como Sabino (2008), definen el instrumento de recolección de datos como “cualquier recurso del que se vale el investigador, para acercarse a los fenómenos y extraer de ello información” (p.143).

Descripción del Instrumento

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se consideró pertinente la realización de un cuestionario estructurado, de 36 preguntas cerradas, con una escala valorativa tipo Likert de tres puntos, dirigido a los miembros del Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural del Municipio Los Salías Ubicado en el Estado Bolivariano de Miranda, con el objeto de medir los indicadores de las variables a estudiar.

El instrumento consta de tres partes. La primera, está direccionada a medir los indicadores de la variable “Competencias

gerenciales para la Gestión del Talento Humano” y consta de 24 ítems.

La segunda parte está reservada para medir la variable “Ambiente en la cual se desarrolla la gestión del talento humano” y consta de 11 preguntas cerradas que permitieron obtener información acerca de los indicadores que operacionalizan esta variable.

Finalmente, la tercera parte consta de un ítem que midió la factibilidad Teórica, en términos de la opinión de los encuestados, del diseño propuesto para las estrategias por competencias para la gestión del talento humano Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural del Municipio Los Salías Ubicado en el Estado Bolivariano de Miranda.

Validez

La validez de un instrumento indica el grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones y que corresponden a los conceptos que están siendo medidos, de acuerdo con Hernández y cols. (2006:132). Es decir, la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Al respecto, Macías y Martínez (2006), señalan que “se refiere al grado o consistencia con que un instrumento realmente mide la variable o variables que pretende medir” (p.49).

Todos los instrumentos de recolección de datos precisan de la validez de contenido porque está destinada a darle coherencia y sistematicidad a los ítems que conforman el instrumento diseñado, y consiste en hacer una revisión profunda de cada ítem que estructura el instrumento. Este procedimiento es determinante, pues a

través del mismo se desechan ítem o aspectos irrelevantes que de una u otra manera restan sentido razonado a la intención concreta de búsqueda de datos y además, permite redimensionar aquellos ítems que se consideran confusos o presentan errores de sintaxis y/o semántica (Delgado, 2013).

El método utilizado en esta investigación para estimar la validez de contenido es el denominado Juicio de Expertos, el cual consistió en seleccionar 3 jueces (expertos en Administración del Deporte, Metodología y Construcción de Instrumentos) quienes tuvieron la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los instrumentos, determinando que el instrumento se encontraban en concordancia directa con cada uno de los objetivos de la investigación propuestos, con la finalidad de establecer la pertinencia de los aspectos teóricos – metodológicos, la construcción de los ítems, y su relación con los objetivos, dimensiones e indicadores de las variables de la investigación. Montiel, (2018).

Luego de revisado y validado el instrumento original de recolección de datos se realizaron las modificaciones pertinentes basadas en las observaciones de los mismos, generando de esta manera un instrumento en su versión final, para ser aplicado a la población objeto del estudio.

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible”. (p.200).

Así mismo, Bizquerra (2003) define la confiabilidad de la siguiente manera: Se

refiere al grado de consistencia del instrumento de medida, señalando que existen dos instrumentos de medición, que todos utilizamos fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, que pueden oscilar entre cero y uno; donde el coeficiente cero significa nula, la confiabilidad y el uno representa el máximo de confiabilidad; mientras más se acerca a cero, hay mayor error en la medición. (Pág 127).

Con el análisis de confiabilidad, se puede determinar la medida en que se relacionan los elementos del cuestionario, se puede obtener un índice global de la repetición o la consistencia interna de la escala en conjunto y se puede identificar elementos problemáticos que deberían excluirse de la escala (Bizquerra, 2003).

El modelo utilizado para estudiar la confiabilidad del instrumento fue el Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach, que es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de correlación entre-elementos. Se estima que un instrumento es confiable si el coeficiente de confiabilidad es mayor o igual a 0.60. (Bizquerra, 2003).

Para estudiar la confiabilidad del instrumento realizado, se procedió a aplicar una prueba piloto a 10 sujetos (directivos y entrenadores) de otro complejo o centro deportivo con similares características a la entidad objeto de estudio. Esto es, se le aplicó el instrumento a estas 10 personas para calcular el Coeficiente Alpha de Cronbach que mide la consistencia interna de los ítems del instrumento.

Los resultados del estudio de confiabilidad realizado al instrumento diseñado en esta investigación fueron obtenidos a partir del programa SPSS versión 18.

De donde, el coeficiente Alpha de Cronbach presentó un valor de 0.887, muy cercano a 1, por lo que puede afirmarse que el instrumento posee alta consistencia interna, lo cual se interpreta como que el instrumento es de alta confiabilidad.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las distintas operaciones que se realizaron para el procesamiento y posterior análisis de datos se fundamentaron en la estadística descriptiva. En ésta lo primero que debe hacerse según Hernández, Fernández y Baptista (2010) "... es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable" (p.350). Para ello, se hizo uso de la distribución de frecuencia.

Los mismos autores antes mencionados definen la distribución de frecuencia como "... un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías" (p.350).

Para cada indicador del estudio, se realizaron los cálculos de frecuencia y porcentajes de respuesta, correspondiente a cada uno de los puntos de la escala. Una vez obtenidas las frecuencias y los porcentajes, se procedió a realizar los cuadros estadísticos que muestran los resultados obtenidos. Por último, se interpretaron los resultados para después elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Resultados

En esta investigación los resultados fueron dispuestos en cuadros de frecuencia y la técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva, utilizando para ello frecuencias y porcentajes. El análisis de los datos implica el establecimiento de

categorías, su ordenación y manipulación para resumirlos y obtener algunos resultados.

Es decir, reducir los datos a una forma comprensible para su interpretación. En este sentido, el análisis de los resultados está en orden, atendiendo la estructura de la operacionalización de las variables en estudio.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano
Dimensión: Dirección
Indicador: Comunicación

Cuadro 1:
Resultados para el Indicador Comunicación

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1.La Comunicación del Equipo Directivo con los miembros de la institución se desarrolla en forma bilateral	7	29,2	7	29,2	10	41,6	24	100
2.El Equipo Directivo solo se comunica con el resto del personal a través de comunicaciones escritas (Memos, circulares, Notificaciones, etc.)	8	33,3	9	37,5	7	29,2	24	100
3.El Equipo Directivo demuestra habilidades comunicacionales armónicas con el resto del personal	7	29,2	9	37,5	8	33,3	24	100

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 1, se permiten visualizar los resultados correspondientes al proceso de comunicación que se desarrolla en el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural Los Salías. Es bien sabido que la comunicación es una parte fundamental en las organizaciones y reviste una importancia significativa dentro de ellas, porque uno de los principales objetivos de la comunicación organizacional es crear un clima de opinión favorable, para que todos los acontecimientos que se desarrollen

dentro de la organización sean asimilados en forma positiva por el personal.

A partir de los resultados, se pueden derivar los siguientes análisis:

- El análisis realizado al ítem 1. Indica que el 41,6% de los sujetos encuestados aseveraron que la comunicación del Equipo Directivo con los miembros de la institución nunca se desarrolla en forma bilateral. Mientras que el 29,2% manifestaron que la comunicación se desarrolla siempre de manera bilateral, y de forma similar un 29,2% de la muestra consultada expresa que a veces.

- Por otra parte el ítem 2. Se observa que el 37,5% de los encuestados, argumento que a veces el Equipo Directivo se comunica con el resto del personal a través de comunicaciones escritas (Memos, circulares, Notificaciones, etc.). En lo que respecta al 33,3% de la muestra consultada, contesto que siempre hay una comunicación escrita. No obstante, el 29,2% respondió que nunca se da ese tipo de comunicación.

- De manera semejante, en lo que respecta al ítem 3. Se puede evidenciar que un 37,5% de la muestra sometida a estudio, alegó que a veces, el Equipo Directivo demuestra habilidades comunicacionales armónicas con el resto del personal. En tanto un 33,3% indicó que nunca se efectúan. Por otra parte, un 29,2% respondieron que siempre se demuestran esas habilidades comunicacionales.

Tomando en consideración, las respuestas obtenidas en el análisis de los anteriores ítems, el aspecto a veces, alcanzó los porcentajes más altos, en cuanto al indicador comunicación. De donde se

puede inferir que la muestra estudiada la comunicación no se desarrolla de forma efectiva como se espera que ocurra en la organización.

Si el proceso de comunicación no se desarrolla de manera efectiva, conlleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y no se pueden llevar a cabo los objetivos propuestos, esto debido a las diferentes barreras que surgen en la comunicación, que es la realidad que está presente en el Complejo Recreativo, Cultural y Deportivo en estudio y que motivó el realizar esta investigación.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Dirección

Indicador: Liderazgo

Cuadro 2: Resultados para el Indicador Liderazgo

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
4. El Equipo Directivo se caracteriza por desarrollar una política de puertas abiertas, participativa, centrándose en la atención de los problemas más sentidos por el personal.	10	41,7	6	25	8	33,3	24	100
5. El Equipo Directivo lidera una gerencia tradicional, haciendo énfasis en la realización de la tarea	10	41,7	9	37,5	5	20,8	24	100
6. El Equipo Directivo promueve acciones para mejorar el funcionamiento organizacional, en las que compromete y motiva al personal, para que se conviertan en agentes de cambio	4	16,7	8	33,3	12	50	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados para el indicador Liderazgo fueron mostrados en el cuadro 2 y permiten realizar los siguientes análisis:

- En el análisis del ítem 4. El 41,7% de la

muestra respondió que siempre el Equipo Directivo, se caracteriza por desarrollar una política de puertas abiertas, participativa, centrándose en la atención de los problemas más sentidos por el personal. No obstante, un 33,3% manifestó que nunca el equipo directivo practica las políticas anteriormente mencionadas. Así mismo, el 25% afirmó que a veces, el equipo directivo se caracteriza por desarrollar dichas políticas.

•En lo relacionado al ítem 5. Se observa que el 41,7% de los sujetos encuestados respondió que siempre, el Equipo Directivo lidera una gerencia tradicional, haciendo énfasis en la realización de la tarea.

El 37,5% manifestó que a veces, divisan ese tipo de liderazgo en el equipo directivo. Mientras que un 20,8% contestó que nunca perciben del equipo directivo dicha gerencia mencionada.

•Haciendo referencia al ítem 6. Se tiene que un 16,7% de la muestra respondió que siempre, el Equipo Directivo promueve acciones para mejorar el funcionamiento organizacional, en las que compromete y motiva al personal, para que se conviertan en agentes de cambio.

Mientras que un 33,3% manifestó que a veces, los directivos toman ésta línea de liderar la institución. Por otra parte, en opinión de los encuestados el 50% expreso que nunca divisa del equipo directivo esta forma de liderazgo.

Los resultados plasmados en párrafos anteriores ponen de manifiesto, tal como se señaló, que se evidencian señales de que el liderazgo ejercido por el Equipo Directivo parece ser lo más efectivo que se necesita, dada las visiones encontradas y

convergentes de sus miembros. En este sentido, los directivos pueden perfeccionar más competencia de liderazgo para influir de forma consciente sobre sus colaboradores y subordinados en el cumplimiento de los objetivos trazados en el Complejo Deportivo, Cultural y Recreativo.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Dirección

Indicador: Toma de Decisiones

Cuadro 3:

Resultados para el Indicador Toma de Decisiones

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7. El Equipo Directivo propicia la participación de todos en la toma de decisiones	2	8,3	11	45,8	11	45,8	24	100
8. El Equipo Directivo, permite, en cada instancia institucional, asumir libertad para tomar decisiones	1	4,2	14	58,3	9	37,5	24	100
9. El Equipo Directivo promueve la toma de decisiones tomando en consideración la realidad institucional y social.	3	12,5	11	45,8	10	41,7	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados mostrados en el cuadro 3, se tienen los siguientes análisis:

•Tomando en cuenta el ítem 7. Se permite evidenciar que el Equipo Directivo, en opinión de los encuestados un 8,3% manifestó que siempre propician la participación de todos en la toma de decisiones. Mientras el 45,8% que a veces propician la participación. Y el 45,8%

restante indica que nunca promueven dicha participación.

•En lo concerniente al ítem 8. Un 58,3% respondió que a veces se da libertad para la toma de decisiones. Mientras que el 37,5% de los encuestados manifestó que nunca, lo que se infiere que la Gerencia no permite a las diferentes instancias tomar decisiones con libertad. El 4,2% de la muestra contestó que siempre el Equipo Directivo, permite, en cada instancia institucional, asumir libertad para tomar decisiones.

•Ahora bien, haciendo referencia al ítem 9. La tendencia mayoritaria de respuesta se ubicó en torno al valor de “a veces” con un 45,8% lo cual permite inferir que efectivamente, el Equipo Directivo medianamente promueve la toma de decisiones tomando en consideración la realidad institucional y social.

Mientras que un 41,7% manifestó que nunca participan en la toma de decisiones. Del mismo modo el 12,5% expreso que siempre el equipo directivo promueve la toma de decisiones considerando la realidad social e institucional.

En esta dirección de ideas, el resultado es altamente concordante con el encontrado para el proceso de comunicación, donde también se evidenció que los encuestados perciben que el mismo se realiza de manera dogmática, normativa.

A este respecto, Bartle (2007) señala que la participación en la toma de decisiones requiere buena comunicación: cuantos más canales se abran, más participará el personal en la gestión de la organización. Para lo cual es necesario que el Gerente busque formas de hablar con el personal, permitiendo que el mismo conozca los

logros y frustraciones de la Gerencia. El personal detectará rápidamente si es el Equipo Directivo es sincero, respetuoso y muestra genuino interés en la participación del personal en la toma de decisiones o solo se manifiesta a nivel declarativo.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Coordinación

Indicador: Trabajo Cooperativo

Cuadro 4
Resultados para el Indicador Trabajo Cooperativo

Ítem	Sujetos						Total	
	Siempre		A Veces		Nunca		F	%
	F	%	F	%	F	%		
10. El Equipo Directivo promueve el trabajo en equipo	6	25	12	50	6	25	24	100
11. El Equipo Directivo promueve en el trabajo con grupos, el desarrollo de estrategias de cooperación y solidaridad	6	25	8	33,3	10	41,7	24	100
12. El Equipo Directivo posee facilidad para interrelacionarse con los diferentes grupos de la Institución	8	33,3	9	37,5	7	29,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

En relación con los resultados del indicador Trabajo Cooperativo, mostrados en el cuadro 4, se realizan las siguientes consideraciones:

•Analizando el ítem 10. El 50% de los encuestados contestó que el Equipo Directivo a veces promueve el trabajo en equipo. En lo que respecta al 25% argumentó que siempre promueven el trabajo en equipo. Así mismo el 25% restante de la muestra, manifiesta que los directivos nunca promueven esa cooperación de trabajo.

•En lo concerniente al ítem 11. Para la mayoría de los encuestados la orientación al trabajo en equipo solidario y cooperativo,

con un 41,7% nunca se ha especificado la Gestión de Organización. En tanto, el 33,3% que a veces se promueve el trabajo en equipo solidario y cooperativo. Por otra parte, un 25% de la muestra respondió que el equipo directivo siempre promueve ese tipo de trabajo mencionado anteriormente.

•Haciendo referencia al ítem 12. El 37,5% de la muestra sometida a estudio, alegó que a veces, el Equipo Directivo posee facilidad para interrelacionarse con los diferentes grupos de la Institución. De la misma manera un 33,3% aseveró que el directivo posee facilidad para interrelacionarse con los diferentes grupos del Complejo. No obstante, el 29,2% de la muestra restante, dijo que nunca tienen estas habilidades tan fundamentales en la función de coordinación que deben ejercer.

A razón del análisis antes descrito, la Dimensión Coordinación; Indicador, Trabajo Cooperativo, refleja en las alternativas de respuesta a veces, un alto porcentaje con relación a los demás. De esta forma, puede inferirse, que los sujetos encuestados respondieron que medianamente el equipo directivo promueve el trabajo en equipo.

Es necesario, para el éxito de cualquier gestión, que el gerente sepa trabajar con personas, sepa transmitir acertadamente sus ideas, persuadir, y generar equipos de trabajo eficientes. El líder debe ser capaz de captar la atención de las personas, capaz de seducir en el sentido de encantar, animar, entusiasmar.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano
Dimensión: Coordinación
Indicador: Políticas de manejo del personal

Cuadro 5
Resultados para el Indicador Políticas de Manejo del Personal

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
13. El Equipo Directivo demuestra habilidades y destrezas para la conducción de equipos efectivos	7	29,2	7	29,2	10	41,7	24	100
14. El Equipo Directivo está atento a las necesidades e intereses de sus subordinados y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades	5	20,8	9	37,5	10	41,7	24	100
15. El Equipo Directivo formula críticas basadas en hechos comprobados	8	33,3	9	37,5	7	29,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados plasmados en el cuadro 5, relacionados con las políticas de manejo de personal, muestran:

•En lo respectivo al análisis realizado al ítem 13. El resultado obtenido arrojó, que la tendencia mayoritaria se ubicó en torno al valor de “nunca” con un 41,7% indicando así su disconformidad con las habilidades y destrezas que despliega el Equipo Directivo para la conducción de equipos efectivos.

No obstante, el 29,2% aseveró que a veces, el directivo demuestra habilidades y destrezas para la conducción de equipos efectivos. Así mismo, un 29,2% manifestó que siempre, cuentan con las competencias para establecer estrategias eficaces para el manejo del personal

•Continuando con el ítem 14. Se evidencio, que el mayor porcentaje tiende al valor “nunca” con el 41,7% de la muestra, lo que implica que la Gerencia no está atenta a las necesidades e intereses de sus subordinados y pueda, en consecuencia, idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades.

Mientras un 37,5% afirmo que a veces pueden estar atentos a las necesidades e intereses de sus subordinados. Entre tanto, el 20,8% contesto que los directivos siempre se muestran atentos a lo anteriormente descrito.

•Por otra parte, en el estudio realizado al ítem 15. Refleja que el 37,5% respondió que a veces, los directivos formulan críticas basadas en hechos comprobados. Mientras un 33,3% manifestó que siempre presentan críticas fundamentadas. Del mismo modo, el 29,2% señaló que nunca las críticas emitidas por el directivo se dan con bases justificadas.

Dada la importancia que tiene el manejo adecuado del personal, se esperaba que los resultados, apuntaran hacia los valores altos de la escala, es decir, que el Equipo Directivo “siempre” mostrara competencias para manejar de manera adecuada su único recurso: la gente, en virtud de que gran parte del éxito de cualquier institución, depende de la forma como se maneja el personal.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano
Dimensión: Coordinación
Indicador: Recursos para el desarrollo de la labor

Cuadro 6: Resultados para el Indicador Recursos para el desarrollo de la labor

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
16. El Equipo Directivo conoce las necesidades del Complejo	6	25	12	50	6	25	24	100
17. El Equipo Directivo trabaja en función de satisfacer las necesidades del Complejo para el desarrollo de la labor deportiva, cultural y recreativa	5	20,8	12	50	7	29,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados mostrados en el cuadro 6, muestran la manera de percibir la actuación de la Gerencia en relación con la disposición de ésta última a gestionar lo concerniente a proporcionar los recursos para que las funciones propias de la institución se puedan desarrollar de la manera más eficiente.

•Analizando el ítem 16. Tenemos que el 50% de los encuestados sostienen que “a veces” los directivos conocen las verdaderas necesidades de la institución. Mientras un 25% manifiestan que siempre lo hacen. Por el contrario, un 25% de la muestra.

•En lo que refiere al ítem 17. Se observa con el 50% de la muestra respondió que a veces, los directivos trabajan en función de satisfacer esas necesidades del complejo. Por el contrario, un 29,2% aseveró que nunca se trabaja de esa forma.

Mientras que el 20,8% de la muestra restante, argumentó que siempre el directivo trabaja en función de las necesidades del complejo.

En consecuencia, teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el análisis anteriormente descrito muestra de manera clara, que la alternativa de respuesta a veces, registro un mayor porcentaje con respecto a las respuestas restantes.

Ahora bien, en lo que respecta al indicador Recursos para el desarrollo de la labor, puede inferirse, que una parte de la muestra considera que medianamente el equipo directivo conoce las necesidades del complejo y así mismo trabajan en función de satisfacer dichas necesidades.

El objetivo final de la Gerencia es mejorar los procesos gerenciales (control, dirección, planificación y ejecución) y el funcionamiento de su Organización. Ejercer una supervisión orientada a la consecución de la mejora supone priorizar el desarrollo de la función de asesoramiento y apoyo a los centros y entrenadores para conseguir crear en el Complejo unas condiciones organizativas, sociales y culturales que faciliten el desarrollo de propuestas de innovación y cambio para que se vayan convirtiendo en comunidades profesionales de aprendizaje interactivas y responsables.

Pero esta capacidad para mejorar por ellos mismos se hará realidad siempre que tengan las condiciones adecuadas. Por tanto, es responsabilidad de la Gerencia realizar las acciones para que las instancias internas y externas provean los medios necesarios para que dichas condiciones se hagan realidad (Bolívar, 2000).

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Control

Indicador: Verificación de logro de metas

*Cuadro 7
Resultados para el Indicador Verificación de logro de metas*

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
18. El Equipo Directivo trabaja en función de que se cumplan o logren los objetivos o metas del Complejo	8	33,3	11	45,8	5	20,8	24	100
19. En el análisis interno del Complejo se detectan los aspectos que limitan o reduzcan la capacidad de desarrollo efectivo para la gestión	4	16,6	7	29,2	13	54,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados para para el Indicador Verificación de logro de metas fueron mostrados en el cuadro 7 y permiten realizar los siguientes análisis:

- En lo que respecta al análisis realizado al ítem 18. Tenemos que, el resultado obtenido arrojó, que el 45,8% de los sujetos objeto de estudio, declaró que a veces el Equipo Directivo trabaja en función de que se cumplan o logren los objetivos o metas del Complejo. No obstante, un 33,3% aseveró que los directivos siempre cumplen los objetivos y metas. En lo que refiere al 20,8% de la muestra restante, expresó que nunca cumplen con los objetivos o metas del complejo.

- De la misma manera, el análisis realizado al ítem 19. El porcentaje mayor apunta al valor de “nunca” con el 54,2% de la muestra contestó que no se detectan los aspectos que limitan o reduzcan la capacidad de desarrollo efectivo para la

gestión. Mientras un 29,2% de los encuestados, respondió que a veces, detectan los aspectos que limitan la capacidad de desarrollo efectivo para la gestión. Por otro lado, el 16,6% expresó que siempre evidencian dichos aspectos mencionados.

Considerando las respuestas obtenidas del análisis descrito anteriormente, puede argumentarse, que la alternativa de respuesta a veces, alcanzo un porcentaje alto, de la misma forma en lo que se refiere a la opción nunca, los encuestados manifiestan que se detectan los aspectos que limitan la capacidad de desarrollo efectivo para la gestión y en lo que respecta a la opción a veces, ellos consideran que medianamente el equipo Directivo trabaja en función de que se cumplan los objetivos del Complejo.

Por lo tanto, existe una paridad entre las opciones (a veces y nunca), lo que refleja que existe cierto desacuerdo entre los ítems. Los resultados están relacionados con un aspecto muy importante de la Gerencia como lo es que se verifique el cumplimiento de las metas trazadas, porque poco vale plantearse objetivos y metas si luego no se verifica que se han alcanzado o no, y que ciertas situaciones impidan lograrlas.

También deben debatirse los problemas o necesidades que la institución plantea y las iniciativas o propuestas de mejora que surgen del propio centro. Las discusiones deben orientarse a la búsqueda de consenso más que a la imposición de los criterios del Equipo Directivo. Por supuesto, es vital que se supervise con qué éxito ha utilizado el Complejo las informaciones y datos facilitados y si su análisis ha dado lugar a alguna propuesta de mejora (Bolívar, 2000).

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Control

Indicador: Supervisión de equipos de trabajo

Cuadro 8

Resultados para el Indicador Supervisión de equipos de trabajo

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
20. El Equipo Directivo instruye al personal en la implementación del curso de acción seleccionado para abordar las tareas o funciones asignadas a los equipos de trabajo	4	16,6	7	29,2	13	54,2	24	100
21. Al terminar la ejecución de la función desempeñada en los equipos de trabajo, el Personal Directivo supervisa los resultados obtenidos	8	33,3	11	45,8	5	20,8	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados plasmados en el cuadro 8, relacionados con el Indicador Supervisión de equipos de trabajo, muestran:

- En el análisis del ítem 20. Se destaca que los encuestados perciben con un 54,2% nunca adiestraron al personal para el abordaje de las tareas o funciones asignadas a los equipos de trabajo. Así mismo, el 29,9% afirmó que a veces divisan esa instrucción. No obstante, el 16,6% restante de la muestra manifestó que siempre ha recibido la información antes mencionada.

- En lo relacionado al ítem 21. El 45,8% de la muestra, respondió que a veces observan que el personal Directivo supervisa los resultados obtenidos, al finalizar la

ejecución de la función desempeñada en los equipos de trabajo. El 33,3% manifestó que siempre han percibido dicha actuación por parte del directivo.

Mientras, que el 20,8% contestó que nunca han divisado que el personal directivo cumpla con el rol de supervisar, los alcances de los equipos de trabajo.

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas del análisis que precede, se puede argumentar, que la alternativa de respuesta nunca, alcanzo un porcentaje alto, de la misma forma en lo que se refiere a la opción a veces.

Los encuestados manifiestan que no se adiestra al personal para el abordaje de las tareas asignadas a los equipos de trabajo y en lo que respecta a la opción a veces, el personal Directivo supervisa los resultados obtenidos, al finalizar la ejecución de la función desempeñada en los equipos de trabajo. Lo que implica, que hay una discrepancia entre las opciones (nunca y veces), lo que refleja que existe cierto desacuerdo entre los ítems.

Uno de los aspectos más relevantes de la Gerencia es la supervisión de los equipos de trabajo porque supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

En tal sentido, los resultados muestran que éste es un indicador que la Gerencia no está funcionando de la mejor manera en sus roles gerenciales, en particular en la supervisión, siendo que ésta es de vital importancia en el buen funcionamiento de

las organizaciones y requiere de habilidades específicas en los gerentes.

Estas habilidades se concretan en conocimiento de sus responsabilidades, que es de gran importancia, ya que implica que el Directivo debe actuar en concordancia con las políticas, reglamentos y costumbres de la organización. Debe exhibir habilidad para instruir, por cuanto necesita instruir a su personal para poder obtener resultados óptimos.

Variable: Competencias Gerenciales para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Control

Indicador: Solución de conflictos

*Cuadro 9
Resultados para el Indicador Solución de Conflictos*

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
22. El Equipo Directivo promueve las solución de los conflictos a través del diálogo y razonamiento	6	25	7	29,2	11	45,8	24	100
23. El Equipo Directivo interactúa con las partes involucradas en el conflicto	5	20,8	15	62,5	4	16,6	24	100
24. El Equipo Directivo actúa eficazmente en la resolución de conflictos	5	20,8	8	33,3	11	45,8	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados mostrados en el cuadro y gráfico 9, muestran las percepciones que sobre la actuación del directivo ante los conflictos tienen los encuestados. En tal sentido se evidencia que:

- En relación con el análisis del ítem 22. El 45,8% de los encuestados consideran que el Equipo Directivo nunca promueve la solución de los conflictos a través del

diálogo y razonamiento. De la misma manera, un 29,2% aseveró que el directivo siempre promueve la solución de conflicto de manera positiva. No obstante, el 25% de la muestra restante, dijo que siempre perciben dicha actuación por parte del equipo directivo.

•En lo concerniente al ítem 23. El 62,5% de la muestra, contestó que a veces el equipo directivo interactúa con las partes involucradas ante un conflicto. Mientras que el 20,8% respondió que siempre media con las partes involucradas en un problema. Igualmente, el 16,6% de los encuestados, manifestaron que en el complejo nunca se observa esa interacción ante un conflicto.

•Haciendo referencia al ítem 24. El 45,8% respondió que nunca el equipo Directivo actúa eficazmente en la resolución de conflictos. Mientras que un 33,3% manifestó que a veces actúa eficazmente en la resolución de un conflicto. Del mismo modo, el 20,8% expuso que siempre perciben dicha actuación por parte del directivo.

Ahora bien, observando los resultados obtenidos en el análisis anterior, la opción que alcanzó mayor porcentaje fue el de nunca, en la relación con el resto.

En tal sentido, esto indica según los resultados obtenidos en cuanto a las respuestas suministradas, en relación con el indicador Solución de conflictos, puede argumentarse que en su gran mayoría las opiniones, evidencian que en el complejo el equipo directivo no promueve y actúa eficazmente en la resolución de conflictos.

Al respecto Saballs (2000), destaca que los procesos de conflicto, cuando las personas actúan ante cuestiones que les afectan verdaderamente, constituyen una

excelente oportunidad para exponer lo que uno piensa y para poner a prueba la consistencia entre lo que uno piensa, lo que dice y lo que hace.

La observación del comportamiento de las personas ante los conflictos: la tolerancia, la tenacidad, la capacidad de diálogo o, la consideración de posicionamientos divergentes, la anteposición de los intereses colectivos sobre los individuales, la visión de futuro, la firmeza ante los ataques y las presiones; constituyen, por tanto, una excelente oportunidad para el afianzamiento del liderazgo profesional y, al parecer, la Gerencia no está siendo bien evaluada dado que estas visiones discordantes hacen suponer que la actuación gerencial no está alcanzando tener ascendencia sobre sus subordinados, por cuanto estos no muestran valoraciones positivas ante la gestión, pese a que los gerentes valoran como positivos sus esfuerzos en cuanto a sus roles gerenciales.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano

Dimensión: Relaciones interpersonales

Indicador: Participación

Cuadro 10
Resultados para el Indicador Participación

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
25. En el Complejo hay un clima que permite y favorece la participación del personal mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	11	45,8	4	16,6	9	37,5	24	100
26. Cuando en el Complejo existe un problema, es afrontado de manera conjunta y entre todo el personal (directivos y entrenadores) y producen y valoran alternativas y se llega a un acuerdo respecto a la solución.	4	16,6	11	45,8	9	37,5	24	100

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 10, se permiten visualizar los resultados correspondientes al proceso de participación que se desarrolla en el Complejo Deportivo, Recreativo y Cultural Los Salías. A partir de los resultados, se pueden derivar los siguientes análisis:

- Analizando el ítem 25. Se evidenció, que el 45,8% de la muestra considera que para ellos en el Complejo siempre hay un clima que permite y favorece la participación del personal mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo. Mientras que el 37,5% afirmó lo contrario, que nunca se percibe ese clima mencionado anteriormente. Entre tanto, el 16,6% contestó que a veces en el complejo se divisa un clima que permite y favorece la participación del personal.

- Continuando con el ítem 26. El 45,8% de los encuestados contestó que a veces, cuando en el Complejo existe un problema, tanto el equipo directivo como el personal que labora allí, se muestran mediadores y dispuestos a alcanzar las soluciones por la vía del diálogo y la negociación. En lo que respecta al 37,5% argumento que, ante la presencia de un conflicto nunca se percibe que el personal del complejo trabaje en conjunto para lograr la mediación y solución de dicho conflicto. No obstante, el 16,6% manifestó que a veces, divisan la coalición del personal para afrontar un conflicto de forma positiva.

Teniendo en cuenta las respuesta obtenidas del análisis antes descrito, en relación con la dimensión Relaciones Interpersonales, y tomando en cuenta al indicador Participación se puede decir que,

este resultado es concordante con las percepciones que sobre su Gerencia tienen los encuestados, por cuanto el Equipo Directivo se percibe con un liderazgo que tiende a la participación, al trabajo colaborativo, a la consolidación de valores de cooperación y solidaridad y también, que a la hora de abordar un conflicto.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano

Dimensión: Relaciones interpersonales

Indicador: Armonización

*Cuadro 11
Resultados para el Indicador Armonización*

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
27. En el Complejo existe un ambiente laboral agradable donde el personal se siente escuchado con receptividad	6	25	8	33,3	10	41,7	24	100
28. En el Complejo se mantienen interacciones fluidas y armónicas entre todo el personal	5	20,8	9	37,5	10	41,7	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados para el indicador Armonización fueron mostrados en el cuadro 11 y permiten realizar los siguientes análisis:

- En lo que respecta al análisis realizado al ítem número 27. El resultado obtenido señala que la percepción que tienen la mayoría de los encuestados es que en la institución con un 41,7% nunca existe un ambiente laboral agradable donde el personal se siente escuchado. No obstante, el 33,3% aseveró que en el Complejo a veces, perciben un ambiente laboral

atractivo que hace sentir al personal que sus opiniones son valiosas. En lo que refiere al 25% de la muestra restante, expreso siempre sentirse escuchados al encontrarse en un ambiente laboral positivo.

•De la misma manera, en el análisis efectuado al ítem número 28. El 41,7% de los encuestados contestó que nunca se ha mantenido una interacciones fluidas y armónicas entre todo el personal. Mientras que el 37,5% aseveró que a veces, divisan que en el complejo exista una atmosfera de fluidez y armonía. Por otra parte, un 20,8% expresó que siempre se mantiene entre el personal un intercambio positivo.

La armonía significa equilibrio en las proporciones entre las distintas partes de un todo. Para que exista la buena vibra y la energía positiva es meritorio propiciar la armonía en los entornos donde nos desenvolvemos día a día. Mantener un buen entorno laboral es una meta indispensable de toda organización. Si promovemos un proceso motivacional y armonioso, por naturaleza vamos a sentirnos bien con nuestro yo interior y seguramente la reacción será afirmativa en el lugar donde nos desempeñamos, compartimos ideas y tareas diariamente (Vélez, 2009).

La organización es responsable de definir y garantizar un adecuado clima organizacional positivo. Parte del éxito de una organización son los niveles de motivación de sus recursos humanos, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización en aspectos claves de la misma.

Para que todo lo anterior pueda surgir, las buenas relaciones y el buen estado emocional de cada miembro son la base de cualquier proceso motivacional y

armonioso, inmersos dentro de un marco lleno de respeto, equidad, cordialidad y justicia, el cual hace que se retenga la pieza clave en toda organización: el capital humano. (Vélez, 2009).

Establecida la importancia de trabajar en ambientes armónicos, para que se puedan alcanzar las metas personales e instituciones sin desgastes ni descontentos personales, los resultados mostrados en el cuadro 11, permiten caracterizar el clima organizacional que perciben los actores estudiados en relación con este indicador.

Al respecto, se señala que la percepción que tienen la mayoría de los encuestados es que en la institución nunca existe un ambiente laboral agradable donde el personal se siente escuchado con receptividad, así mismo la mayoría percibe que nunca se ha mantenido una interacciones fluidas y armónicas entre todo el personal, por tanto, inhiben la posibilidad de sentir satisfacción con el entorno y con la institución, mermando, al final, la calidad del desempeño laboral. Esto implica que la atmósfera que se respira en la organización es poco armoniosa.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano

Dimensión: Motivación

Indicador: Necesidades e intereses

*Cuadro 12
Resultados para el Indicador Necesidades e Intereses*

Item	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
29. En el complejo se percibe un ambiente de promoción de oportunidades de formación y actualización para todo el personal (obreros, secretarías, entrenadores y comunidad).	5	20,8	10	41,7	9	37,5	24	100
30. En el complejo se percibe una gestión que se traduce en acciones que responden a necesidades e intereses colectivos y no a acciones aisladas de algunos entrenadores o del personal directivo.	7	29,2	8	33,3	9	37,5	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados para el indicador Necesidades e Intereses fueron mostrados en el cuadro 12 y permiten realizar los siguientes análisis:

- En el análisis realizado en el ítem 29. El 41,7% de los sujetos encuestados aseveró que a veces, en el complejo se percibe un ambiente de promoción de oportunidades de formación y actualización para todo el personal (obreros, secretarias, entrenadores y comunidad). En lo que respecta, al 37,5% de la muestra consultada, ésta argumento que nunca perciben en el complejo un ambiente que propicie la oportunidad de formación y actualización. No obstante, un 20,8% respondió que siempre se encamina a la promoción de oportunidades de formación para todos sus miembros.

- De manera semejante en el ítem número 30. Se observa, que el 37,5% de la muestra, argumento que nunca en el complejo se percibe una gestión que se traduce en acciones que responden a necesidades e intereses colectivos y no a acciones aisladas de algunos entrenadores o del personal directivo. Por otra parte, el 33,3% afirmó que a veces se divisa una gestión que se convierte en acciones que responde las necesidades e intereses del colectivo. De igual manera, el 29,2% restante de los encuestados, contestó que siempre se está respondiendo a las necesidades e intereses del personal y de la institución.

Como resultado del análisis realizado a las respuestas anteriores, en relación al indicador Necesidades e Intereses, indica que la situación, apunta hacia un descontento generalizado entre la mayoría de los encuestados en relación con las políticas de capacitación, adiestramiento, perfeccionamiento y actualización, por tratarse de políticas, o más bien, de

ejecuciones, esporádicas, no sistemáticas y desconectadas de las verdaderas necesidades del personal que, con un 41,7% a veces se cuenta con un sistema de gestión que de manera continua los actualice y les ayude a perfeccionarse en sus diferentes áreas de ejecución, se sienten al margen de las nuevas tecnologías y en condiciones de inferioridad en relación con sus pares externos, que limitan su competitividad. En consecuencia, el 37,5% la desmotivación y el poco interés al asumir nuevas responsabilidades y en ocasiones, el no cumplimiento a cabalidad de las funciones asignadas se constituye en una amenaza para la organización porque este descontento puede permear la labor cotidiana que el trabajador desarrolla.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano
Dimensión: Motivación
Indicador: Sistema de recompensas

Cuadro 13
Resultados para el Indicador Sistema de Recompensas

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
31. El Complejo cuenta con altos niveles de motivación y la forma de motivar es a través de la participación, el establecimiento de objetivos en conjunto y el mejoramiento de los métodos de trabajo.	7	29,2	8	33,3	9	37,5	24	100
32. El Complejo cuenta con sistemas de recompensa justos que se corresponden con la evaluación de desempeño del Personal	7	29,2	10	41,7	7	29,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los resultados para el Sistema de Recompensas fueron mostrados en el cuadro 13 y permiten realizar los siguientes análisis:

- En lo respectivo al análisis realizado al ítem número 31. El resultado obtenido arrojó, que el 37,5% de los sujetos encuestados declaró que nunca se cuenta con altos niveles de motivación y no se realizan acciones gerenciales para motivar a través de la participación, el establecimiento de objetivos en conjunto y el mejoramiento de los métodos de trabajo. No obstante, el 33,3% aseveró que a veces, perciben que el complejo tiene niveles óptimos de motivación, que favorecen la metodología de trabajo. Por otra parte, un 29,2% de la muestra restante argumentó que siempre la gerencia motiva al personal de forma positiva, para así impulsar un alto desempeño laboral.

- En lo relativo con el análisis efectuado en el ítem 32. Se observa que el 41,7% de la muestra, contestó que a veces los sistemas de recompensa carecen de justicia y equilibrio y no guardan correspondencia con la evaluación de desempeño del Personal. Mientras que el 29,2% respondió que siempre están contando con un sistema de recompensa justos que se corresponden con la evaluación de desempeño del Personal. No obstante, otro 29,2% expreso nunca contar con un sistema de recompensas justo que se corresponda con la evaluación anteriormente nombrada.

Los párrafos anteriores sirven para poner de manifiesto la relevancia que el sistema de recompensas tiene sobre la motivación y ésta sobre la satisfacción y, en consecuencia, sobre el clima laboral u organizacional.

Además, sirven de marco referencial a la luz del cual se analizaron los resultados mostrados en el cuadro 13.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano

Dimensión: Proceso de influencia

Indicador: Conciencia social

Cuadro 14

Resultados para el Indicador Conciencia Social

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
33. En el complejo se vive un ambiente donde el personal se siente valorado, respetado y se entiende el contexto social donde se desenvuelve	6	25	10	41,7	7	29,2	24	100

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados plasmados en el cuadro 14, están referidos al indicador Conciencia Social, que intenta establecer las percepciones de los encuestados en relación a si en el complejo se vive un ambiente donde el personal se siente valorado, respetado y se entiende el contexto social donde se desenvuelve.

En este sentido, teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el ítem 33. Se observó que el 41,7% a veces en el complejo se vive un ambiente donde el personal se siente valorado, respetado y se entiende el contexto social donde se desenvuelve. Mientras que un 33,3% afirmó que nunca es ese el ambiente que caracteriza a esta organización. Entre tanto, el 25% contestó que siempre se percibe en el complejo un ambiente de respeto, valoración y comprensión individual.

Ahora bien, en lo que respecta al indicador Conciencia Social, se infiere que, toda organización tiene como misión formar al ser humano que la sociedad demanda, con un conjunto de valores sociales para que pueda convertirse en un transformador de su entorno, debe entender al trabajador, que comparte esta función, como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal.

Variable: Ambiente en el cual se desarrolla la gestión del talento humano

Dimensión: Proceso de influencia

Indicador: Valores

Cuadro 15

Resultados para el Indicador Valores

Ítem	Sujetos							
	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
34. El personal se comporta de forma coherente con los valores que se corresponden con la visión y la misión de la organización	5	20,8	15	62,5	4	16,6	24	100
35. Se percibe un fuerte compromiso hacia la organización, porque existe una visión compartida que refleja la visión personal y conjunta del personal.	4	16,6	15	62,5	5	20,8	24	100

Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a los resultados para el indicador Valores, fueron mostrados en el cuadro 15 y permiten realizar los siguientes análisis:

•Analizando el ítem número 34. El 62,5% de los sujetos encuestados contestó que a veces el personal se comporta de forma coherente con los valores que se corresponden con la visión y la misión de la organización. En lo que respecta al 20,8% argumentó que siempre se evidencia correlación entre el comportamiento del personal, con la misión y visión del complejo. No obstante, el 16,6% manifestó nunca percibir un comportamiento del personal acorde con el objetivo de la organización.

•Continuando con el ítem 35. Se evidenció, que el 62,5% de la muestra respondió que a veces se percibe un fuerte compromiso hacia la institución, porque existe una visión compartida que refleja la visión personal y conjunta del personal.

Mientras que el 20,8% afirmó que nunca se divisa un compromiso hacia la organización, por parte del personal. Por otra parte, un 16,6% expuso que siempre hay un alto compromiso del personal con la institución.

Tomando en consideración, las respuestas obtenidas en el análisis de los ítems anteriores, el aspecto a veces, alcanzo los porcentajes más altos, en cuanto a la dimensión proceso de Influencia e indicador Valores. Por lo que se puede inferir, que la muestra estudiada divisa relevancia de los valores dentro de la organización.

Variable: Factibilidad Teórica de un Modelo de Estrategias por Competencias para la Gestión del Talento Humano

Dimensión: Elementos constitutivos de la factibilidad en función de las opiniones de los encuestados

Indicador: Organizacional y funcional, Participación, Social y Presupuestaria

Cuadro 16

Resultados para la Factibilidad Teórica en relación con la Participación, Recursos, Roles y Responsabilidades

Aspectos	Factibilidad (%)		
	Siempre	A veces	Nunca
36. Participación de todos los miembros de la comunidad en las estrategias propuestas	71	13	16
36. Disponibilidad de recursos en la institución para la realización de estrategias que mejoren la gestión del talento humano	31	19	50
36. Disposición de los miembros de la institución a asumir roles y responsabilidades en las estrategias propuestas para mejorar la gestión del talento humano y realizar los cambios funcionales y organizacionales que requieren de acuerdo a la propuesta para mejorar la gestión del talento humano	21	66	13

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados plasmados en el cuadro anterior reflejan que, en opinión de los encuestados, proponer un modelo de estrategias gerenciales fundamentadas en competencias básicas para el logro de una gestión exitosa del talento humano, por cuanto se ha evidenciado que el personal se muestra dispuesto a mejorar de manera efectiva en sus labores y parecen estar dadas las condiciones organizacionales y operativas para que se pueda implementar.

También, se observa que la mayoría de los encuestados consideran que este modelo de estrategias gerenciales fundamentadas en competencias básicas, para el logro de una gestión exitosa del talento humano en el Complejo Deportivo, Cultural y Recreativo Los Salias, gozaría de gran aceptación en la institución.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado a los sujetos estudiados, es posible

establecer las siguientes conclusiones en respuesta a los objetivos planteados:

Con respecto al desempeño gerencial del Equipo Directivo

•El rol gerencial del personal directivo del Complejo deportivo, recreativo y Cultural Los Salias en el Estado Bolivariano de Miranda, está caracterizado, de acuerdo con el personal que labora en esa institución, de la siguiente manera:

- Comunicación rígida, carece de fluidez y asertividad
- Liderazgo tradicional con rasgos autocráticos
- Poco trabajo colaborativo
- Bajo nivel de participación en toma de decisiones
- Mal manejo y supervisión
- Poca eficiencia en la solución de conflictos

Con respecto al Ambiente de trabajo

•El Ambiente de trabajo en el Complejo deportivo, recreativo y Cultural Los Salias en el Estado Bolivariano de Miranda, está caracterizado, de acuerdo con el personal que labora en el complejo, de la siguiente manera:

- Poca participación de los subordinados en la toma de decisiones.
- Ambiente de trabajo con poca armonía y alta conflictividad
- Pocas oportunidades de formación y actualización
- Sistemas de recompensas poco acordes al desempeño laboral
- Poca valoración y respeto hacia el personal
- Pocos valores compartidos, bajos niveles de motivación, identidad y compromiso

Con respecto a la relación entre Roles Gerenciales y el Ambiente Organizacional

- Se evidenció la percepción negativa que tienen los trabajadores acerca de la actuación gerencial del Equipo Directivo.
- Se percibe que el ambiente de trabajo es poco armónico y satisfactorio.
- La actuación gerencial genera elementos que perturban la dinámica laboral, las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral y en consecuencia, impactan de manera negativa en el trabajo, tornándolo desagradable, y donde no se promueven las condiciones apropiadas para el logro de los objetivos institucionales.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, R. (2004). Dirección, Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas. Paidotribo: Barcelona.
- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Ed. Granica, 2a. ed. Buenos aires.
- Alvarado, J. (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Ander-Egg, E. (1995). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires.
- Aragón, A (2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Thomson Learning Ibero. España.
- Arenas y Suárez (2008) su impacto en la producción. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.htm>
- Arias, F. (2006) Técnicas y metodología de investigación. México: Trillas.
- Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico. Editorial Apunser.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Becerra N., A. (2008) Thesaurus curricular. Caracas: Imprenta Instituto Pedagógico de Caracas.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2003). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- Blay, P (2005) Evaluación de la Competencia Profesional en el Análisis Crítico. Barcelona.
- Bounds y Woods (2001), Supervisión Internacional. Editores S.A.
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Editorial San Marcos E I R LTDA
- Cea, E, González, M. Y Herrera, C. (2002). Gestión por Competencias. Documento en línea. Disponible: <http://académico.ulagos.cl/fganga/html/cipo>. Consulta 2015, junio 19.
- Cerda, H. (2004). Los elementos de la investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Colombia: Editorial El Búho.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Ejemplar N° 38. Maracaibo: Colección General.
- Chiavenato, I (2001). Administración de recursos Humanos. Mc. Graw Hill

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (2ª ed). Bogota: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.: imprenta LILY Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta. Edición. Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, A. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta. Edición. Mc. Graw Hill. México.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard University Press.
- David, F. (1994). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Editorial Pearson Educación, México.
- David, K. (2003). *Administración. Teorías y Procedimientos*. México. Editorial Básica.
- De Sousa, B. (2009). *Crítica de la Razón Indolente. Contra el desperdicio de la experiencia*. Bilbao: editora desclée de Brouwer.
- Delgado, C. (2013). *Retos del aprendizaje basado en problemas*: cneip.org.
- Donnelly, J.; Gibson, J. e Invancevich, J. (1997) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Mcgraw Hill.
- Drucker, P (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá. Ed. Normaeducativa (pp. 23-29). Chapecó, Brasil: Grifo.
- Falcón, J. (2003). *Gerencia y toma de decisiones*. Editorial CEC, S.A: Venezuela.
- Forgas, J (2003). *Diseño curricular por competencias*. Tesis Doctoral en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Frank País, Santiago de Cuba.
- Gómez, A y Mestre, M (2005). *La Importancia del Gestor Deportivo en el Municipio*. Inde: Barcelona.
- González de Tromp, M. (2010) *Espíteme de la Gerencia Educativa y la Arqueología el Pensamiento Gerencial*. *Revista Ciencias de la Educación* 20(35), 153-163.
- Gramigna, M (2002) *Gestión por competencia: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm> [Consulta: 5, Octubre 2012]
- Halten, K. (1987). *Estrategias, desempeño y competitividad gerencial*. España. Editorial El Ateneo
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: MacGraw-Hill.
- Hurtado E. (2007). *El proyecto de investigación*. Metodología de la Investigación. Holística Sypal. Caracas, Venezuela.
- Lozano, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales* *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 63, mayo-agosto, pp. 127-137
- Macias, P., y Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (No. Sirsi).

- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2013). Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Marqués, G (2000). Capacidades Básicas para los Ciudadanos de Hoy. Tomado de “Sociedad de la Información y Educación: Funciones y Competencias del Profesorado”. Documento en línea. Disponible: <http://dewey.uab.es/pmarques>.
- Montiel, G., y Bracho, K. (2018). El Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa en los Gerentes de las Escuelas Básicas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación. CIE. Vol. 1. (5), 01-16.
- Ordoñez, L. (2001) Desarrollo y fortalecimiento de los Sistemas Locales de la Salud. Washington D.C.
- Palella, S. y Martins, F. (2003). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. FEDEUPEL
- Pérez, J. (2005), Gestión por procesos. Edición 3. Editor ESIC Editorial. Madrid – España.
- Planas A. (2002). Una práctica judicial mallorquina de finales del Antiguo Régimen, 1815-1820. Palma de Mallorca, 2002, 146 pp.
- Puchol, L (2005). “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional. 10ª Edición. Ediciones Prentice Hall Pearson. México.
- Rodulfo - Ochoa, E. (2022). Competencias del Profesor Universitario y Perfil del Egresado en el Programa Educación Mención Biología y Química. Revista Conocimiento Investigación y Educación. CIE. Vol. 1. (14), 125-149.
- Ronda, P. (2002). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.
- Ruiz, A. (1999). La triangulación. En Ruiz, A., Metodología de la investigación
- Sabino, C. (2008). El Proceso de la Investigación. Ed. Panapo, Caracas - Venezuela 216 p.
- Serna, F (2008). Orientar la organización a procesos. Aplicación práctica en el ámbito de los recursos humanos. Revista URTE. P.256
- Silva, J. (2008). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior. Innov. educ. (Méx. DF) vol.17 no.73 México ene./abr
- Sisk, H. y Sverdlik, M. (1979). Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing Co. U.S.A 1979, 638 págs.
- Stoner, (2004) Administración. Traducido por Arturo Córdova. México Quinta Edición. Editorial Prince Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, J. (1994). Toma de decisiones en los procesos gerenciales. Editorial Ciencias Serie Buenos Aires.
- Stoner, J. y Freeman, R. (2001). Administración (5ª ed) Bogota: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Stoner, James A.F. (1994). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

- Tamayo, M. (2001). El proceso de Investigación. 3ª Edición. México Editorial Limusa.
- Tamayo, M. (2003). El proceso de Investigación. 3ª Edición. México Editorial Limusa.
- Terán, W. y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Vol. 6, N° 1, 2009, págs. 30-40
- Urbina, O y Barazal, A (2002). Experiencia de la evaluación de la competencia profesional. [Documento en Línea] Escuela Nacional de Salud Pública Habana.
<http://www.monografias.com/trabajos/mocom.htm>. [Consulta: 2012, Agosto 12]
- Urdaneta-Fernández, J. (2021). Competencias Gerencia Cultural y Creatividad Organizacional en Instituciones Educativas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 2. (12), 30-47.
- Vargas. F. (2004). Cuarenta preguntas sobre competencia laboral, Montevideo, Cinterford.
- Villegas, J. (1997). Administración de Personal. Ediciones Los Heraldos Negros. Venezuela.