



Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO  
APLICADO A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL  
DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA  
EL AÑO 2011”**

**Asesor: Marienma Ramírez**

**Trabajo de Grado Modalidad – Tesis presentado como requisito  
para optar por el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos  
Humanos**

**Autores:**

**Acosta, Eileem C.I 17.763.578**

**Pardi, Stephanie C.I 16.703.223**

**Cumaná, Agosto de 2011**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO  
APLICADO A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL  
DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA  
EL AÑO 2011”**

PRESENTADO POR

Acosta, Eileem.

Pardi, Stephanie

TRABAJO DE GRADO APROBADO EN NOMBRE DE LA  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE POR EL SIGUIENTE JURADO  
CALIFICADOR, EN CUMANÁ A LOS 11 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL  
AÑO 2011.

---

Prof. María De Freitas

Jurado principal

---

Prof. Nuvia Lisboa

Jurado principal

---

Prof. Marienma Ramírez.  
Asesor Académico

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

Cumaná, Agosto del 2011.

## **INDICE GENERAL**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, Irma Spósito, el pináculo de mi vida. La única y verdadera razón por la que cada mañana me levante a esforzarme para materializar este sueño que siempre fue nuestro.

Esto es por ti y para ti, pues cada letra plasmada en este trabajo tiene tu nombre y espíritu. Sin tu guía nada sería posible.

Todo lo que obtengo hoy es producto de tu sacrificio, amor y dedicación.

Gracias por hacer de mi éste ser humano que fue capaz de convertirse en Licenciada. Te amo má!

**Eileem Acosta Spósito**

## DEDICATORIA

Los Caminos de la vida son incontables y está llena de múltiples experiencias, a mi particularmente me toco recorrer uno largo y lleno de obstáculos, pero hoy en día cuando me detengo y observo el logro de una de mis mayores aspiraciones puedo decir que no existen imposibles y que no hay día más feliz que aquel en el que ves alcanzado uno de tus sueños...!

Primeramente este logro es de mis Padres "**Mis Angeles**" quienes con sacrificios, comprensión y amor fueron los que me motivaron, me dieron las fuerzasme e impulsaron por el camino del triunfo.

A mi hermana **Brigitte (coki)** porque simplemente eres mi complemento, sin ti mi vida no hubiera sido igual... TE AMO!

A todos mis tíos y en especial a **Cesar y Olvia** por siempre estar a mi lado incondicionalmente Gracias! y mis tías **Sonia y Claudia** ustedes son parte de mi... las Adoro!

A todos mis primos : Pia, Ivan José ,María Gabriela, Cesar Miguel, José Antonio, Daniela, Oswaldo, Alberto, Daniel, Alejandro, Gabriella, Diego... esto va con cariño para ustedes!!!

Como olvidarme de **mis Abuelos!** Esto también va para ustedes que trajeron al mundo a los seres que me dieron la vida y que hoy cosechan un sueño conmigo! Y sobretodo para ustedes Francisco y Luisa Teresa que tienen la dicha de estar aquí para verlo... los amo!

**Stephanie de los Angeles Pardi Camino**

## AGRADECIMIENTOS

Bien dijo *Jean Baptiste Massieu* que “*La gratitud es la memoria del corazón*”.

*Hoy el mío les dice esto:*

Gracias Dios, por darme la sabiduría e inteligencia que me llevó hoy a alcanzar este sueño.

A mi madre, por crear en mí el amor hacia el estudio, por poner mi educación encima de cualquier otra cosa, por alentarme siempre al éxito.

Iliana, mi amiga, cómplice y mamá. Me abriste los ojos al mundo enseñándome la vida que espero tener, eres mi ejemplo de tesón y trabajo. Gracias por tu amor de madre indisoluble y estar siempre ahí cuando te he necesitado. Hermana, éste logro también es para ti!

Reinaldo, no tengo como retribuirte las sonrisas, el apoyo, la fe que tienes en mí y tu amor de cuñado, amigo y Padre. En mi vida eres irremplazable porque contigo mi familia se completó.

Francisco Javier, mi compañero de camino, mi codo a codo. Tu “todo saldrá bien” me iluminó en los peores momentos, porque cuando pienso decaer, estás ahí para hacerme seguir adelante.

“Los conocimientos no sirven de nada si no se comparten”, eso me dijo Marienma Ramírez, asesora y amiga. La inagotable fuente de conocimientos durante este proyecto. Sin su orientación éste trabajo no habría sido nada. Gracias por ser un modelo a seguir.

Jhonatan y Yobeinnis, mis compañeros fieles en este proceso.

Compartimos las mismas ansias de alcanzar ésta meta por la que hoy vemos con satisfacción que las angustias valieron la pena. Empecé con una tesis y gané dos amigos. Muchachos, lo logramos!

Veruska, tu cariño y apoyo son invaluablees para mí. Gracias por tu presencia y aliento.

A todo el personal de FUNDESU por la participación en el proyecto, su disposición y apoyo fueron determinantes. En especial a Pedro Lemus, por su colaboración en el proceso de entrevistas y a Daniel Rodríguez por abrirnos las puertas a la Fundación.

Por último, a los amigos que gané en esta carrera hacia la meta: Ángel, Eucaris, Marijo, y María José. En especial a esos hermanos que la UDO me regaló: Jesús Yáñez, Carlos Lezama y María Luisa Carrizales, los amo!

Eileem Acosta Spósito

## AGRADECIMIENTOS

Mis primeras palabras de agradecimiento quiero otorgárselas a Dios por guiarme y llevarme hacia el camino correcto y permitirme ser la persona que soy hoy en día y llegar a donde un día me propuse estar.

A mi compañera **EILEEM ACOSTA** por comprenderme, por apoyarme, soportarme, por que se que arriesgaste y dejaste de hacer muchas cosas importantes para ti por cumplir esta meta y terminar este inmenso compromiso. **Mil Gracias!** Por siempre te estare agradecida.

A la Profesora **Marienma Ramirez** por toda la colaboración, orientación, dedicación y entrega que tubo a lo largo de la elaboracion de este proyecto con nosotras.. Gracias Profe se le aprecia un monton!

A **Daniel Rodriguez y Nayivet López** por ser nuestros asesores metodologicos y ayudarnos en la realizacion de nuestro proyecto... fueron de mucha ayuda!

A todo el personal de **FUNDESU** por permitirnos desarrollar nuestro trabajo en la institucion, teniendo la mejor disposicion para ayudarnos y orientarnos. Gracias.

Stephanie de los Angeles Pardi Camino

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución absoluta y porcentual según el grado de instrucción del personal Administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.....	77
Tabla 2 Distribución absoluta y porcentual según el tipo de cargo que ocupa el personal Administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.....	80
Tabla 3 Distribución absoluta y porcentual según la frecuencia con que el Personal Administrativo adscrito a la Dirección técnica de FUNDESU realizan sus actividades.....	81
Tabla 4 Distribución absoluta y porcentual sobre los equipos y materiales que utilizan el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU para ejecutar sus actividades. ....	82
Tabla 5 Distribución absoluta y porcentual según la participación Personal Administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU en la planificación de actividades .....	84
Tabla 6 Distribución absoluta y porcentual según la continuidad o frecuencia de la participación en la planeación de actividades del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.....	85
Tabla 7 Distribución absoluta y porcentual sobre el aporte de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo por parte del personal administrativo que adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.....	87
Tabla 8 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son tomados en cuenta los aportes de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo dadas por el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.....	88
Tabla 9 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al suministro de información que deben propinar a sus Supervisores el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.....	89

Tabla 10 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la frecuencia con que debe suministrar la información a sus Supervisores el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	89
Tabla 11 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU tiene subordinados. ....	91
Tabla 12 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a cuantos subordinados tienen el personal administrativo que integran la Dirección Técnica de FUNDESU .....	92
Tabla 13 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU tienen bajo su resguardo documentos o información esencial para la institución.....	94
Tabla 14 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si es parte de las obligaciones de personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU el resguardo de bienes muebles pertenecientes a la institución.....	95
Tabla 15 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU maneja recursos monetarios.....	97
Tabla 16 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que grado de responsabilidad en cuanto al trabajo que tiene el personal administrativo adscrito Dirección Técnica dentro de la institución en el desempeño de sus actividades.....	98
Tabla 17 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a lo que debe hacer normalmente en cuanto a la toma de decisiones el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	100
Tabla 18 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo dentro de la Dirección	

Técnica de FUNDESU. ....	102
Tabla 19 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la temperatura del medio donde desarrollan sus labores el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	104
Tabla 20 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a factores de riesgo a los que se encuentran expuesto en su medio de trabajo el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	106
Tabla 21 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU exigen requerimientos físicos. ....	107
Tabla 22 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a las posibles exigencias físicas requerimientos de los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	109
Tabla 24 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a factores ambientales a los que se encuentran expuestos los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	112
Tabla 25 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a las habilidades que deben poseer los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	114
Tabla 26 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son compatibles los conocimientos académicos que poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU con el cargo que ocupan. ....	116
Tabla 27 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que exigen los cargos del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU con respecto a la iniciativa. ....	117
Tabla 28 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a qué tipo de conocimientos poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. ....	119

Tabla 1 Distribución Absoluta y Porcentual referida al Sexo de los entrenadores de FUNDESU .....	121
Tabla 2 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Grado de Instrucción de los entrenadores de FUNDESU.....	122
Tabla 3 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Cargo que ocupan actualmente los entrenadores de FUNDESU.....	125
Tabla 4 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Tipo de Cargo que ocupan actualmente los entrenadores de FUNDESU.....	125
Tabla 5 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Departamento al que está adscrito el Cargo De Entrenador de FUNDESU.....	126
4.2.6 .....	127
Tabla 6 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la presencia de algún Supervisor inmediato para los Entrenadores de FUNDESU.....	127
Tabla 7 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Cargo que ocupa el Superior Inmediato de los Entrenadores de FUNDESU .....	128
Tabla 8 Distribución Absoluta y Porcentual sobre Suministro de Información que deben proporcionar a su Supervisor los entrenadores de FUNDESU .....	130
Tabla 10 Distribución Absoluta y Porcentual sobre si los entrenadores de FUNDESU poseen Subordinados.....	134
Tabla 11 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la cantidad de subordinados que poseen los Entrenadores de FUNDESU .....	136
Tabla 12 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la categoría de atletas con que trabajan Entrenadores de FUNDESU.....	138
Tabla 13 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la disciplina deportiva que imparten los Entrenadores de FUNDESU.....	140
Tabla 14 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Funciones que ejercen los Entrenadores de FUNDESU.....	142
Tabla 15 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Frecuencia con	

que realizan las actividades los Entrenadores de FUNDESU.....	145
Tabla 16 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Grado de Responsabilidad del cargo de Entrenador de FUNDESU.....	146
Tabla 17 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Resguardo documentos o información esencial de la institución por parte de los Entrenadores de FUNDESU .....	148
Tabla 18 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Manejo de Recursos Monetarios por parte de los Entrenadores de FUNDESU.....	149
Tabla 19 Distribución Absoluta y Porcentual referida sin son favorables las condiciones del ambiente de trabajo de los Entrenadores de FUNDESU .....	150
Tabla 20 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Exigencia de requerimientos físicos del Cargo de Entrenador de FUNDESU.....	152
Tabla 22 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Habilidades necesarias para el Desarrollo del Cargo de Entrenador de FUNDESU .....	156
Tabla 23 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Participación de los Entrenadores de FUNDESU en la Elaboración de Macroциclos de Trabajo .....	158
Tabla 24 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Frecuencia de participación de los Entrenadores de FUNDESU en la Elaboración de los Macroциclos.....	159
Tabla 25 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Aporte de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo parte de los Entrenadores de FUNDESU .....	161
Tabla 26 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la consideración y aplicación de las Ideas y Estrategias aportadas por los Entrenadores de FUNDESU .....	163

## INDICE FIGURAS

Gráfico N° 1: Representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción del personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU 2011 .....	78
Gráfico N° 2: Representación gráfica de los datos sobre la frecuencia con que los empleados administrativos de la Dirección Técnica realizan sus actividades. FUNDESU 2011 .....	81
Gráfico N° 3: Representación gráfica de los datos sobre los equipos y materiales que utilizan para ejecutar sus actividades el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011 .....	83
Gráfico N° 4: Representación gráfica de los datos sobre la continuidad o frecuencia de la participación en la planeación de actividades del personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.2011.....	86
Grafico N° 5: Representación gráfica de los datos según la frecuencia con que deben suministrar la información a sus Supervisores el personal administrativo que integran la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011.....	90
Grafico N° 6: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU tiene subordinados. 2011 .....	91
Grafico N°7: Representación gráfica de los datos referentes a cuantos subordinados tienen las personas que integran la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011.....	92
Grafico N° 8: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo de la Dirección Técnica tienen bajo su resguardo documentos o información esencial para la FUNDESU.2011 .....	94
Grafico N° 9: Representación gráfica de los datos referentes al resguardo de bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la institución por parte del personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011	

.....	96
Grafico N°10: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo que integran la Dirección Técnica manejan recursos monetarios. FUNDESU 2011 .....	97
Grafico N° 11: Representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad tiene dentro de la institución el desempeño de sus actividades del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU .2011.....	99
Grafico N° 12: Representación gráfica de los datos referentes a lo que debe hacer normalmente en cuanto a la toma de decisiones el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	101
Grafico N° 13: Representación gráfica de los datos referentes a las condiciones del ambiente de trabajo donde se encuentra el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	103
Grafico N° 14: Representación gráfica de los datos referentes a la temperatura del ambiente de trabajo donde se encuentra el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	105
Grafico N° 15: Representación gráfica de los datos referentes a factores de riesgo a los que se encuentran expuesto en su medio de trabajo el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	106
Grafico N° 16: Representación gráfica de los datos referentes a si exigen requerimientos físicos para los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	108
Grafico N° 17: Representación gráfica de los datos referentes a las posibles exigencias físicas presentes en el desarrollo de los cargos administrativos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	109
Grafico N° 18: Representación gráfica de los datos referentes a la posición del cuerpo en la que realizan sus labores el personal administrativo de FUNDESU.2011.....	111

Grafico N° 19: Representación gráfica de los datos referentes a los posibles factores ambientales a los que se encuentran expuestos los empleados administrativos de la Dirección Técnica de FUDNESU 2011 ...	113
Grafico N° 20: Representación gráfica de los datos referentes a las habilidades que deben poseer los ocupantes de cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011 .....	115
Grafico N° 21: Representación gráfica de los datos referentes a la iniciativa requerida en el ejercicio de los cargos administrativos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU 2011 .....	118
Grafico N° 22: Representación gráfica de los datos referentes a qué tipo de conocimientos poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011 .....	120
Grafico 2: Representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción académica de los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	123
Grafico 3: Representación gráfica de los datos referentes al tipo de cargo los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	126
Grafico 4: Representación gráfica de los datos referentes a la presencia supervisores para el cargo de entrenador en FUNDESU. 2011.....	128
Grafico 5: Representación gráfica de los datos referentes al suministro de información propinado a los superiores de la institución por los entrenadores de FUNDESU 2011.....	130
Grafico 6: Representación gráfica de los datos referentes la frecuencia del suministro de información propinado a los superiores de la institución por los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	132
Grafico 7: Representación gráfica de los datos referentes a la subordinación por los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	134
Grafico 8: Representación gráfica de los datos referentes a los subordinados a cargo de los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	136
Grafico 9: Representación gráfica de los datos referentes a la categoría	

de atletas con que trabajan los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	138
Grafico 10: Representación gráfica de los datos referentes a la disciplina deportiva que imparten los Entrenadores de FUNDESU 2011 ...	141
Grafico 11: Representación gráfica de los datos referentes a las funciones de los entrenadores de FUNDESU 2011.....	143
Grafico 12: Representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia en la ejecución de las funciones de los entrenadores de FUNDESU. 2011.....	145
Grafico 13: Representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad de los entrenadores de FUNDESU. 2011 .....	147
Grafico 14: Representación gráfica de los datos referentes a la posesión de documentos importantes por parte de los entrenadores de FUNDESU. 2011 .....	148
Grafico 15: Representación gráfica de los datos referentes al manejo de recursos monetarios por parte de los entrenadores de FUNDESU. 2011.	149
Grafico 16: Representación gráfica de los datos referentes a las condiciones del ambiente de trabajo de los entrenadores de FUNDESU 2011 .....	151
Tabla 21 Distribución Absoluta y Porcentual sobre los Requerimiento Físicos atribuidos al cargo de Entrenador de FUNDESU .....	153
Gráfico 17: Representación gráfica de los datos referentes los requerimientos físicos necesarios para los entrenadores de FUNDESU 2011 .....	154
Grafico 18: Representación gráfica de los datos referentes a habilidades con las que deben contar los entrenadores de FUNDESU 2011 .....	157
Grafico19: Representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia de participación en la elaboración de los Macrociclos de trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011 .....	160
Grafico 20: Representación gráfica de los datos referentes al aporte de	

ideas y estrategias para mejorar el trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011..... 162

Grafico 21: Representación gráfica de los datos referentes a la consideración dada a las ideas y estrategias aportadas para mejorar el trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011 ..... 163



Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

Autores: Eileem Acosta  
Stepahnie Pardi

Asesor: Marienma Ramírez

**Fecha: 11 /08 /2011**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO APLICADO  
A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL  
DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA EL AÑO 2011”**

## **RESUMEN**

Todo cargo que se establece en una organización necesita ser documentado y registrado a fin de que el ocupante pueda conocer a fondo toda su naturaleza. Las descripciones de cargos constituyen una técnica efectiva para tal fin. En la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte en el Estado Sucre (FUNDESU), no existe tal herramienta que facilite la gestión del recurso humano integrado por personal Administrativo y Entrenadores Deportivos, trayendo como consecuencia duplicidad de cargos y problemas jerárquicos. Para la realización del respectivo manual fue necesario acudir a fuentes bibliográficas para determinar cual método sería el empleado, quedando seleccionado el método de la Entrevista, en vista de que no existe documentación alguna como referencia para los cargos a describir. Obteniendo como resultado la descripción completa de todos los cargos que integran la Dirección Técnica de FUNDESU, sus funciones y la definición de tareas. El manual de descripción de cargos permite mantener la información de un cargo actualizada y disponible para la ejecución de todos los programas de recursos humanos así como una guía completa para el cumplimiento de las tareas en la organización. Es recomendable para asegurar un proceso de descripción y análisis efectivo dar a conocer al personal sobre lo que se pretende hacer para evitar desconciertos en ellos y lograr una gran colaboración de su parte.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones al constituirse fijan procedimientos y reglas bajo las cuales el personal deberá regir su vida laboral, será mediante los mismos que el factor humano desarrollará las actividades o tareas que conducirán al logro de cada uno de los objetivos propuestos. Para ello, deben valerse de herramientas que le permitan optimizar su desempeño en el camino hacia el logro.

Dentro de los recursos con que cuentan las organizaciones, el humano, es considerado el más importante debido a que éste es quien maneja y ejecuta todo lo relacionado con los recursos financieros, materiales, además aporta las ideas y mejoras que pueden marcar la diferencia dentro la organización para que la misma logre la materialización de los objetivos que se plantea y de esa forma alcanzar estabilidad dentro un entorno de constantes cambios y alta competitividad.

Para ello es necesario que todos los integrantes de dichas organizaciones tengan claramente establecido cual es su rol dentro de la misma, es decir, que debe existir una definición de tallada de cada cargo, sus atribuciones e inherencias, para que así se facilite la ejecución de las actividades correspondientes a cada trabajador.

Es aquí donde son aplicables las descripciones de cargos, pues por medio de ellas es posible puntualizar las tareas, los deberes y las responsabilidades de cada cargo, así como para diferenciarlos de los demás. Por esto que se hace necesario definir claramente el rol que van a cumplir, fijar las tareas y asignar de manera correcta las funciones correspondientes a cada cargo, siempre buscando alcanzar los objetivos organizacionales

preestablecidos.

De acuerdo con lo anterior, las empresas van a proveerse del personal acorde con las descripciones, es por ello que es necesario analizar y describir cada cargo para conocer no solo su contenido, sino también sus especificaciones a fin de administrar con mayor eficiencia el recurso humano que lo ocupe.

De allí que resulta necesario documentar toda la información arrojada por las descripciones en documentos denominados manuales, los cuales de mayor uso para análisis de los diversos procedimientos establecidos.

En tal sentido, los manuales descriptivos de cargos se realizan con la intención de contar con la información actual y ordenada en relación a los cargos, de manera que se pueda asegurar el cumplimiento de los perfiles requeridos al momento de ingresar una persona a la organización, evitando así pérdida de tiempo y esfuerzo tanto en la búsqueda como en la capacitación que pueda darle posteriormente. Sin embargo, su utilidad va más allá del reclutamiento y selección, ya que facilita la función supervisora y sirve como patrón de trabajo para el trabajador.

El manual descriptivo de cargos permitirá disponer de información relevante sobre actividades, funciones, tareas, responsabilidades y requisitos que deben poseer las personas que ocupen el cargo, con la finalidad de servir de herramienta de difusión dentro de la organización y así alcanzar el mejor desempeño y la consecución de los objetivos.

Las instituciones sin un personal capacitado que cumpla con sus

obligaciones no funcionarían, es en tal sentido que se hace necesario la creación de instrumentos que le permitan a las organizaciones mantener dentro de sus instalaciones un buen personal que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

El presente trabajo de investigación explica la necesidad de un Manual de Descripción de Cargos aplicado en Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre (FUNDESU), como una respuesta a la problemática que se presenta dentro de la institución sobre la ausencia de documentos sobre descripción de las tareas, responsabilidades y funciones de los cargos pertenecientes a la Dirección Técnica de la misma., el cual está contenido por:

**Capítulo I:** Planteamiento del Problema.

**Capítulo II:** Marco Teórico Referencial

**Capítulo III:** Marco Metodológico

**Capítulo IV:** Análisis e Interpretación de los Resultados

**Capítulo V:** Propuesta de Manual Descriptivo de Cargos para los Entrenadores Deportivos y Empleados Administrativos adscritos a la Dirección técnica de a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre. (FUNDESU).

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.- Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones atraviesan por diversas situaciones que ponen en peligro su estabilidad, ya sea por factores internos o externos, por lo cual es indispensable contar con un conjunto de estrategias que le permitan llevar a cabo los objetivos para los cuales fueron concebidas. Debido a esto, es necesario gestionar los recursos con los que se cuenta procurando la mejor utilización de los mismos.

Cada uno de éstos recursos representa un papel determinante para la organización, pero es el recurso humano quien posee una mayor relevancia por ser el ejecutor de todas las actividades que en la organización se realizan, es decir, quien asume las responsabilidades y posee las capacidades intelectuales para el logro de las metas.

Es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa los roles de las personas deben estar correctamente detallados, esto facilita el orden dentro de la misma, sobre todo para que estas sepan identificar cual es su posición dentro de la organización. Para ello debe existir una puntualización de todos aquellos aspectos que conforman el cargo que cada persona ocupa y desarrolla, cuáles son sus funciones, atribuciones y que lo diferencia de algún otro existente en su entorno.

Así, tenemos que un cargo es *“la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual”* según Lanham (1976:219), pero éstos no se definen por si solos, es necesario

llevar a cabo una serie de procesos antes de conocer exactamente todos los aspectos intrínsecos y extrínsecos que hacen posible ejecutar un cargo.

Es entonces donde se hace necesaria la descripción de cargos, la cual permite determinar de manera clara y precisa todas las tareas y responsabilidades de los cargos que existan dentro de una organización con la finalidad de desempeñar las funciones de manera más eficiente. La misma, confeccionada correctamente, permite orientar los principales procesos de recursos humanos, como la selección para elegir el candidato más idóneo de acuerdo con los estándares de calidad esperados por la organización.

Asimismo, favorece el proceso de inducción y acoplamiento de nuevo personal en la institución, ya que le brinda la información necesaria sobre sus actividades, a que departamento está adscrito, quienes son sus compañeros de trabajo y líneas de autoridad, además de ser la base para los programas de capacitación, los cuales deben ser diseñados de acuerdo con las exigencias profesionales especificadas a través de ella, tomando en cuenta los niveles de educación que el empleado posea.

Los manuales son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la organización, explican de manera detallada los procedimientos dentro de la misma, a través de ellos se evitan grandes errores que se suelen cometer en las áreas funcionales de la empresa, son de gran utilidad cuando ingresa nuevo personal a dicha organización ya que explican todo lo relacionado con ella, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los lineamientos y tareas de determinado departamento.

Sin embargo, muchas organizaciones no toman en cuenta su importancia, y como su ausencia puede influir negativamente en el desarrollo de procesos como el reclutamiento, la selección, capacitación, evaluación, supervisión, y que además es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su naturaleza.

Tal es el caso de La Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre (FUNDESU), la cual está dedicada, como bien lo expresa su nombre, a la formación de atletas, con la finalidad de desarrollarlos, forjarlos y prepararlos para competencias regionales, nacionales e internacionales. En la misma, funciona el área de Recursos Humanos la cual ha sido creada recientemente, bajo el nombre de Jefatura de Recursos Humanos, donde se llevan a cabo los procesos relacionados con el personal que depende la fundación.

Otro de los departamentos que conforman FUNDESU, es la Dirección Técnica, cuya actividad principal es gestionar lo concerniente a los entrenadores deportivos. En la misma convergen dos tipos de cargos tales como: administrativos, integrados por Director Técnico, Coordinador Técnico, Supervisor Técnico, Programados Informático y Secretaria, además de los Entrenadores Deportivos.

La inexistencia de herramientas eficaces para el desarrollo organizacional, como por ejemplo un manual de descripción de cargos, ha originando que hasta ahora no haya una definición clara de los cargos administrativos y deportivos que componen la estructura organizativa de FUNDESU, específicamente en la Dirección Técnica, por lo que se presenta un vacío en lo correspondiente a especificación de las actividades, responsabilidades y tareas de dichos cargos.

En el caso del cargo de entrenador deportivo, son requeridas capacidades y habilidades que le permitan desenvolverse de manera óptima en la ejecución de su labor, debido a que esto afectará la salud y el desarrollo de los atletas que se forman en la institución. Por otra parte, dentro de las exigencias de los cargos administrativos de la Dirección Técnica, es indispensable poseer conocimientos de tipo gerencial y deportivo para poder coordinar eficazmente dicho departamento.

La necesidad de diseñar un Manual Descriptivo de Cargos para la Dirección Técnica de FUNDESU surge debido a diversas fallas que se presentan en el área administrativa, tales como la duplicidad de cargos y problemas jerárquicos, las cuales fueron expresadas por su directiva. Por otra parte, la organización se encuentra en un proceso de transición, ya que dejará de ser fundación para convertirse en instituto, por lo que a través de un manual descriptivo de cargos sería posible facilitarle al recurso humano una mejor comprensión de las funciones a cumplir en los puestos en que se desempeñan.

Además, la elaboración y aplicación de un Manual de descripción de cargos para la Dirección Técnica de FUNDESU, permitiría ayudar a resolver algunos de los problemas antes mencionados. Por medio del mismo sería posible establecer una clasificación de acuerdo con la diferenciación entre las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos administrativos y deportivos de la Dirección Técnica, y así dar cabida a un mejor desempeño de las funciones, que a su vez conlleve a FUNDESU y a sus empleados al logro de sus objetivos organizacionales.

Aunado a lo anteriormente expuesto, resulta imprescindible que los entrenadores deportivos y personal administrativo de la Dirección Técnica conozcan qué deben hacer cómo, cuándo, dónde; es decir, esclarecer por

medio de una adecuada descripción de cargos, todo lo que les compete efectuar.

Por lo tanto, se puede exponer la necesidad de la creación de un **Manual de Descripción de Cargos aplicado a la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre (FUNDESU)**, reconociendo el valor que el mismo tendría para ésta institución, puesto que a través del mismo sería posible solventar algunas de sus deficiencias, aportando una herramienta esencial para su desarrollo integral como organización y en el área de Recursos Humanos.

Considerando la importancia del manual y partiendo de todo lo expuesto anteriormente es necesario responder:

- ¿Cuáles son las variables y aspectos generales necesarios, para realizar la descripción de los cargos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU?
- ¿Conoce el personal administrativo y los entrenadores deportivos las actividades y funciones asignadas al cargo que ocupa?
- ¿Cuáles son las tareas y responsabilidades que deben cumplir el personal administrativo y entrenadores deportivos de la Dirección Técnica cargo en la Institución?

## **1.2.- Objetivo General**

Diseñar un Manual de Descripción de Cargos a la Dirección Técnica de la FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU).

## **1.3.- Objetivos Específicos**

Identificar los aspectos teóricos relevantes del proceso de descripción de cargos.

Describir las funciones y actividades que correspondan a los cargos que forman parte de la Dirección Técnica de FUNDESU.

Especificar las responsabilidades y tareas inherentes a cada cargo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.

Describir cada uno de los cargos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU.

Elaborar un Manual de Descripción de Cargos para la Dirección Técnica de FUNDESU.

#### **1.4.- Justificación**

Las organizaciones deben buscar el logro de los objetivos planteados, el cumplimiento de su misión y el crecimiento a través de la maximización de su productividad y adecuación de sus operaciones a los nuevos tiempos. Dotarse de instrumentos que sirvan de soporte para el desempeño de las actividades es clave para materializar las metas que la organización desea alcanzar.

Los manuales de descripción de cargos constituyen instrumentos más que necesarios dentro de una organización, tanto pública como privada, pues permiten una fácil comprensión de las tareas que deben llevar a cabo quienes la integran, que va desde la alta gerencia hasta los niveles de menos jerarquía, ya que éstos delimitan las funciones de cada cargo, así como también proporcionan información acerca de las condiciones físicas y ambientales necesarias para el desarrollo del mismo.

Si bien es cierto que el Manual por sí solo no corregiría los inconvenientes como duplicidad de cargos, distorsión en las líneas de autoridad, fuga de información, obstaculización en la capacitación y adecuación del personal al tipo de cargo que deben ejercer, los cuales se evidencian en la Dirección Técnica de FUNDESU, si serviría como un instrumento que pudiera permitir una mayor eficiencia al momento de realizar procesos como el reclutamiento y selección de personas, debido a que la correcta utilización del manual genera una mejor comprensión del cargo y sus atribuciones por parte del personal que ingresa a la institución, así como una referencia para los actuales y futuros ocupantes del cargo.

Por otra parte la investigación servirá como referencia dentro de la

Universidad de Oriente a quienes en un futuro realicen investigaciones relacionadas con el área y necesiten referencias sobre los Manuales de cargo, su realización, importancia e impacto dentro de las organizaciones.

Con respecto a las investigadoras, implica la aplicación de los conocimientos obtenidos durante el curso de la carrera, así como la oportunidad de indagar sobre diversos temas directamente de la realidad y la consecución del requisito final para optar al título de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos

## **CAPITULO II MARCO TEORICO – REFERENCIAL**

### **2.1.- Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de ésta investigación estarán basados en estudios realizados previamente por estudiantes de la Universidad de Oriente, sumado a las indicaciones mostradas por el autor Fidias Arias, el cual define los antecedentes como: *“...investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.”* (Arias, 2006:116)

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán como referencia los siguientes antecedentes:

(Vivas:2004) realizo un trabajo de grado denominado Elaboración de un Manual Descriptivo de Cargos en Alimar C.A, de Alimentos Polar, 2004 como requisito para optar al título de Licenciada en Administración, el cual tuvo como objetivo principal proporcionar a la organización un manual de descripción de cargos, a través de una investigación de campo. Luego de realizada, pudo concluir básicamente que:

Permite mantener la información del recurso humano actualizada y disponible para el momento en que se necesite, bien sea a la hora de reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, promover o al ingresar un nuevo personal a la organización. (p. 226)

Es decir, que los manuales de cargos son una guía imprescindible ya que expresa todo los requerimientos y datos que necesitamos saber sobre

un determinado cargo, necesarios para realizar diversos procesos dentro de la organización, ya que al poseer la información adecuada estos se llevan a cabo con mayor eficiencia. El hecho de que los datos del recurso humano estén actualizados y disponibles para su uso representa una gran ventaja para la organización, pues de esta manera es posible agilizar los procesos y convertir dichos manuales en una herramienta de uso frecuente y de la cual todos los que integran la tengan conocimiento y capacidad de uso.

(Millan y Acosta: 2005) Desarrollaron un trabajo de grado modalidad tesis, por medio de una investigación documental y de campo, enfocado en la Elaboración de una propuesta de Manual de Descripción de Cargos para la Caja de Ahorros de Empleados del Estado Sucre (C.A.E.E.S), presentado como requisito necesario para obtener los títulos de Licenciados en Administración Comercial. Dicha tesis aportó lo siguiente:

En la estructura organizativa de la institución no existe un departamento de personal que se encargue de realizar la tareas inherentes de dicha unidad. En función de esto, tales tareas se encuentran disgregadas dentro de la organización. En donde una parte de las funciones las realiza el Presidente de la Junta Directiva y el resto las lleva a cabo el Administrador. Esto trae como consecuencia que los trabajadores estén recargados de trabajo. (p.195)

Este trabajo sirvió para detectar algunas de las fallas presentes dentro de la Caja de Ahorros de Empleados del Estado Sucre (C.A.E.E.S), como es la falta de un departamento de personal. La ausencia del mismo acarrea inconvenientes dentro de la organización, ya que las actividades relacionadas con este ámbito se encuentran dispersas hacia otros departamentos, lo que trae como consecuencia una recarga de trabajo para otros empleados y la ausencia de un personal especializado que lleve a cabo

todo lo que compete al recurso humano. Al existir fallas en la estructura organizacional, esto constituye una debilidad para las organizaciones, debido a que pueden presentarse fallas en las líneas de mando, así como también confusiones sobre cuáles son las responsabilidades y tareas específicas que corresponden a cada trabajador.

(Prado:2006) efectuó un trabajo de grado modalidad tesis, el cual tuvo como principal objetivo la Elaboración de un Manual Descriptivo de Cargos para la Fundación Teatro Luís Mariano Rivera, presentado como requisito para optar al título de Licenciada en Administración Comercial, empleando una investigación de campo, que concluyó lo siguiente:

Aplicar el manual y difundirlo dentro de su personal para que este conozca realmente cuáles son sus funciones y logre contribuir con los objetivos planificados por la fundación (p: 135)

Lo expresado anteriormente resalta la importancia del uso de los manuales dentro de la organización, no solo como un documento necesario a la hora de nuevo ingreso de personal, ascensos, promociones, entre otros, sino como un instrumento cuya información debe ser del dominio de todos los trabajadores.

Cuando el ocupante de un cargo está claro de cuáles son sus responsabilidades y atribuciones, es más productivo, se encuentra familiarizado con sus labores y es un ente que ayuda al crecimiento de la organización.

## 2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado.

### 2.2.1 Cargo

El funcionamiento y desempeño de una organización está en su mayoría determinada por el comportamiento del recurso humano, cuyas actitudes y desempeño está estrechamente ligado a la interrelación con sus puestos de trabajo. Al momento de realizar un análisis y descripción de cargos es necesario en primer lugar, definir exactamente que es un cargo para la organización, y de esta manera evitar confusiones e interpretaciones erradas sobre el tema. Por lo tanto, Chiavenato define cargo como:

Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en todo un unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. Chiavenato (2002:165)

Es también definido por Villegas como:

Un conjunto de tareas homogéneas que se ubican en un punto específico de la organización y las cuales son desempeñadas por el individuo mediante la utilización de técnicas concretas y habilidades personales específicas. Villegas (1988:305)

Asimismo, El cargo también tiende a definirse como *“una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo*

*vuelven separado y distinto de los otros cargos” Churden y Sherman (1.997:39).*

Con respecto a las definiciones anteriores, podemos establecer que un cargo es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, que engloba las actividades que comprenden su desarrollo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

#### 2.2.2.- Análisis de Cargos

Para el análisis de cargo se han propuesto muchísimas definiciones que buscan establecer con claridad de que se trata ésta actividad. Distintos autores lo conceptualizan de la siguiente manera:

El proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás. Lanham (1.976:163)

Por otra parte es igualmente definido como:

Una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Éste análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarias para llevarlas a cabo , así como las condiciones bajo

las cuales deben realizarse. De Cenzo y Robbin, Stephen (2003:139).

Por último, es definido como:

“Un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los cargos” Chiavenato (2002:18)

Según las ideas expresadas por los autores citados anteriormente, se puede decir que el análisis de cargos es un proceso mediante el cual se determinan y ponderan los elementos y las tareas que integran un puesto, además de los datos necesarios para luego llevar a cabo descripciones de cargos.

### 2.2.3.- Beneficios del Análisis de Cargos

Una vez revisado el concepto de cargo y algunos autores que señalan los Beneficios del Análisis de Cargos, se presenta lo que viene a representar para las investigadoras de este trabajo los beneficios que el análisis de cargo puede traer para todos los miembros de una organización.

- ✓ Para los directivos de la empresa: constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- ✓ Para los supervisores: les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- ✓ Para los trabajadores: les permite realizar mejor y con mayor facilidad

sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

- ✓ Para el departamento de personal: es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores. (Fuente: Elaboración Propia)

#### 2.2.4.- Importancia del Análisis de Cargos

El análisis de cargos constituye una herramienta imprescindible dentro de una organización, ya que de su correcta realización dependerán la mayoría de las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos. Mediante éste proceso se proporciona a todos los niveles de la organización información detallada acerca de la forma en que se deben ejecutar las funciones, de tal manera que cada trabajador pueda diferenciar las responsabilidades y tareas pertenecientes a su cargo. Además por medio del análisis de cargos se podrán detectar fallas que puedan a larga interferir en el logro de los objetivos y metas trazadas.

Por tanto resulta imperativo que las organizaciones cuenten con un sistema sólido de análisis de cargos, pues permite:

- ✓ Determinar los perfiles de los ocupantes.
- ✓ Fijar los requerimientos específicos para llenar un cargo.
- ✓ Proporcionar información sobre las responsabilidades correspondientes a cada cargo.

- ✓ Clasificar los cargos en directivos, administrativos, obreros, etc.
- ✓ Fijar las líneas de autoridad.
- ✓ Seleccionar el personal
- ✓ Orientar a la capacitación
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño
- ✓ Establecer sistemas de remuneraciones, sueldos, salarios y prestaciones. (Fuente: Elaboración Propia)

#### 2.2.5.- Estructura del Análisis de Cargos

La descripción de cargos es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado y que responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1) **Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- ✓ Instrucción básica
- ✓ Experiencia básica
- ✓ Adaptabilidad del cargo
- ✓ Iniciativa necesaria
- ✓ Aptitudes necesarias

Chiavenato (2000: p.335)

**2) Requisitos Físicos:** tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- ✓ Esfuerzo físico necesario
- ✓ Capacidad visual
- ✓ Destreza o habilidad
- ✓ Constitución física necesaria.

Chiavenato (2000: p.335)

**3) Responsabilidades Implícitas:** se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa

o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. Chiavenato (2000: p.335)

En consecuencia debe responsabilizarse por:

- ✓ Supervisión de personal
- ✓ Material, herramientas o equipo
- ✓ Dinero, títulos valores o documentos
- ✓ Contactos internos o externos
- ✓ Información confidencial

Chiavenato (2000: p.336)

- 4) Condiciones de Trabajo:** se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilita su desempeño. Comprende los siguientes factores de

especificaciones:

5)

- ✓ Ambiente de trabajo
- ✓ Riesgos.

Chiavenato (2000: p.336)

#### 2.2.6.- Métodos de Recolección de Datos sobre Cargos

Son medios a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

##### 2.2.6.1.- Método de la Entrevista

La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen un mismo cargo, como en los casos de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios, vendedores, etc. El supervisor inmediato deberá conducir las sesiones con los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo.

### Características del Método de la Entrevista

- ✓ La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- ✓ La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

Chiavenato (2000: p.341)

### Ventajas del Método de la Entrevista

- ✓ Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- ✓ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- ✓ Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- ✓ No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Chiavenato (2000: p.342)

### Desventajas del Método de la Entrevista

- ✓ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus

objetivos.

- ✓ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- ✓ Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- ✓ Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Chiavenato (2000: p.342)

#### 2.2.6.2.- Método del Cuestionario

Este método permite distribuir a los ocupantes del cargo una serie de preguntas a través de un cuestionario

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor. El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Algunos cuestionarios están bien estructurados para facilitar el diligenciamiento y utilización.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. Debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. (2002: p.188)

## Características del Método del Cuestionario

- ✓ La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargo, que llena el ocupante o el superior.
- ✓ b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario). Chiavenato (2000: p.340)

## Ventajas del Método del Cuestionario

Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

- ✓ Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- ✓ También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- ✓ Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Chiavenato (2000: p.340)

### Desventajas del Método del Cuestionario

- ✓ No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- ✓ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ✓ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Chiavenato (2000: p.340)

### 2.2.6.3.- Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Resulta recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Chiavenato (2000: p.338)

### Características del Método de Observación Directa

- ✓ El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Chiavenato (2000: p.339)

#### Ventajas del Método de Observación Directa

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ✓ No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- ✓ Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- ✓ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Chiavenato (2000: p.339)

#### Desventajas del Método de Observación Directa

- ✓ Costo elevado porque el analista de cargos requiere intervenir bastante tiempo para que el método sea completo.
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- ✓ No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso. Chiavenato (2000: p.339)

#### 2.2.6.4.- Métodos Mixtos

Cada uno de los métodos de recolección de la información posee ventajas y desventajas, pero con el propósito de sacar un mayor provecho de las ventajas que presentan, se recomienda utilizar métodos mixtos de análisis.

Los más utilizados son:

- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde e cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- ✓ Cuestionario con el ocupante del cargo y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- ✓ Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- ✓ Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- ✓ Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

Chiavenato (2000: p.343)

#### 2.2.6.5.- Método de Informes Sucesivos (Bitácora del participante)

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- ✓ Identificación y actualización.
- ✓ Deberes y responsabilidades
- ✓ Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- ✓ Niveles de desempeño

Chiavenato (2000: p.343)

#### 2.2.7.- Etapas del Análisis de Cargos

Consiste en la identificación y organización de todas las actividades y procesos importantes que intervienen en la búsqueda de una meta u objetivo, estas etapas deben ser definidas en función de sus características e importancia que presenten.

##### 2.2.7.1.- Etapa de Planeación

Fase en la que se diseña cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- a) Determinación de los cargos que van a describirse.
- b) Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
- c) Elaboración del cronograma de trabajo.
- d) Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
  - 1) Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
  - 2) Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes.
- f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su

límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el superior que un factor puede alcanzar con relación a un conjunto de cargos. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo.

- g) Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variable continua a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

Chiavenato (2000: p.344)

#### 2.2.7.2.- Etapa de Preparación del Análisis de Cargo

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo, incluye:

- ✓ Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- ✓ Preparación del material de trabajo.
- ✓ Disposición del ambiente.
- ✓ Recolección previa de datos Chiavenato (2000: p.345)

#### 2.2.7.3.- Etapa de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:

- ✓ Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
- ✓ Selección de los datos obtenidos.
- ✓ Redacción previsional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- ✓ Redacción definitiva del análisis de cargos.
- ✓ Presentación de la redacción definitiva. Chiavenato (2000: p.346)

#### 2.2.8.- Descripción de Cargos

Luego de realizar el análisis de cargos y recabar la información necesaria, se debe realizar otro proceso denominado descripción de cargos.

Describir un cargo significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace. Chiavenato (2002:183).

Es de igual forma definido como:

“Una descripción de puestos es una realización por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo”. Dessler (1.994:93).

Asimismo se define como:

*“La descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual”*. Lanham (1976:219).

Tomando en cuenta las ideas de los autores mencionados, logramos determinar que la descripción de cargos es un proceso que consiste en depurar la información existente con la finalidad de determinar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa. La descripción de cargo permite hacer un inventario de los aspectos significativos que conforman un cargo, los deberes y responsabilidades que lo comprenden.

Una descripción de cargos debe reflejar:

- ✓ Nombre del Cargo
- ✓ Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
- ✓ Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).
- ✓ Análisis del cargo
- ✓ Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
- ✓ Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complexión necesaria)
- ✓ Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
- ✓ Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes.

### **2.2.9.- Importancia de la Descripción de Cargos**

La descripción de cargos representa la base fundamental para la Administración de Recursos Humanos, pues permite ayudar al mejor funcionamiento de todas las actividades que encierran a las mismas. Está orientada a dar a conocer el contenido del cargo, y todos aquellos aspectos que lo definen y diferencian. Es útil al momento de resolver problemas de autoridad, de coordinación de tareas, además de servir como apoyo al momento de la inducción pues el nuevo integrante de la organización querrá saber que se espera de él, logrando así una mejor ejecución de las tareas.

### **2.2.10.- Beneficios de la Descripción de Cargos**

La descripción de cargos facilita el manejo del recurso humano, por lo que es necesario señalar algunos beneficios que la misma proporciona, tales como:

a) **Ayudar al reclutamiento:** definición del mercado de recursos humanos en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para la elaboración de avisos o técnicas de reclutamiento.

b) **Ayudar a la selección de personas:** perfil y características del ocupante del cargo, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección.

c) **Brindar material para entrenamiento:** contenido de los

programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.

**d) Servir de base para la evaluación y clasificación de cargos:** factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para investigación de salarios, etc.

**e) Evaluar el desempeño:** definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que deben alcanzar, etc.

**f) Servir de base para programas de higiene y seguridad:** información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.

**g) Guiar al gerente:** información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes. Chiavenato (2002: p.190)

#### 2.2.11.- Objetivos del Análisis y Descripción de Cargos

Con relación a este punto Chiavenato enumera lo que considera son los objetivos que se pueden lograr con el uso de la Descripción de Cargos:

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- ✓ Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del

personal.

- ✓ Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- ✓ Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los mismos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- ✓ Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- ✓ Servir de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Suministrar a la sección de higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad en ciertos cargos. Chiavenato (2000: p.348)

#### 2.2.12.- Aspectos motivacionales del diseño de cargos.

Las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos.

- ✓ Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
- ✓ Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de éste.
- ✓ Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que

el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del cargo y los estados psicológicos críticos produce elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, alta satisfacción por el trabajo y bajo ausentismo y rotación. La aplicación práctica de las dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede realizar a través de los seis conceptos implementadores siguientes:

**a) Tareas Combinadas:** para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se deben combinar y juntar varias tareas en una sola. El diseño clásico se caracterizaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas y menores; ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajo integrados. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por el montaje del producto por *una* sola persona, que pasa a ser generalista o gerente de tareas.

**b) Formación de unidades naturales de trabajo:** la unidad natural de trabajo es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso que permite tener noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y asignarlas a una sola persona. Esto da significado a la tarea, produce identidad con la tarea y proporciona a ocupante del cargo un sentimiento de propiedad relacionado con lo que hace.

**c) Relaciones directas con el cliente o usuario:** la idea es dar a cada cargo un cliente (salida) y un proveedor (entrada); el cliente puede ser interno o externo. Estas relaciones establecen relaciones directas entre el

ocupante del cargo y los diversos usuarios internos o clientes externos del servicio, en un extremo, así como con los proveedores, en el otro. El primer paso es conocer cuáles son sus clientes (salidas) y proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con los clientes y usuarios aumenta la variedad, pues los asuntos se envían directamente al ocupante, lo cual implica mayor responsabilidad y autonomía, y favorece la retroalimentación a través del cliente o usuario.

**d) Carga Vertical:** consiste en el enriquecimiento vertical, adicionando tareas más elevadas o actividades gerenciales. El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía aumenta cuando el ocupante pasa a establecer objetivos de desempeño con libertad suficiente para resolver sus problemas y toma de decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar las tareas.

**e) Apertura de canales de retroalimentación:** la tarea puede proporcionar información sobre como realiza su trabajo el ocupante, sin depender de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el gerente o terceros. La apertura de canales de retroalimentación proporciona al ocupante el control de su desempeño., al crear una tarea total y completa de la que tiene conocimiento pleno de los resultados. Esto aumenta la retroalimentación a través del propio cargo y la hace fluir directamente entre los usuarios y los proveedores, sin la participación de los gerentes ni del personal de staff.

**f) Creación de grupos autónomos:** consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica de los grupos proporciona mayor satisfacción, pues el trabajo se convierte en una

actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual al crear soluciones de trabajo que tienen más eficacia que si estuviesen aisladas. El ideal de la creación de grupos autónomos es asignarles una tarea completa y darles autonomía para que decidan sobre la manera de ejecutarla. El sistema de recompensa debe ser grupal, es decir, coherente con el diseño grupal. Este enfoque incluye grupos multifuncionales, equipos autogestionados, fuerza de tarea, etc. La interacción grupal proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

Si se aplican las dimensiones profundas y los conceptos implementadores, se puede esperar un mejoramiento considerable en las actitudes de los empleados frente al cargo ocupado y frente a la empresa.

Chiavenato (2002: p.179)

### 2.2.13.- MANUAL

Las organizaciones necesitan herramientas que le permitan mejorar su funcionamiento, una de estas son los manuales, los cuales realizados adecuadamente son de gran utilidad dentro de la misma, por lo tanto es importante saber con exactitud que es un manual y de qué manera pueden ser usados. Un manual puede ser definido como:

...un documento de control sobre la acción del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.  
Rodríguez (2002: p.55)

Es también definido de la siguiente manera:

*“Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (Álvarez, 1.999:23)*

Con respecto a lo expuesto por los autores, un manual puede definirse como el documento que recopila información clave sobre una organización, y que, a través de su buen uso es capaz de resolver problemas de autoridad y duplicidad de cargos, los cuales son ciertamente muy comunes en las organizaciones donde carece su existencia.

#### 2.2.14.- Antecedentes de la Elaboración de los Manuales

La historia de los manuales como herramienta en la administración pública es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el período de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar un organismo (por ejemplo: circulare, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin

duda fueron de gran ayuda en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más teóricos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas. Rodríguez (2002: p.54)

#### 2.2.15.- Objetivos de los Manuales

De acuerdo con la clasificación y el grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Coadyudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas. Rodríguez (2002: p.57)

#### 2.2.16.- Posibilidades y Limitaciones de los Manuales

Posibilidades:

- ✓ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ✓ Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- ✓ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- ✓ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ✓ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ✓ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción. Rodríguez (2002: p.58)

Limitaciones:

- ✓ Si se elaboran de forma deficiente producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ✓ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- ✓ Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad
- ✓ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- ✓ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados. Rodríguez (2002: p.58)

## 2.2.17.- Clasificación de los Manuales

Al momento de querer elaborar un manual es necesario determinar cuál es el propósito que se desea lograr a través del mismo. En la actualidad muchos organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades.

Los manuales pueden ser de diferentes tipos, tales como:

### 2.2.17.1.- Por su Contenido:

- ✓ **Manual de Historia:** tiene como objetivo proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- ✓ **Manual de Organización:** expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- ✓ **Manual de Políticas:** proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- ✓ **Manual de Procedimientos:** su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

- ✓ **Manual de Contenido Múltiple:** cuando el volumen de actividades, de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones. Rodríguez (2002: p.60)

#### 2.2.17.2.- Por Su Ámbito de Aplicación

##### General

- ✓ **Manual General de Organización:** éste es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura organizacional.
- ✓ **Manual General de Procedimiento:** es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.
- ✓ **Manual General de Políticas:** establece políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporciona un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

##### Específicos

- ✓ **Manual Específico de Reclutamiento y Selección:** se refiere a un área específica (PERSONAL), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- ✓ **Manual Específico de Auditoría Interna:** su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con Auditoría Interna.
- ✓ **Manual Específico de Políticas de Personal:** permite definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a las cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- ✓ **Manual Específico de Procedimientos de Tesorería:** establece procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades generales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo: ingreso a caja, pago a proveedores, etc. Rodríguez (2002: p.63)

#### 2.2.18.- Planeación y Elaboración de los Manuales

Para que la elaboración de un manual pueda satisfacer las necesidades del usuario y justifique el tiempo y dinero que se inviertan, es necesario planearlo con mucho cuidado.

¿Quién serán responsables de la elaboración de los manuales?

En primer lugar habrá que determinar a qué área de la organización le corresponde elaborar los manuales, ya que de no hacerlo así existe el peligro de que proliferen manuales de toda índole: con diferente formato,

diseño y estilo, y en ocasiones con instrucciones contradictorias. Ésta determinación puede hacerse de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, la cual se conoce como: Departamento de Organización y Métodos, de Planeación y Organización, etc. Cuando hay una unidad administrativa debe estar situada en el más elevado nivel jerárquico posible, y estar investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, de la estructura organizacional idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda solución es, en el caso de que por motivos presupuestales en la empresa no exista una unidad orgánica que realice este tipo de trabajo, contratar los servicios profesionales de un despacho de consultores externos encargados de realizar este tipo de trabajo técnico. Rodríguez (2002: p.64)

#### **a) Planeación de la Elaboración de Manuales**

Planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para lograr el objetivo propuesto.

La preparación de un plan, por consiguiente, se basa en dos motivos que tienen la misma importancia:

- ✓ El conocimiento de los objetivos que se desea alcanzar.

- ✓ El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Una planeación basada en estos dos puntos permite determinar con cierta facilidad lo que se deberá hacer en el futuro, y quién, cuándo, dónde y cómo lo hará. La necesidad de realizar este paso salta a la vista ya que sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional y, en consecuencia, se producen retrasos sistemáticos en la obtención de resultados; se pierde información esencial, se elige maquinaria y quipos equivocados, no se presta importancia necesaria a una distribución racional de los presupuestos de trabajo. Rodríguez (2002: p.65)

### **b) Programación del Plan**

En este punto debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción y elaboración de graficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de elaboración. Rodríguez (2002: p.65)

### **c) Presupuesto**

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual, pero no existen lineamientos generales que indiquen como presupuestar esa elaboración. Si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente con el costo. Cuando se solicite las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicitar también una estimación de costos (cuando sea apropiado) y del tiempo que estará vigente tal estimación.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal. Sobre todo si es la primera vez que se elabora un manual, es el de incluir todos los costos pertinentes.

#### **d) Costos Generales**

- ✓ Cubiertas o encuadernación.
- ✓ Comunicaciones (correspondencia, teléfono).
- ✓ Costos de Distribución.
- ✓ Dibujo (pasta, gráfica, dibujos, etc.)
- ✓ Papel.
- ✓ Captura o tipografía.
- ✓ Impresión (fotocopia, captura)

#### **e) Costos de tiempo del analista**

- ✓ Auxiliar de analistas
- ✓ Analistas
- ✓ Supervisor o coordinador
- ✓ Revisor
- ✓ Dibujante

El presupuesto también debe incluir el costo de las actividades, ya

que si no se les presupuesta desde el principio, es frecuente que después no se permita que se haga tal gasto. Rodríguez (2002: p.70)

#### 2.2.19.- El Proceso de Elaboración del Manual

No existe un modelo establecido para realizarlos, pero se presentan como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia en la práctica; sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

##### ✓ **Recopilación de la Información**

El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

**Investigación Documental:** consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. Ésta investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.)

**Observación:** ésta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan las actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

**Cuestionario:** es la reunión de datos que tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Entrevista: permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas. Rodríguez (2002: p.70)

#### ✓ **Procesamiento de la Información**

Después de reunir todos los datos el paso siguientes organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Durante la elaboración de los manuales pueden presentarse dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial, ya que intereses particulares pueden impedir que se determinen con éxito tales manuales, o que se apliquen como debe ser las especificaciones que éstos contienen. Quienes se encarguen de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como la aceptación del formato de estos documentos, y sobre todo, para lograr que los manuales cumplan su función. Rodríguez (2002: p.71)

#### ✓ **Redacción**

En esta sección se definen los objetivos y la materia que va a tratar el manual (de políticas, procedimientos, organización, etc.). También se debe tomar en cuenta a que personas se dirigirán los manuales para utilizar en

ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.  
Rodríguez (2002: p.72)

#### ✓ **Elaboración de Gráficas**

La mayoría de los manuales se integran principalmente por texto escrito, sin embargo ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que la personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con más frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. Rodríguez (2002: p.72)

#### ✓ **Formato y Composición**

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por la apariencia y orden.

**Composición:** Es la manera en que se distribuye el texto sobre la página. Una adecuada composición facilita la lectura. Los lineamientos para el diseño de la composición de un manual son los siguientes:

- ✓ Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- ✓ Dejar márgenes amplios.

- ✓ No sangrar los párrafos.
- ✓ Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto. Rodríguez (2002: p.72)

- ✓ **Revisión y Aprobación**

El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Si se hace una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas. Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Revisar el material de manera justa y objetiva.
- ✓ Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- ✓ Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- ✓ Revisar con detalle y hacer los cambios desde el principio.
- ✓ Revisar rápidamente y devolver el material en el período acordado.
- ✓ Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Una vez terminado el proyecto del manual es necesario que las partes involucradas los sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga será suficiente y real, que no haya

contradicciones y no dé lugar a que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

Terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuando se consiga la a probación se puede comenzar a reproducirlo y distribuirlo. Rodríguez (2002: p.74)

### ✓ **Distribución y Control**

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Ar ellos e recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades u operaciones indicadas en el mismo. Es importante hacer hincapié en que sólo las personas directamente involucradas con el uso de los manuales deben conocer con detalle su contenido, por lo tanto solo a ellas hay que proporcionárselo.

Con respecto al control, habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que lo tiene en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

Por seguridad, es decir, para evitar que los manuales lleguen a manos de la competencia, ya que mucha gente que sale de una empresa seguramente irá a trabajar con la competencia.

Por costo, es decir, el manual tiene un costo de elaboración, por lo que no es pertinente dejar que salga de la empresa. Si desaparecen los

manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados y esto representa una pérdida económica. Rodríguez (2002: p.76)

#### 2.2.20.- ¿Cuánto cuesta elaborar un Manual?

En términos económicos, si se le paga a un “asesor” para elaborar los manuales, probablemente el costo sea “mucho mayor” que el costo involucrado cuando todas las personas de la organización participan en su elaboración.

Si se hace internamente, el mayor costo, corresponde al tiempo que el personal de la organización dedica a la elaboración, revisión, adecuación e implantación de políticas, procedimientos y Manuales. Además, la ventaja es que generalmente ese tiempo está cubierto dentro de la nómina del personal.

Aunque en este momento valdría la pena comentar que el costo de no tener Manuales sería mucho mayor, debido a que todos los días la gente se la pasa persiguiendo la información, corrigiendo problemas por “malos entendidos” y “fallas de comunicación”, autorizando “desviaciones”, “negociando” cambios con las diferentes áreas y departamentos de la organización, modificando compromisos con los clientes, “capacitando al vapor” a la gente de nuevo ingreso, y atendiendo otras actividades desgastantes e improductivas. ¿Cuánto cuesta eso? Muchísimo dinero, mucha salud y mucha energía humana.

El costo de no tener Manuales, podría ser equivalente al desperdicio global que genera la organización. En algunos casos, este desperdicio llega a ser del 20 – 25 % de la facturación anual de la organización. Álvarez (1.999:54)

### 2.2.21.- Opciones para que la elaboración de Manuales sea una práctica común

- ✓ Que los empresarios, directivos y colaboradores dominen las técnicas y metodologías contenidas en el manual. ¿Cómo? Leyendo los capítulos de su interés, utilizando los procedimientos maestros y analizando los ejemplos correspondientes.
- ✓ Que los empresarios y directivos reconozcan la importancia de usar Manuales dentro de la organización. ¿Cómo? Visitando las organizaciones que tengan el registro de certificación con las NORMAS ISO 9000, descubriendo los factores claves de éxito de empresas líderes y analizando la relación “Manuales – Resultados de Negocio”.
- ✓ Que los directivos apoyen y faciliten su elaboración. ¿Cómo? Entrenando a sus colaboradores y definiendo la elaboración de Manuales como un objetivo de negocio.
- ✓ Que los empresarios y directivos aprovechen el trabajo en equipo, permitiendo que los involucrados en políticas y procedimientos se reúnan periódicamente para su elaboración, revisión, aprobación y difusión. ¿Cómo? Reuniéndose en grupo de una o dos horas por semana, uno o dos días por mes o dando la libertad a cada área para que los elabore de acuerdo a un programa previamente definido. Álvarez (1.999:p.26)

### 2.2.22.- Manuales de Organización

Los Manuales de organización describen con detalles, todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones. La

descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.

Adicionalmente, los Manuales de organización suministran informaciones sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad, porque señalan ante quién es responsable un subalterno por la ejecución de sus labores, lo cual define con mayor precisión la responsabilidad.

El Manual de organización constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados. Pero no todo es positivo para la organización en lo que respecta al uso de los manuales. Además, la elaboración de un manual de organización es costosa y requiere de tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden tener ese instrumento; pero la mayor dificultad la constituye su actualización, en virtud de que la organización es dinámica y cambiante; de aquí que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta punto menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a incrementar la estructura de costo de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización. Melinkoff (1.990:138)

#### 2.2.23.- Contenido y formas de los Manuales de Organización

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa y de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa. Estos fines se identifican con el título de las

atribuciones. Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de ésta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos, las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores. Melinkoff (1.990:140)

#### 2.2.24.- Preparación y Elaboración del Manual de Organización

La elaboración del manual de organización es tarea de muchas personas. En éste proceso es importante el aporte de los analistas, quienes conjuntamente con los encuestadores obtienen, verifican y analizan las informaciones relacionadas con los diferentes cargos. Esto arrojará luz sobre las funciones y las actividades de cada cargo en particular.

Los directivos de la empresa pueden suministrar una valiosa información destinada a la elaboración de los manuales.

Las bases legales, estatutarias y las reglamentaciones de una organización son una buena fuente de información donde se pueden hallar las atribuciones generales de aquellas, las cuales, de ordinario, están descritas en el texto de la ley o del decreto que creó la institución o la organización. Así mismo, las actas constitutivas, los estatutos y reglamentos de una empresa son de mucha utilidad para reconocer los fines u objetivos generales de ella.

Con la información que hemos obtenido y con el auxilio de las orientaciones generales que con tales fines se han indicado, se procede al

proceso de descripción del cargo y de las unidades de la estructura de la organización. Esta descripción debe comenzar por las unidades de mayor jerarquía y así sucesivamente hasta llegar a las unidades del nivel que hemos seleccionado. El manual debe presentarse en un formato que contenga hojas sustituibles, para facilitar los cambios y las revisiones futuras de la organización.

La preparación del manual tiene que ser realizada por una persona con cierta experiencia, para permitir que sea estructurado de manera organizada y facilitar su revisión en forma minuciosa y rigurosa. Hay que distinguir dos fases diferentes del proceso; tales son: la elaboración y la preparación. La primera, tal como se indico, es tarea de muchas personas; no así la segunda. . Melinkoff (1.990:146)

### **2.3.- Bases Legales**

Las leyes son importantes porque ayudan a regular los actos y relaciones entre las personas buscando mantener en todo momento la equidad, el orden y la justicia social, es por ello que se incluyen las sanciones para las personas que actúen en contra de los intereses y derechos del prójimo.

#### 2.3.1.- Ley del Deporte

**Capítulo I De los Entes del Sector Público de la Organización Deportiva, en sus Artículos 14 al 16 establece lo siguiente:**

El Instituto Nacional de Deportes es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de

Caracas, encargado de supervisar todas las actividades deportivas que se realizan en el territorio nacional, así como también de venezolanos que participen en competencias internacionales. Con respecto a los niveles estadales, municipales y parroquiales, corresponderá a los órganos que sean creados para tales fines dentro de cada dependencia la ejecución de dichas actividades, dentro del marco de lo establecido por el Instituto Nacional de Deportes. El ejecutivo Nacional deberá supervisar y coordinar a los ejecutivos de los entes estadales, municipales y parroquiales sobre organización y promoción del desarrollo deportivo en sus respectivas localidades para el impulso y mayor expansión de su práctica masiva.

#### **2.4.- Marco Referencial de la Organización.**

Se presenta el aspecto histórico del tema a estudiar, su evolución y tratamiento hecho por los especialistas. Se incluye además el aspecto técnico, compuesto por definiciones muy precisas de términos claves dentro del estudio

##### **2.4.1.- Reseña Histórica FUNDESU**

La transferencia de la administración de muchas instituciones en los estados es producto de la descentralización llevada a cabo en Venezuela a partir del año 1989. Es el caso que cada estado pasa a ser responsable del desarrollo, planificación y control del deporte.

La Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre (FUNDESU), es un organismo descentralizado, dependiente de la Gobernación del estado Sucre, según acta constitutiva mediante Decreto N° 1137 de fecha 8 de agosto de 1994, publicado en gaceta Oficial

extraordinaria N° 131 de fecha 11 de agosto de 1994.

Es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su primer presidente fue el Prof. Samuel Guevara, venezolano. La idea de crear la fundación surgió de un grupo de personas que se ampararon en diversas leyes, entre ellas la Ley de Descentralización, y quienes verían una nueva imagen del deporte en el estado Sucre.

La fundación comenzó su funcionamiento administrativo cuando le fue asignado un presupuesto de setecientos millones de bolívares (Bs. 700.000.000), sus actividades se iniciaron en donde antiguamente estaban las oficinas del Instituto Nacional de Deportes Regional.

FUNDESU, está situada en el polideportivo Felix “Lalito” Velásquez, avenida Cancamure, jurisdicción de la Parroquia Altagracia Municipio Sucre del estado Sucre, pudiendo crear centros o delegaciones en cualquier lugar del territorio del Estado. A pocos meses de su creación, afronta su primer reto: Los Juegos Deportivos Nacionales Sucre (JUDENASU) 95, donde el Estado ocupó el décimo (10).

#### **Fuente**

[http://fundesu.net/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=27](http://fundesu.net/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=27)

#### 2.4.2.- Visión y Misión de FUNDESU

La visión de la fundación es que sea un modelo de gerencia deportiva para alcanzar la excelencia y lograr que el estado Sucre sea una potencia deportiva en todos sus ámbitos y categorías.

La misión primordial de FUNDESU, es promover el desarrollo deportivo en la región sucrense a través de los programas que allí se desarrollan, como medio de formación integral del ciudadano de la entidad, bajo un enfoque de participación democrática, y al mismo tiempo promover estrategias que desarrollen la masificación deportiva y un alto rendimiento.

También se atenderán a los atletas de manera integral, dándoles protección social mediante alimentos, medicinas, servicios médicos, becas, alojamiento, transporte y cualquier otra necesidad que requieran para su mejor rendimiento en su actividad deportiva.

**Fuente**

[http://fundesu.net/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=13&Itemid=28](http://fundesu.net/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=28)

2.4.3.- Importancia de la Fundación.

El deporte es una actividad que realza los valores del ser humano dentro de una sociedad y demuestra el grado de desarrollo deportivo alcanzado por un país o región determinada. Como plantea Adolf Ogi, asesor especial para el deporte en una ceremonia que tuvo lugar en la sede de las Naciones Unidas en 2005 "El deporte es un instrumento fundamental para lograr un mundo mejor".

Practicar deporte o en su defecto realizar actividades físicas, es un

elemento primordial en la formación del ser humano. Así lo afirma Vera Guardia (1977), quien opina que "el deporte, en sus manifestaciones como práctica para todos y como deporte de competencia, contribuye de manera esencial al desarrollo integral del ser humano. Asimismo la salud, agente indispensable en el bienestar del individuo y parte integrante de la calidad de vida, es, sin duda, uno de los grandes favorecidos de la práctica deportiva".

Los problemas de salud y la frecuente pérdida de valores éticos y morales, hacen que el deporte deje de ser una simple actividad y se convierta en una exigencia a la población, dado el reconocimiento de sus facultades para contribuir a recuperar en el ser humano, la pérdida del equilibrio biosicofísico, ocasionada por el sedentarismo sociocultural de masas. Uno de los conceptos que se maneja en cuanto a la función sociointegradora del deporte, afirma que la práctica de alguna actividad deportiva une a personas de distintas capas sociales, de diferentes grupos de la sociedad y diversos países en un colectivo nacional; el deporte crea una conciencia común.

Por otra parte, el deporte impone además de los valores tradicionales, otros que son elementos estructurales de la sociedad moderna, como motivación, rendimiento, capacidad de planear el futuro, igualdad de oportunidades en la competencia, conciencia democrática, planeación basada en conocimientos científicos, racionalización y economicidad. Por medio del deporte, el individuo aprende a conducirse, a sentir, pensar y a responder de acuerdo a un determinado fin; su práctica diaria ayuda al entrenamiento y continuidad en el deporte, se constituye en un acompañante del desarrollo y crecimiento del individuo, del colectivo y de la sociedad.

El deporte competitivo, como una de las manifestaciones del deporte, se ve como un medio inter-dependiente, de las acciones integrales orientadas al desarrollo humano, a mejorar la calidad de vida y formar parte importante y determinante de la socialización, salud y educación de los individuos. Por sus características, se constituye en un proceso estratégico para la generación de modelos sociales que representan una cultura de logro, de superación, de constancia, sacrificio y esfuerzo para alcanzar objetivos socialmente deseables.

Por ello, el deporte se presenta como una alternativa aceptada plenamente por la juventud y en general por la misma sociedad. Si bien es cierto que la sociedad deportiva es jerarquizada, sus propios valores son superiores, a los basados en la mera tenencia de bienes materiales. A esto hay que añadir que el deporte sirve para ayudar a modificar la sociedad, por si sólo no la modifica, pero sirve para hacerla más compacta. Compartiendo estímulos, emociones e ilusiones, las personas se unan.

En este sentido, la Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre FUNDESU, hace realidad esos sueños a los deportistas del Estado; para que de una u otra forma alcancen las metas establecidas y la fundación logre los objetivos para poner en alto el deporte en el estado Sucre.

Es de gran importancia contar con una institución que se preocupe por los atletas y mediante la aplicación de nuevos modelos deportivos permitan realizar una acción coordinada con los entes gubernamentales de los tres niveles: Nacional, Estatal y Municipal, donde se establezcan los lineamientos para la asistencia técnica a los Municipios, el desarrollo de los proyectos orientados a la masificación y diversificación deportiva, así como, la supervisión, control y evaluación del proceso de desarrollo de los mismos.

#### 2.4.4.- Objetivo de la Fundación.

La Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre FUNDESU, es el organismo encargado de planificar, dirigir, coordinar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas de recreación y esparcimiento en el Estado de conformidad con los lineamientos establecidos en el Plan Regional del Deporte. Tiene por objeto promover el desarrollo del deporte a nivel regional, nacional e internacional de los atletas. A tal efecto, se ocupa de la programación, planificación y coordinación de las actividades deportivas del estado Sucre, así como la asistencia integral y protección social de los atletas, atendiendo a los lineamientos generales que sobre esta materia establezca el Gobierno Regional y las políticas emanadas de las autoridades deportivas nacionales, según lo establecido en el Artículo N° 2 del Acta Constitutiva y Estatutos Sociales de la Fundación.

#### **Fuente**

[http://fundesu.net/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=50](http://fundesu.net/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=50)

2.4.5.- Estructura Organizativa



**Fuente**

[http://fundesu.net/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15&Itemid=30](http://fundesu.net/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=30)

#### 2.4.6.- Situación Actual de la Fundación.

En la actualidad el país enfrenta un déficit socioeconómico acentuado, es por eso que toda Institución Pública o Privada se ve afectada de una u otra forma. FUNDESU no escapa de esta realidad debido a los recortes presupuestarios a la que ha sido objeto.

El deporte en el Estado Sucre se encuentra ubicado en el sector trece (13) de la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario del estado Sucre. Denominado Desarrollo Social y Participación, Programa N° 2 con el nombre de Desarrollo Deportivo y con el Código 4.07.02.000. (Transferencia de Capital a los Entes Descentralizados).

Actualmente, FUNDESU persigue la incorporación de una gran masa de atletas en todas las especialidades deportivas con fines competitivos y recreacionales. Igualmente, bajo la estructura actual busca conjuntamente con la Coordinación de "Deporte para Todos" el fortalecimiento del deporte escolar, comunitario, de discapacitados y penitenciario para cubrir todas las etapas de selección de talentos.

La actual Administración de la Fundación pretende inventariar la infraestructura deportiva del Estado, determinando criterios para el diseño de la construcción de nuevas y modernas instalaciones deportivas, así como la recuperación y mantenimiento preventivo y correctivo de las ya existente, a fin de maximizar el desarrollo de los diferentes programas deportivos establecidos por la Fundación, su uso y administración.

Para apoyar eficientemente esta iniciativa el Estado debe incrementar las asignaciones presupuestarias que son suministradas a la

Fundación y de esta manera lograr lo siguiente:

- ✓ Aumentar el número de becas a los atletas.
- ✓ Recuperar las instalaciones deportivas del Estado que en el presente se encuentran en situación de abandono.
- ✓ Rescatar el Gimnasio "26 de Octubre" ubicado en el sector Cumanagoto en la ciudad de Cumaná, con su piscina y todas sus áreas deportivas y recreativas.
- ✓ Reparar el Gimnasio de Pesas de Carúpano y el de Boxeo en Cumaná.
- ✓ Capacitar y actualizar a los entrenadores con la finalidad de que obtengan una mejor preparación.

El nuevo modelo deportivo que para el Estado tiene la Fundación con la directiva actual le permitirá realizar una acción coordinada, donde se establecerán los lineamientos orientados a fortalecer el nivel competitivo de los atletas, propiciar la participación de las asociaciones y federaciones deportivas y promover las competencias en todos los niveles.

FUNDESU no solo debe lidiar con los embates de la que economía que de una u otra forma impide el desarrollo de los atletas y estructuras deportivas, por otro lado, la ausencia de conocimientos en el área de recursos humanos ha dificultado la orientación del personal hacia la mejora del desempeño de sus actividades cotidianas.

Como ya es sabido, una correcta definición de las tareas y

actividades que cada empleado debe realizar, se traduce en una optimización de su actuación en el cargo que ocupa, es decir un mejor desempeño y eficiencia por parte del trabajador.

La realización de un manual descriptivo de cargos permitiría a FUNDESU poseer un documento donde se muestre de forma clara, precisa y eficaz las atribuciones, responsabilidades, funciones, tareas de los cargos pertenecientes a la Dirección Técnica.

Mientras que, su aplicación serviría como primer paso para lograr optimizar la organización del recurso humano y el crecimiento de esta área dentro de la institución, para así crear una brecha por medio de la cual sea posible fortalecer sus bases como organización y la materialización de sus objetivos institucionales, de allí la razón del desarrollo de esta investigación.

## 2.5 Glosario de Términos Básicos

Consiste en aclarar el sentido en el que se utilizan las palabras y conceptos empleados en la identificación y formulación del problema y así de esta manera el lector pueda tener un mejor entendimiento y manejar los términos utilizados por los autores. A continuación se muestran algunos términos pertenecientes al área deportiva, necesarios para la comprensión de ciertos tópicos dentro de la investigación.

### Entrenador Deportivo:

Según, Nuria Pujol (1999) “El entrenador deportivo, es el encargado de la formación y dirección de un equipo... es el responsable de todos los jugadores de un equipo en todos los ámbitos: personal, físico, técnico y táctico” (p.184).

### Macroциclos

El macroциclo está constituido por tres períodos (preparatorio, competitivo y de transición), y se concibe como un sistema de mesociclos y estos a su vez como un sistema de microциclos.

<http://triarosario.blogspot.com/2009/10/macroциclo-mesociclo-microциclo.html>

### Mesociclos

Los mesociclos o ciclos medios, son estructuras de organización del entrenamiento y están integrados por microциclos de diferentes tipos; el número de estos se determina por la cantidad de objetivos a lograr y la

cantidad de tareas que deben de cumplirse.

<http://triarosario.blogspot.com/2009/10/macro ciclo-mesociclo-micro ciclo.html>

#### Microciclos:

Los microciclos o ciclos pequeños son estructuras de organización del entrenamiento y están constituidos por las sesiones de entrenamiento. Con frecuencia, pero no siempre, los microciclos duran una semana (ciclos semanales).

<http://triarosario.blogspot.com/2009/10/macro ciclo-mesociclo-micro ciclo.html>

#### Metodólogo Deportivo

Es el profesional especializado en teoría y metodología del entrenamiento deportivo, que asesora, orienta y supervisa, el trabajo de los entrenadores de equipos representativos nacionales de los deportes y sus diversas disciplinas que se encuadran dentro de los deportes de los programas olímpico, panamericano y sudamericano, quienes además acompañan, analizan y evalúan el desarrollo de los atletas.

[http://www.enard.org.ar/images/MANUAL\\_DE\\_PROCEDIMIENTOS\\_PARA\\_LOS\\_METODOLOGOS\\_DEPORTIVOS.pdf](http://www.enard.org.ar/images/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_PARA_LOS_METODOLOGOS_DEPORTIVOS.pdf)

## **CAPITULO III MARCO METODOLOGICO**

### **3.1.- Nivel y Tipo de Investigación**

#### 3.1.1.- Nivel de investigación

Se llevó a cabo la aplicación del tipo de investigación Proyectiva, la cual es definida como: " todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad" Hurtado (2000:311).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la presente investigación se enmarcara en una investigación proyectiva, ya que es una propuesta o un modelo para solucionar un problema, es decir, la ausencia de descripción de cargos para los empleados de la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre (FUNDESU) y los entrenadores adscritos a ella.

Al respecto la Universidad Experimental Libertador (2006) manifiesta que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambos modalidades. (p.11)

### 3.1.2.- Tipo de Investigación

Se empleará una investigación de campo, ya que la información principal se obtendrá de la Dirección Técnica de FUNDESU, así como de los entrenadores que de ella dependen, que es donde ocurren los hechos. Arias la define como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Arias (2006:31)

Según lo mencionado será necesario que las autoras se trasladen hacia la institución para aplicar el instrumento escogido y recolectar la información necesaria para la realización de la investigación. Dicha información también se complementará con datos obtenidos de referencias bibliográficas y otro tipo de documentos.

### **3.2.- Población**

Para este proyecto se trabajará con los cargos que integran y dependen de la Dirección Técnica de FUNDESU, la cual está constituida por 5 cargos administrativos: Director Técnico, Coordinador Técnico, Supervisor Técnico, Secretaria y Programador, así como los dos (2) entrenadores de cada una de las veintiocho disciplinas deportivas que se imparten en la fundación.

### **3.3.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

La recolección de la información respectiva sobre el problema planteado, será por medio de la aplicación de encuestas a los entrenadores deportivos y personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.

Con respecto a la medición que se aplicará en la investigación, éstos será la observación y la entrevista, la misma es definida de la siguiente manera:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias 2006:73).

Así mismo, la observación será un punto determinante, ya que se estudiará una población humana, y de esta manera podrán obtenerse datos que la entrevista no arrojará.

Es importante señalar que la de entrevista a utilizar será de tipo estructurada definida por Arias como:

Se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video. Arias (2006:73).

Se diseñará una encuesta con una serie de preguntas, la cual constituirán el instrumento que se aplicará en este estudio. Debido a la diferencia entre la naturaleza de los cargos, resultará necesario aplicar dos entrevistas: La Entrevista A corresponderá a los Entrenadores Deportivos

(Ver Anexo A), estructurada que a su vez se divide en veintiséis (26) preguntas de selección simple, mientras que para el personal administrativo de la Dirección técnica (Ver Anexo B), se aplicará la entrevista B, que en este caso contiene 28 preguntas de selección.

Las preguntas que integran el instrumento están basadas en los objetivos específicos de la investigación, para de esta forma recabar la información que sea en realidad necesaria para llegar a las conclusiones de la misma.

### **3.4.- Fuentes de Información**

La investigación contará con datos primarios que provendrán directamente de la realidad, es decir del personal que labora en la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre (FUNDESU) y los entrenadores que de ella dependen mediante la observación, además de la entrevista que se aplicará para recaudar la información que permita definir las responsabilidades, tareas, habilidades, condiciones entre otras, referidas al cada cargo para realización de una Propuesta de Manual de Descripción de Cargos.

Por otra parte, los datos secundarios que proporcionarán información serán Leyes, Reglamentos, trabajo de grado (modalidad:tesis),textos relacionados, publicaciones especializadas en el tema de investigación, folletos, documentos de internet, que permitan conocer a fondo todo lo relacionado con la realización de un Manual de Descripción de Cargos.

### **3.5.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Para el análisis de los Datos, será utilizado el programa informático integral DYANE, para PC o compatible, realizado en ambiente Windows, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y mercados.

DYANE va más allá de los clásicos programas estadísticos de análisis de datos al incluir el proceso de diseño del cuestionario e integrarlo con la entrada, tratamiento y análisis de datos. Además, incluye un amplio número de técnicas de análisis que sólo están disponibles en programas estadísticos de coste elevado.

Con el programa pueden diseñarse y escribir las preguntas del cuestionario que constituirá las variables de estudio. Por otra parte permite realizar gráficos con el fin de mejorar la presentación y comprensión de los resultados. En definitiva DYANE facilita en gran manera la ejecución de las distintas fases del proceso de investigación, y pone a nuestro alcance una potente herramienta de análisis interactiva, sencilla y eficaz para el análisis de los datos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información a los trabajadores administrativos y entrenadores adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU. Debido a la naturaleza de la investigación fue necesario aplicar dos instrumentos con la finalidad de obtener de forma más precisa los datos debido a las diferencias en los tipos de cargos.

Por otra parte también fue necesario agregar y quitar opciones de respuestas en el proceso de análisis y tabulación de los resultados, los cuales han sido separados de la siguiente forma: **4.1** Para los Cargos Administrativos de la Dirección Técnica y **4.2** para el cargo de Entrenador.

#### 4.1 Análisis e Interpretación de los datos arrojados por el Personal Administrativo adscrito a la Dirección técnica de FUNDESU 2011

##### 4.1.1

Tabla 1 Distribución absoluta y porcentual según el grado de instrucción del personal Administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
PRIMARIA	1	0	0	0
BASICO	2	1	16,6 7	16,67
DIVERSIFICADO	3	2	33,3 3	50
TECNICO MEDIO	4	1	16,6 7	66,67
T.S.U	5	1	16,6 7	83,34
SUPERIOR CULMINADO	6	1	16,6 7	100
SUPERIOR SIN CULMINAR	7	0	0	100
ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL	8	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

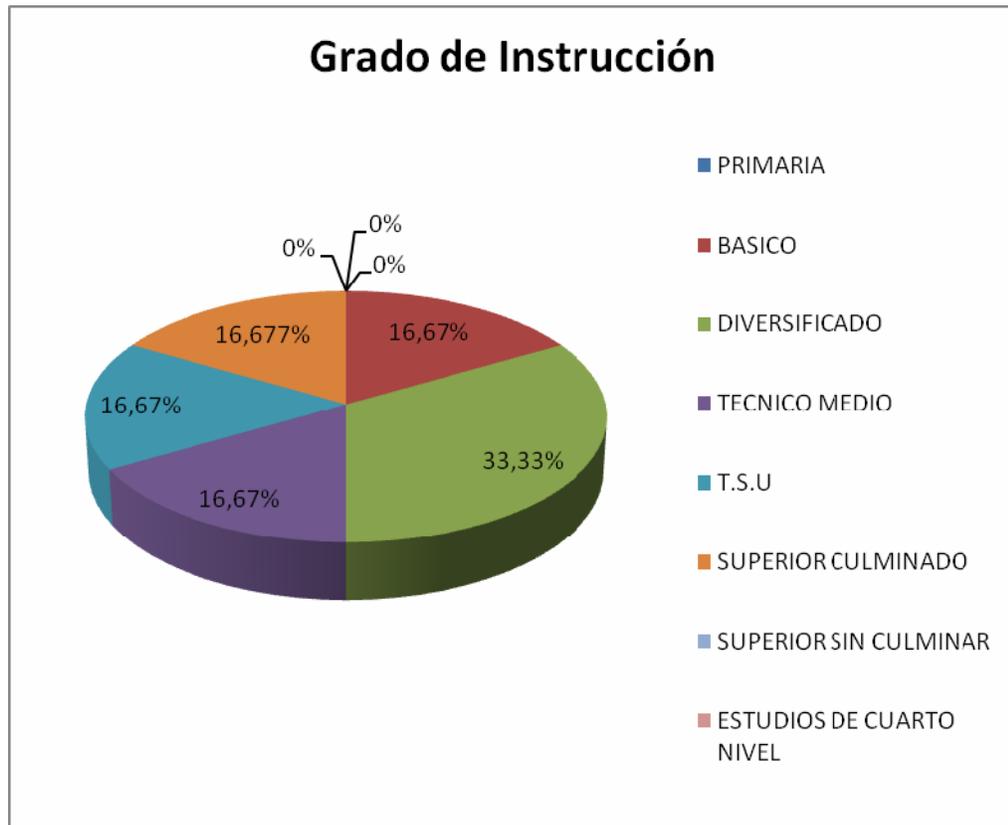


Gráfico Nº 1: Representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción del personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU 2011

La Educación Superior desempeña un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos de más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.

Para que una persona pueda desempeñar su trabajo en una empresa es necesario que tenga un conocimiento predeterminado y una preparación

que este acorde a su deber en el trabajo.

De acuerdo a los datos reflejados en el Gráfico 1, se pone en evidencia los porcentajes de mayor ocurrencia en base al grado de instrucción que posee el personal administrativo de la dirección técnica lo cual permite diagnosticar que a pesar de que todo el personal no tiene un grado de instrucción superior culminado ni especialización en el área a través de la experiencia y aprendizajes pueden desempeñarse muy bien en su área, sin embargo nunca esta demás capacitarlos para un mejor desarrollo de sus actividades y que de esta manera no influya negativamente en las personas que se encuentran involucradas.

Existe un grupo de trabajadores que finalizaron el ciclo básico, diversificado y técnico medio entre los cuales se encuentran la Secretaria, el Programador, uno de los Supervisores Técnicos y el Director Técnico. Sin embargo, la mayoría representada en un total del 50% de los porcentajes, permite ver que en esta unidad gran parte de sus integrantes alcanzaron un nivel educativo universitario, lo que en cierta forma garantiza que las actividades realizadas dentro de la misma son ejecutadas por personal calificado adecuadamente.

#### 4.1.2

Tabla 2 Distribución absoluta y porcentual según el tipo de cargo que ocupa el personal Administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
ADMINISTRATIVO	1	6	100	100
OBRERO	2	0	0	100
COORDINADOR	3	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

Toda empresa debe tener presente los cargos que en ella existen, en este caso se puede observar que el 100% de los encuestados de la Dirección Técnica dijeron ejercer un cargo administrativo, los cuales están representados por: Director Técnico, Coordinador Técnico, Supervisor Técnico, Programador Informático y Secretaria, quienes están encargados de gestionar las actividades pertinentes al área deportiva y administrativa que incluye a los Entrenadores Deportivos y Atletas.

Por otra parte se evidencia el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia FUNDESU, pues que al momento de ser abordados todos los entrevistados tenían claramente inidentificado el tipo de cargo que ocupan dentro de la organización.

### 4.1.3

Tabla 3 Distribución absoluta y porcentual según la frecuencia con que el Personal Administrativo adscrito a la Dirección técnica de FUNDESU realizan sus actividades.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
DIARIO	1	4	66,67	66,67
INTERDIARIO	2	0	0	66,67
SEMANTAL	3	2	33,33	100
QUINCENAL	4	0	0	100,00
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico Nº 2: Representación gráfica de los datos sobre la frecuencia con que los empleados administrativos de la Dirección Técnica realizan sus actividades. FUNDESU 2011

Los resultados reflejan que el porcentaje de mayor ocurrencia referido a la frecuencia con que los empleados administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU ejercen sus actividades, indica que más de la mitad de los encuestados labora diariamente representado en un 67% por los cargos de Secretaria, Programador y Supervisor Técnico debido a la naturaleza de sus funciones dentro de ésta unidad y a la necesidad de supervisión constante para dichos cargos.

Mientras que, un porcentaje del 33,33% dice ejecutar actividades semanalmente dependiendo de las tareas inherentes a su cargo. En este grupo se encuentra el Director y Coordinador Técnico quienes deben trasladarse fuera de la fundación a realizar funciones referidas a eventos deportivos, reuniones, viajes a competencias, entre otros, además de las actividades gerenciales y deportivas que lleva a cabo dentro de la Dirección Técnica fundación. Las opciones restantes no obtuvieron respuesta.

#### 4.1.4

Tabla 4 Distribución absoluta y porcentual sobre los equipos y materiales que utilizan el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU para ejecutar sus actividades.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
COMPUTADOR	1	0	0	0
MAQUINA DE ESCRIBIR	2	0	0	0
LAPICES	3	0	0	0
PAPEL	4	0	0	0
LAPIZ Y PAPEL	5	1	16,67	16,67
COMPUTADOR,LAPIZ Y PAPEL	6	1	16,67	33,34
COMPUTADOR Y PAPEL	7	2	33,33	66,67
TODAS LAS ANTERIORES	8	1	16,67	83,34
NINGUNA DE LAS	9	1	16,67	100,01

ANTERIORES				
<b>TOTAL</b>		6	100,01	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

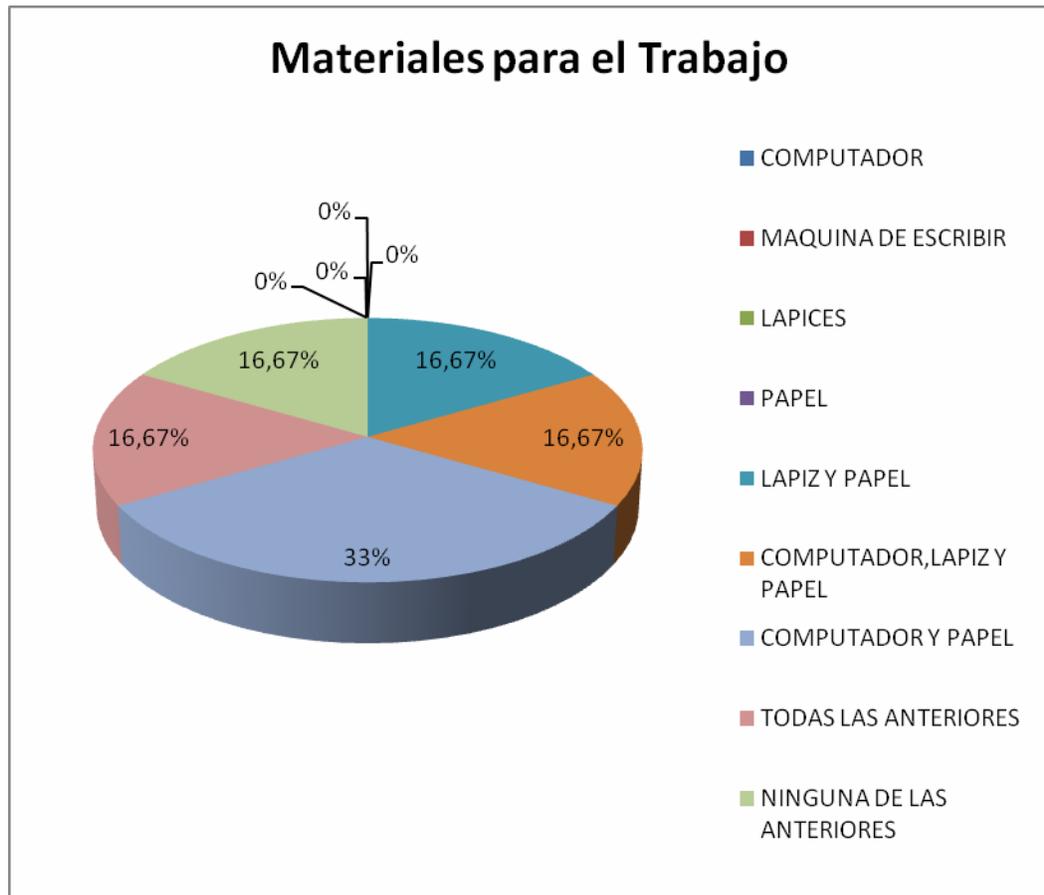


Gráfico N° 3: Representación gráfica de los datos sobre los equipos y materiales que utilizan para ejecutar sus actividades el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011

Hoy en día existen diversas herramientas que se pueden utilizar cotidianamente para ejercer tareas o actividades, entre ellas están la computadora que nos permite recibir y procesar datos para convertirlos en información útil.

El uso y manejo de esta herramienta les permite a los miembros de

la dirección técnica facilitar su trabajo, estar a la vanguardia y actualizado en cuanto a la tecnología permitiéndoles ejecutar con exactitud, rapidez y de acuerdo a lo indicado por un usuario o automáticamente por otro programa, una gran variedad de secuencias o rutinas de instrucciones que son ordenadas, organizadas y sistematizadas en función a una amplia gama de aplicaciones prácticas y precisamente determinadas.

En vista de la diversidad de actividades que se realizan en la Dirección Técnica y su vinculación con otras áreas de la organización es necesaria la fluidez de la información, por lo tanto el uso de equipos de alta tecnología permite una mayor eficacia en el manejo y disposición de datos internos que se manejan en esa unidad. Lo antes mencionado queda en evidencia cuando el 33,33% de los encuestados manifestó usar computador y papel como elementos principales en la ejecución de sus actividades cotidianas.

#### 4.1.5

Tabla 5 Distribución absoluta y porcentual según la participación Personal Administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU en la planificación de actividades

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	6	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

Según (Eckles et al, 1982) “la planificación se realiza de manera más

efectiva siguiendo una sucesión lógica, es decir, primeramente definir el objetivo, luego establecer premisas y restricciones, analizar la información, desarrollar planes alternativos, elegir el mejor plan, desarrollar planes derivados y por ultimo atender a la ejecución”.

Aunque lo antes mencionado puede parecer un proceso o enfoque hacia el futuro, lo fundamental de estos es conocer las oportunidades futuras que posee la empresa, un conocimiento de lo que se es, de sus debilidades y fortalezas, una comprensión de porque debemos anticiparnos al futuro y una visión de lo que esperamos obtener.

Observando los datos se aprecia que el 100% de los encuestados participa en la planificación de actividades, lo cual es positivo debido a que todos juntos logran calidad en las metas que se propone la fundación, obteniendo la satisfacción colectiva y actos deportivos bien organizados.

#### 4.1.6

Tabla 6 Distribución absoluta y porcentual según la continuidad o frecuencia de la participación en la planeación de actividades del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec		Frec Acum
		Absoluta	Frec %	
DIARIO	1	2	33,33	33,33
MENSUAL	2	2	33,33	66,66
TRIMESTRAL	3	1	16,67	83,33
SEMESTRAL	4	0	0	83,33
ANUAL	5	1	16,67	100,00
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N° 4: Representación gráfica de los datos sobre la continuidad o frecuencia de la participación en la planeación de actividades del personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que no sólo vale la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales, planifiquen sus actividades y no se conviertan en barcos a la deriva.

Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, debe ser traducida a planes operativos apropiados.

En FUNDESU, el personal administrativo de la Dirección Técnica, participa en su mayoría de forma diaria y mensual en la planeación de actividades representado en un 33,33% para cada una, coordinando los esfuerzos y los recursos que hay dentro de la organización para así de esta manera obtener mayor control y resultados favorables.

#### 4.1.7

Tabla 7 Distribución absoluta y porcentual sobre el aporte de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo por parte del personal administrativo que adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	6	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

James Harrington (1993) señala que, “para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Es posible visualizar que el 100% de los encuestados aporta ideas y estrategias para las mejoras del trabajo, lo cual es favorable ya que al todas las personas al aportar ideas, contribuyen a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, discutiendo sus prioridades y tratando de encontrar un fin común, y así de esta manera contribuyen a tener mejores resultados cuando los proyectos se lleven a cabo.

#### 4.1.8

Tabla 8 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son tomados en cuenta los aportes de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo dadas por el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	6	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

De acuerdo con los datos es posible ver que FUNDESU toma en cuenta las ideas o aportes que puedan proporcionarles el personal que integra la dirección técnica, para así de esta manera permitirles analizar, comparar y seleccionar las soluciones o las mejores alternativas, siendo esto favorable para la fundación debido a que de esta manera se mantiene satisfechos a personal que integra la Dirección técnica, mejorando así el nivel de desempeño y ayudando a que mejore exista una comunicación efectiva y se benefician con las ideas comunes al ponerlas en práctica.

#### 4.1.9

Tabla 9 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al suministro de información que deben propinar a sus Supervisores el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	6	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

Un 100% de los encuestados debe suministrarle información a su supervisor inmediato debido a que estos orientan, apoyan y controlan a los trabajadores durante la ejecución de su trabajo diario, para que éste se realice de manera óptima, permitiéndoles comunicarse con claridad, veracidad, precisión y oportunidad de la información que se transmite sobre aspectos relacionados al trabajo.

#### 4.1.10

Tabla 10 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la frecuencia con que debe suministrar la información a sus Supervisores el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
DIARIO	1	2	33,33	33,33
SEMANAL	2	4	66,67	100
QUINCENAL	3	0	0	100
MENSUAL	4	0	0	100,00
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Grafico Nº 5: Representación gráfica de los datos según la frecuencia con que deben suministrar la información a sus Supervisores el personal administrativo que integran la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011

Si los miembros de la organización poseen un clima organizacional agradable y un equipo de trabajo fraterno donde las labores diarias sean realizadas de la mejor manera y con la mejor intensidad estos sentirían un apoyo mutuo y permitirá que cooperen y poder así llevar un control de tiempo y actividades del personal y garantizar la calidad de trabajo.

El personal administrativo de la Dirección Técnica encuestado manifestó que deben suministrarles información a sus supervisores frecuentemente, representado en 66,67% semanalmente y el 33,33 % dice hacerlo a diario, siendo esto un factor positivo para FUNDESU porque la fluidez y disponibilidad de la información permite realizar de forma más rápida y eficiente todas las actividades que tengan relación con la misma

#### 4.1.11

Tabla 11 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU tiene subordinados.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	2	33,33	33,33
NO	2	4	66,67	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico Nº 6: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU tiene subordinados. 2011

El gráfico muestra que solo un 33,33% dijo tener subordinados. Este porcentaje representa a los cargos de Director Técnico y Coordinador Técnico quienes son los que poseen mayor jerarquía dentro de la estructura de la Dirección Técnica de FUNDESU, los mismos tienen la mayor cantidad de responsabilidades y funciones que cumplir dentro de esa unidad, es por ello que tienen bajo su supervisión el resto de los cargos que pertenecen a la

Dirección Técnica.

4.1.12

Tabla 12 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a cuantos subordinados tienen el personal administrativo que integran la Dirección Técnica de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
1	1	0	0	0
3	2	1	0	0
4	3	1	50	50
6	4	0	0	50,00
5	5	0	50,00	100,00
<b>TOTAL</b>		2	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N°7: Representación gráfica de los datos referentes a cuantos subordinados tienen las personas que integran la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011

Para esta interrogante solo fueron tomados en cuenta los encuestados que respondieron afirmativamente en la Tabla 12. Con respecto a esto se observa que las dos personas que manifestaron tener subordinados fueron los ocupantes del Cargo de Director y Coordinador técnico, ya que los mismos son quienes cuentan con la mayor cantidad de actividades, responsabilidades y tareas dentro de la Dirección Técnica.

Entonces, la proporción se nota dividida en un 50% para la opción de 4 subordinados escogida por el Director Técnico ya que es el número de cargos administrativos que supervisa dentro de la Dirección Técnica, sin contar a los Entrenadores Deportivos que dependen de la misma.

Por otra parte, el 50% restante es para la opción de 3 subordinados, puesto que el Coordinador Técnico es la segunda autoridad dentro de la Dirección Técnica y tiene bajo su mando al Supervisor técnico, Programador Informático y Secretaria.

Las opciones restantes no obtuvieron respuestas.

#### 4.1.13

Tabla 13 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU tienen bajo su resguardo documentos o información esencial para la institución.

VARIABLE	x	Frec	
		Absoluta	Frec %
SI	1	5	83,33
NO	2	1	16,67
<b>TOTAL</b>		6	100,00

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N° 8: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo de la Dirección Técnica tienen bajo su resguardo documentos o información esencial para la FUNDESU.2011

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, el cual debe estar bajo el cuidado de personas con sentimiento de responsabilidad, que

se compromete y comprende que no puede simplemente abandonarse a sus conveniencias individuales.

De este modo se puede visualizar que un 83,33% del personal administrativo que labora en la dirección técnica afirma que posee información esencial referida a las hojas de vida de los atletas, planes de entrenamientos, resultados de competencias, presupuestos solicitados por los entrenadores para viáticos y adquisición de material deportivo, informes sobre el desempeño anual de los atletas, los macrociclos, mesociclos y Microciclos. Si por algún motivo parte de la información sale de la fundación o es entregada a terceros, podría generar conflictos o verse perjudicada tanto la institución como sus empleados.

#### 4.1.14

Tabla 14 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si es parte de las obligaciones de personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU el resguardo de bienes muebles pertenecientes a la institución.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
TELEFONO	1	0	0	0
ESCRITORIO - SILLA	2	0	0	0,00
PAPELERIA	3	0	0,00	0,00
ARCHIVO	4	0	0	0,00
MATERIAL DEPORTIVO	5	0	0	0,00
COMPUTADORES	6	0	0	0,00
TODAS LAS ANTERIOES	7	2	33,3	33,33
NINGUNA DE LAS ANTERIOES	8	4	66,6	100,0
<b>TOTAL</b>		6,00		

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Grafico Nº 9: Representación gráfica de los datos referentes al resguardo de bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la institución por parte del personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Los bienes muebles son todos aquellos objetos reales que pueden trasladarse de un lugar a otro, sin que la movilización las desnaturalice mientras que los inmuebles no son susceptibles de ser transportadas o trasladadas. Hay algunos bienes que pueden ser objeto de apropiación, como por ejemplo un libro, mercancías, un automóvil; o bien.

Los miembros de la dirección técnica manifestaron en su mayoría representada por el 66,67% dijo que no está entre sus funciones el resguardo de estos bienes, pertenecientes a la institución, es decir, para el personal administrativo de la Dirección técnica no reconoce como parte de

sus obligaciones el cuidado y resguardo de los bienes y materiales disponibles dentro de dicha unidad y con los cuales se realiza gran parte del trabajo diario.

Mientras que, para el 33,33% si considera importante el resguardo y correcta administración de todos los bienes que coexistente dentro de la Dirección Técnica, puesto que de ellos depende en gran parte la rapidez y eficiencia con la que pueda realizarse el trabajo. Además, por ser FUNDESU una institución cuyo presupuesto depende de la Gobernación del Estado Sucre, en ocasiones los materiales y equipos son escasos, por esto es necesario gestionarlos y conservarlos por el mayor tiempo posible.

#### 4.1.15

Tabla 15 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si el personal administrativo que integra la Dirección Técnica de FUNDESU maneja recursos monetarios.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	1	16,67	16,67
NO	2	5	83,33	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N°10: Representación gráfica de los datos referentes a si el personal administrativo que integran la Dirección Técnica manejan recursos

monetarios. FUNDESU 2011

El manejo de recursos monetarios deben estar a cargo de personas que estén dentro la administración de la institución, si cualquier miembro tuviera acceso al manejo del dinero sería contraproducente para FUNDESU, ya que no habría un control del mismo, es decir, vigilar la liquidez de la fundación y darle un uso adecuado para mejores resultados.

Existe un 16,67% que afirmó manejar recursos monetarios, los cuales están referidos a presupuestos para la compra de artículos deportivos, cubrir gastos de alojamientos, alimentación y hospedaje de atletas, que son solicitados por el Director técnico a la presidencia de la institución.

Un 83,33% representando a la mayoría, expreso no manejar ningún tipo de recurso monetario como parte de sus funciones dentro de la Dirección Técnica.

#### 4.1.16

Tabla 16 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que grado de responsabilidad en cuanto al trabajo que tiene el personal administrativo adscrito Dirección Técnica dentro de la institución en el desempeño de sus actividades.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
ALTO	1	3	50	50
MEDIO	2	2	33,33	83,33
BAJO	3	1	16,67	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

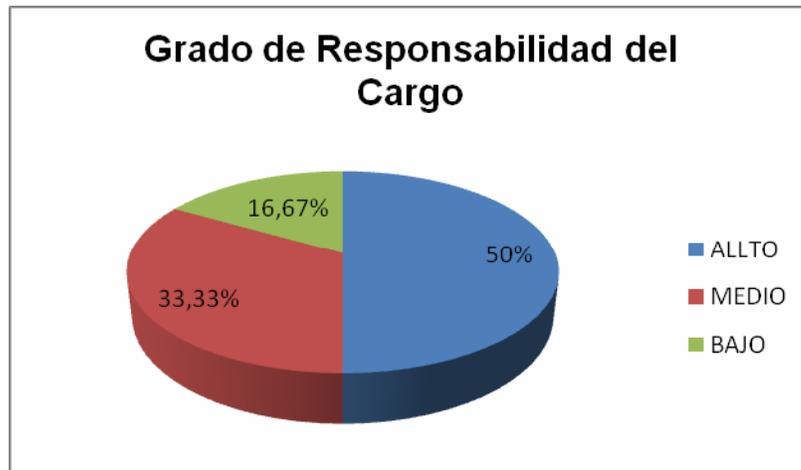


Gráfico N° 11: Representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad tiene dentro de la institución el desempeño de sus actividades del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU .2011

El ejercicio de cualquier cargo dentro de una organización trae consigo responsabilidades que deben asumirse, dependerá de la naturaleza del mismo el grado en que ésta se presente.

En el caso del personal administrativo, un 50% afirmó que su cargo representa un grado de responsabilidad alto, integrados por el Director Técnico, Coordinador Técnico y Supervisor Técnico, quienes dentro de la Dirección Técnica son quienes llevan a cabo las actividades de mayor importancia para dicha unidad, entre las cuales están llevar los informes de competencias, resultados de las competencias, presupuestos solicitados, entre otros.

El 33,33%, referido al grado medio de responsabilidad, fue seleccionado por la Secretaria, quien se encarga de tramitar las peticiones

hechas por el Coordinador y Director Técnico para que las actividades dentro de la Dirección Técnica se realicen eficazmente. Unos de los dos ocupantes del cargo de Supervisor técnico también considero la opción numero dos ya que expreso que su cargo no implica un grado de responsabilidad muy relevante dentro de la organización.

Por último, un 16,67%, representado por el Programador Informático, dijo considerar su cargo de baja responsabilidad puesto que solo se limita a transcribir datos al ordenador.

#### 4.1.17

Tabla 17 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a lo que debe hacer normalmente en cuanto a la toma de decisiones el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
CONSULTAR SIEMPRE	1	3	50	50
SOLO EN CASOS DIFICILES	2	3	50	100
DEBE DECIDIR POR SÍ MISMO	3	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,0 0	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

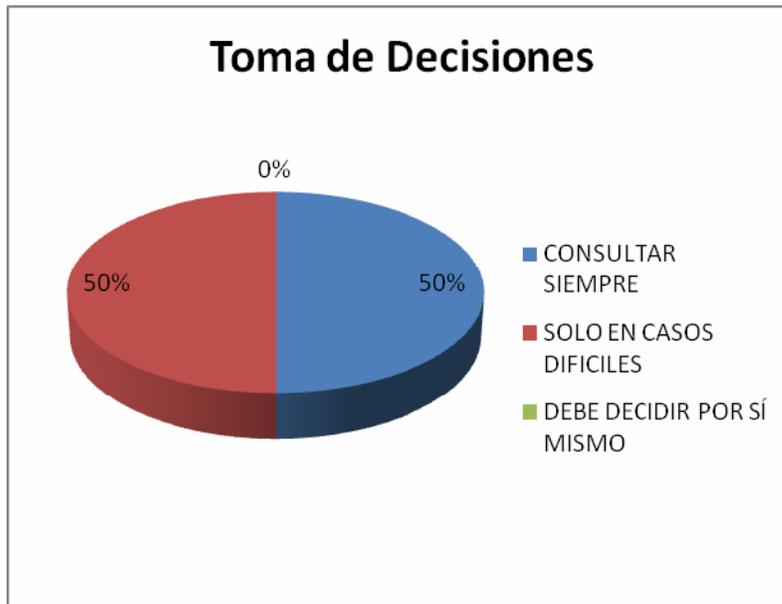


Grafico N° 12: Representación gráfica de los datos referentes a lo que debe hacer normalmente en cuanto a la toma de decisiones el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

La toma de decisiones es de suma importancia ya que por medio de la misma es posible seleccionar entre diversas alternativas aquella que más convenga para resolver determinada situación. En el caso del personal administrativo encuestado en la Dirección Técnica con respecto a la toma de decisiones, las opiniones resultaron divididas.

Un 50% afirmó que al momento de tomar una decisión debe consultar siempre a su superior inmediato, sobre todo en los casos de los cargos de menor nivel jerárquico dentro de la Dirección Técnica como lo son la Secretaria, el Programador Informático y el Supervisor Técnico, para ellos, al presentarse cualquier situación que amerite tomar una decisión que pueda afectar a ésta unidad, es necesario siempre esperar el veredicto que decidan los caros superiores.

Mientras que el 50% restante expreso que a sólo en casos de mucha importancia los directivos deben consultar a su supervisor, ya que ocupan cargos de mayor jerarquía.

En este caso es posible observar la diferencia de criterios sobre el cargo de Supervisor Técnico que poseen los dos ocupantes de dicho cargo, puesto que a lo largo del análisis de los resultados queda en evidencia que sus respuestas son siempre opuestas.

#### 4.1.18

Tabla 18 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo dentro de la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	3	50	50
NO	2	3	50	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N° 13: Representación gráfica de los datos referentes a las condiciones del ambiente de trabajo donde se encuentra el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

El trabajo comprende aspectos biológicos (consumo de cierta cantidad de energía), aspectos psicológicos (relacionados con las representaciones y el discurso), y aspectos económicos (“valor de uso” y “valor de cambio”).

Las condiciones y medio ambiente de trabajo están constituidas por un conjunto de variables que, a nivel de la sociedad en su conjunto, del establecimiento o de la unidad de trabajo, directa o indirectamente, van a influir sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo, influencia que va a depender en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a factores de riesgo.

Al encuestar al personal de la dirección técnica un 50% de los trabajadores dice que las condiciones del ambiente de trabajo son favorables, con respecto a temperatura, iluminación y materiales de trabajo, sin embargo el restante 50% se mostró en desacuerdo, puesto que manifestaron que los equipos de aire acondicionado funcionan

irregularmente, la limpieza dentro de las oficinas de la Dirección Técnica no es la más eficiente y se encuentran expuestos a polvo y residuos.

Además, por ser una institución pública, los trabajadores prefieren reservarse sus quejas por temor a que esto les acarree diferencias con sus superiores.

#### 4.1.19

Tabla 19 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la temperatura del medio donde desarrollan sus labores el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
VENTILADO Y TEMPLADO	1	3	50	50
FRIO	2	3	50	100
CALIENTE	3	0	0	100
HUMEDO	4	0	0	100,0
<b>TOTAL</b>		6	100,0	0

Fuente: Acosta y Pardi 2011

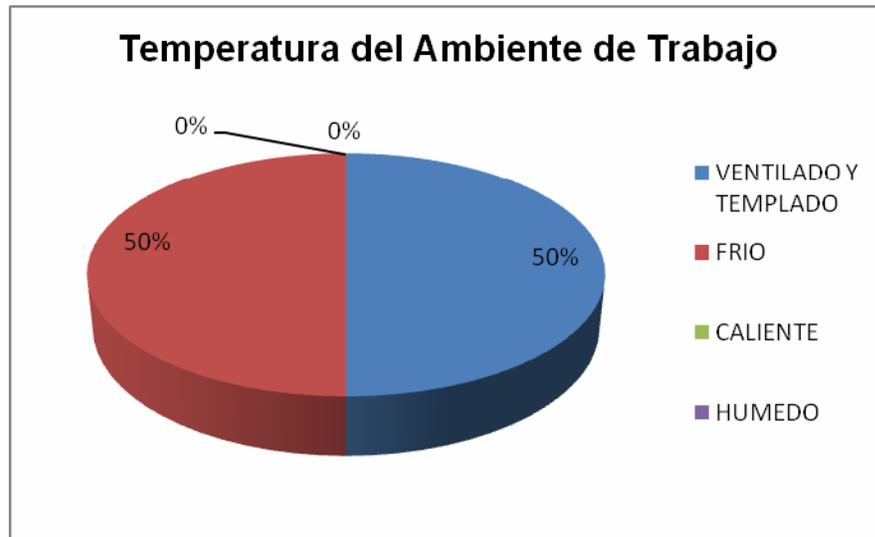


Gráfico N° 14: Representación gráfica de los datos referentes a la temperatura del ambiente de trabajo donde se encuentra el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Se observa que la mitad del personal administrativo representado en un 50% expresa que su lugar de trabajo es templado y ventilado, lo que hace agradable la temperatura a la que se desenvuelven diariamente durante su jornada de trabajo. El restante 50% de los encuestados dice que es frío, debido a que el sistema de ventilación no está programado para una temperatura media que sea soportable por todos los que integran la unidad, esto se debe también a que alguno de ellos deben trasladarse a instalaciones fuera de la Dirección Técnica, y por ello perciben una sensación atmosférica de temperatura baja al regresar a sus puestos de trabajo, mientras que otros tienen que estar al aire libre dando instrucciones, supervisando el desarrollo de actividades o planificando con otros compañeros.

4.1.20

Tabla 20 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a factores de riesgo a los que se encuentran expuesto en su medio de trabajo el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
APLASTAMIENTO DE DEDOS	1	0	0	0
CORTADURAS	2	0	0	0,00
CAIDAS	3	2	33,33	33,33
TENSION NERVIOSA	4	0	0	33,33
ENFEREMEDADES DE LA VISTA	5	1	16,67	50,00
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	6	3	50	100,01
<b>TOTAL</b>		6,00		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

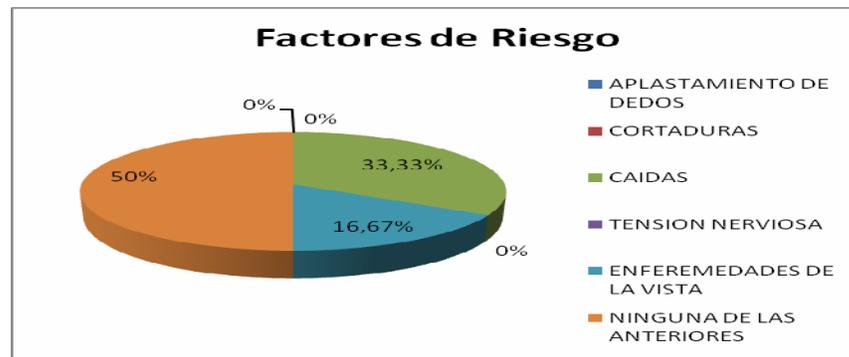


Gráfico N° 15: Representación gráfica de los datos referentes a factores de riesgo a los que se encuentran expuesto en su medio de trabajo el personal administrativo de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Como es posible observar en el Gráfico N°15, el 33,33% del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU dice

que en su ambiente de trabajo está expuesto a caídas ocasionado por la proximidad con escaleras, además, dentro d la unidad está la presencia de cajas con material deportivo que podrían ocasionar algún accidente.

Mientras otro 16,67% dice que se expone a enfermedades de la vista por el trabajo constante en el computador realizando el vaciado de información pertinente a las actividades que se realizan en la Dirección técnica. Por último un 50% dice q no se encuentra expuesto a ninguno de los riesgos mencionados en la interrogantes, pues consideran que su ambiente de trabajo está libre de riesgos que pudieran ocasionar algún accidente de trabajo. Para quienes optaron por escoger esta opción, la Dirección Técnica de FUNDESU es un sitio que reúne los requerimientos necesarios para laborar sin ningún riesgo.

Las opciones restantes no obtuvieron respuesta.

#### 4.1.21

Tabla 21 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU exigen requerimientos físicos.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	3	50	50
NO	2	3	50	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico N° 16: Representación gráfica de los datos referentes a si exigen requerimientos físicos para los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Se observa que un 50% de los encuestados, integrado por el Supervisor técnico y la Secretaria, quienes afirman que sus cargos exigen requerimientos físicos puesto que en repetidas ocasiones deben desplazarse hacia otras oficinas dentro de FUNDESU, el comedor y las canchas deportivas. El 50% de los cargos restantes dice que no requiere ningún tipo de esfuerzo o exigencia física el ejercicio del mismo.

#### 4.1.22

Tabla 22 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a las posibles exigencias físicas requerimientos de los cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
TRABAJAR HORAS EXTRAS	1	3	50	50
TRASLADO DE UN SITIO A OTRO	2	2	33,33	83,33
AGUDEZA VISUAL	3	1	16,67	100
AGUDEZA AUDITIVA	4	0	0	100,00
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

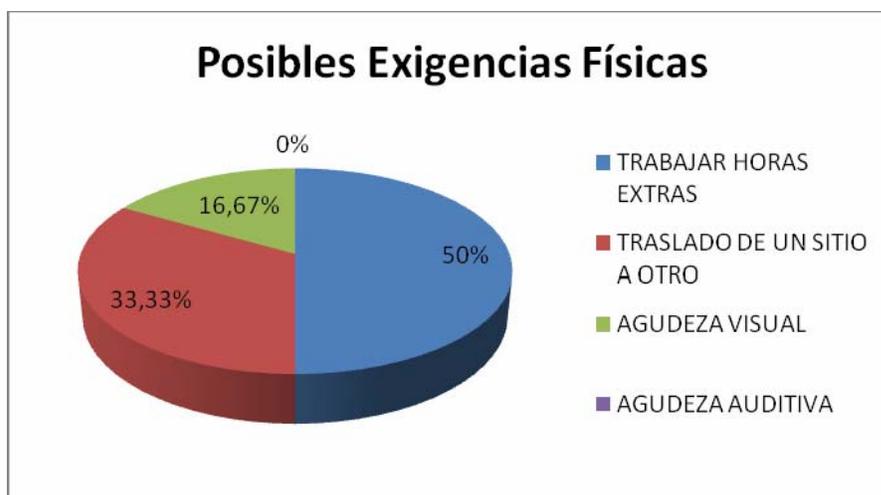


Gráfico N° 17: Representación gráfica de los datos referentes a las posibles exigencias físicas presentes en el desarrollo de los cargos administrativos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Tal como lo muestra el Gráfico N°17 un 50% del personal administrativo adscrito a la Dirección técnica de FUNDESU expresó tener que trabajar horas extra sobre todo cuando es necesario coordinar algún

evento deportivo que se realizará en las instalaciones donde funciona la institución. Por su parte otro 33,33%, conformado por los ocupantes del cargo Supervisor Técnico, expresaron que deben trasladarse de un sitio a otro y referido a las canchas y gimnasios donde se realizan los entrenamientos a los atletas para observar a los Entrenadores Deportivos. Por último el 16,67% consideró la agudeza visual como otro requerimiento importante debido al manejo y elaboración de informes que contienen cifras sobre los resultados de competencias y entrenamientos aplicados a los atletas.

#### 4.1.23

Tabla 23 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a en qué posición llevan a cabo sus labores los ocupantes de cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
DE PIE	1	0	0	0
SENTADO	2	2	33,3	33,33
CAMINANDO	3	0	0,00	33,33
AGACHANDOSE	4	0	0	33,33
SENTADO Y CAMINANDO	5	1	16,6	50,00
DE PIE, SENTADO Y CAMINANDO	6	3	50	100,0
<b>TOTAL</b>		6,00		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

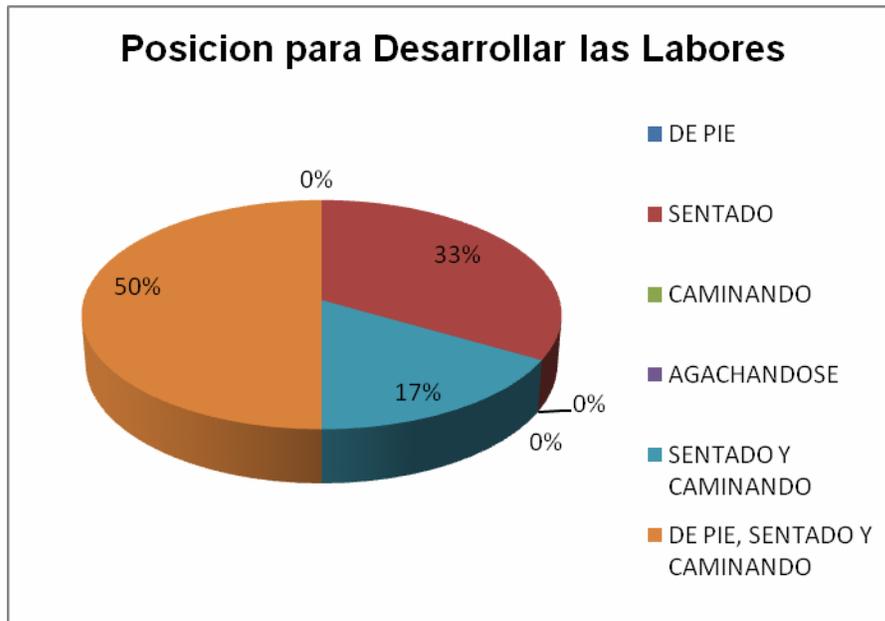


Grafico N° 18: Representación gráfica de los datos referentes a la posición del cuerpo en la que realizan sus labores el personal administrativo de FUNDESU.2011

La mayoría representada por el 50% del personal administrativo encuestado dijo realizar sus labores sentado, de pie y caminando, incluyendo en este porcentaje al cargo de Coordinador Técnico y los dos ocupantes de Supervisor Técnico quienes se encuentran en constantes desplazamiento por las instalaciones de FUNDESU, como canchas, piscinas y gimnasios, además de la presencia recurrente en su puesto de trabajo.

El 33,33% del personal administrativo encuestado expreso que realiza sus labores sentado debido a la naturaleza los cargos, en este caso El Director Técnico y el Programador Informático quienes se encuentran la mayor parte el tiempo dentro de la Dirección Técnica, mientras que el 16,67%, en este caso la secretaria, ya que debe dedicarse a realizar transcripciones, informes, llamadas telefónicas y archivar, aunque en ciertas ocasiones debe trasladarse hacia otras instalaciones de la institución.

4.1.24

Tabla 24 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a factores ambientales a los que se encuentran expuestos los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
CALOR	1	0	0	0
FRIO	2	0	0	0,00
CAMBIOS BRUSCOS DE TEMPERATURA	3	0	0,00	0,00
POLVO	4	0	0	0,00
POSTURAS INCOMODAS	5	4	66,67	66,67
HUMO/ GASES/ VAPORES	6	0	0	66,67
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	7	2	33,33	100,01
<b>TOTAL</b>		6,00		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

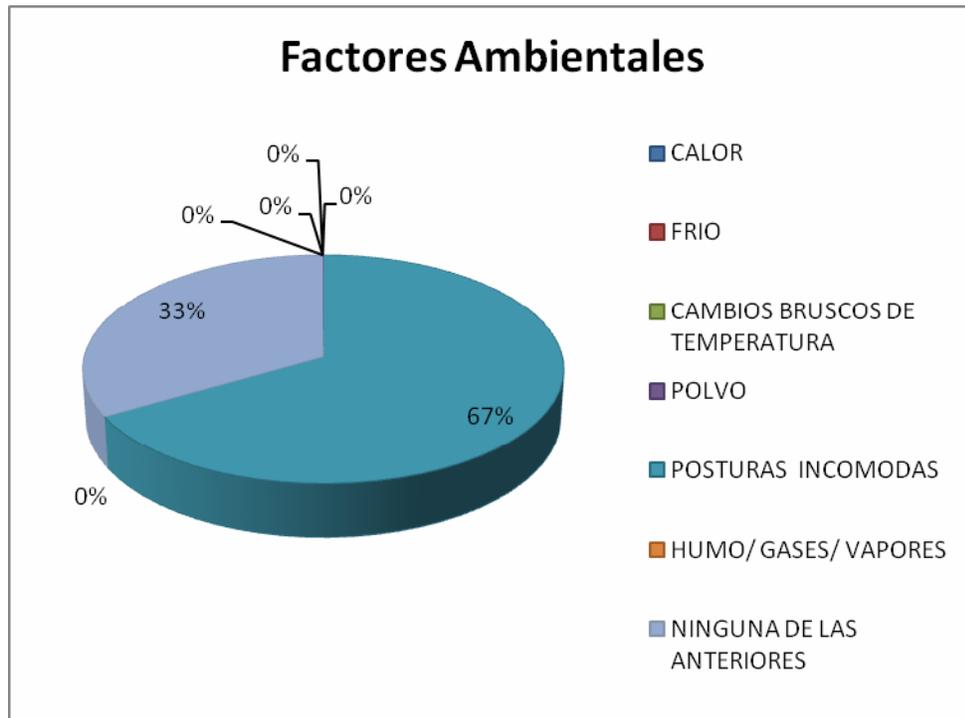


Grafico N° 19: Representación gráfica de los datos referentes a los posibles factores ambientales a los que se encuentran expuestos los empleados administrativos de la Dirección Técnica de FUDNESU 2011

La mayoría representada por el 66,67% del personal administrativo encuestado expreso que se encuentran sometidos a posturas incómodas ya que el mobiliario con el que cuenta la Dirección Técnica no es el más adecuado para desempeñar las funciones diarias. Ocasionado por la falta de presupuestos u otros factores, el mobiliario integrado por escritorios, archivadores y sillas no cuenta con los requisitos ergonómicos que permitan realizar las actividades administrativas de forma saludable para los ocupantes del cargo.

Sin embargo, el 16,67% afirmó que no considera sentirse expuesto a ninguno de los aspectos señalados en la interrogante en el ejercicio de su cargo dentro de la Dirección Técnica de FUNDESU, y que en general las

condiciones son idóneas para el trabajo.

El restante de las opciones no obtuvo respuesta.

#### 4.1.25

Tabla 25 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a las habilidades que deben poseer los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
INICIATIVA	1	0	0	0
CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES	2	0	0	0
CAPACIDAD DE EXPRESION	3	0	0	0
LIDERAZGO	4	0	0	0
TRABAJO EN EQUIPO	5	1	16,67	16,67
CREATIVIDAD	6	0	0	16,67
COMPRESION DE LECTURA	7	0	0	16,67
REDACCION	8	0	0	16,67
TODAS LAS ANTERIORES	9	5	83,33	100
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>100</b>	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

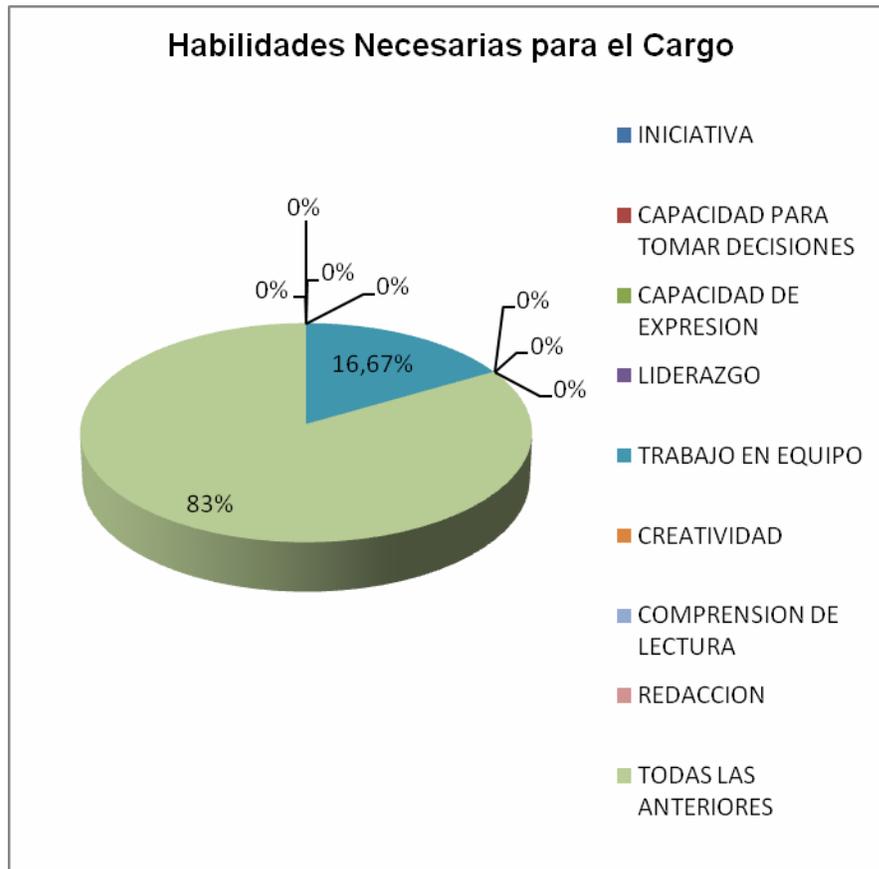


Grafico Nº 20: Representación gráfica de los datos referentes a las habilidades que deben poseer los ocupantes de cargos administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.2011

Las habilidades se consideran como a una aptitud innata o desarrollada, y al grado de mejora que se consiga a estas mediante la práctica. Si bien es cierto que mediante estudios y preparación podemos desarrollar algunas habilidades, otras están en la persona o pueden adquirirse con la práctica a través de los años.

Se aprecia en el Gráfico Nº 20 que un 83,33% expresaron que resulta necesario contar con todas las habilidades como el liderazgo, capacidad de expresión, comprensión lectora, trabajo en equipo capacidad

para tomar decisiones, creatividad, redacción y liderazgo, ya que esto maximizaría el desempeño de cada uno de los integrantes del cargo, y que a su vez conlleva a mejoras en las funciones que se ejecutan dentro de la Dirección Técnica.

Mientras que el 16,67 % de los encuestados consideraron relevante tener capacidad para trabajar en equipo puesto que representa un aspecto relevante para el desarrollo eficiente de las actividades que deben realizarse en conjunto dentro de la Dirección técnica de FUNDESU.

De acuerdo con el análisis anterior observamos que el personal comprende la importancia de las habilidades que puedan tenerse y adquirirse para el fin común de ayudar al alcance los objetivos que FUNDESU se ha planteado como organización.

#### 4.1.26

Tabla 26 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si son compatibles los conocimientos académicos que poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU con el cargo que ocupan.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	6	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

En este caso el 100% de los encuestados considera que sus conocimientos académicos son compatibles con el cargo que ocupan aún

cuando en diversos casos su formación académica no llega al grado universitario, lo cual representa uno de los mayores problemas que existen dentro de la Dirección Técnica puesto que los ocupantes de los cargos se basan más que todo en la experiencia laboral, siendo este un aspecto subjetivo al momento de adecuar las personas al cargo que deben ocupar.

#### 4.1.27

Tabla 27 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que exigen los cargos del personal administrativo adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU con respecto a la iniciativa.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
INICIATIVA NORMAL DE TODO TRABAJADOR	1	0	0	0
SUGERIR MÉTODOS Y MEJORAS PARA SU TRABAJO	2	4	66,67	66,67
PENSAR MEJORAS Y PROCEDIMIENTOS PARA OTROS PUESTOS	3	2	33,33	100
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	4	0	0	100,00
<b>TOTAL</b>		6	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

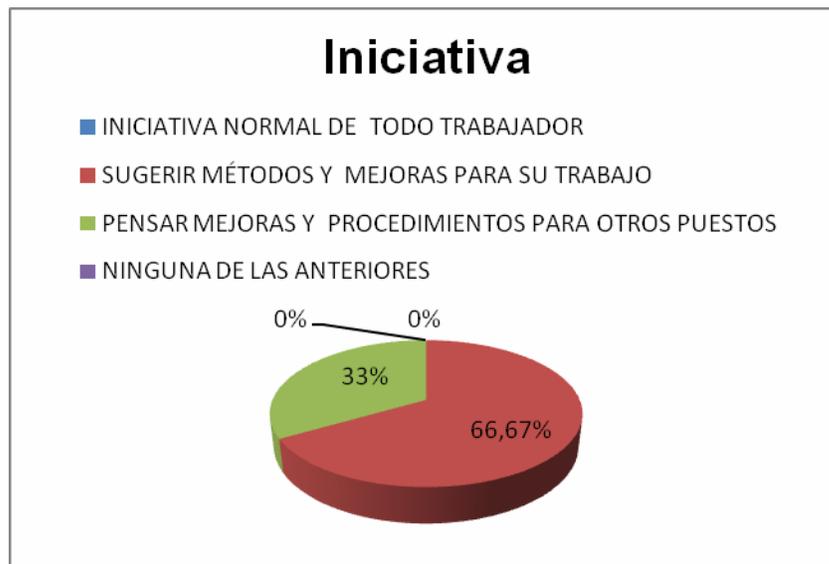


Grafico Nº 21: Representación gráfica de los datos referentes a la iniciativa requerida en el ejercicio de los cargos administrativos adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU 2011

El 66,67% del personal administrativo abordado expreso sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo que permitan el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para que, en forma conjunta pueda llagarse al logro de los objetivos que se han planteado como unidad. Un 33,33% resto afirma que su cargo le exige pensar mejoras y procedimientos para otros cargos, que a su vez forma parte del trabajo en equipo y el esfuerzo conjunto para ser más eficientes.

Si bien es cierto que cada cargo tiene su grado de requerimientos y exigencias no estaría mal que se les permitiera a todos sugerir y aportar de manera espontánea sus ideas para obtener quizás más opciones a la hora de resolver alguna situación o de mejorar algo.

## 4.1.28

Tabla 28 Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a qué tipo de conocimientos poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU.

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
MANEJO DE EQUIPOS COMPUTARIZADOS	1	2	33,33	33,33
IDIOMAS	2	0	0	33,33
RELACIONES INTERPERSONALES	3	0	0,00	33,33
OPERACIONES CONTABLES	4	0	0	33,33
IDIOMAS Y RELACIONES INTERPERSONALES	5	1	16,67	50,00
IDIOMAS Y OPERACIONES CONTABLES	6	2	33,33	83,33
TODAS LAS ANTERIORES	7	1	16,67	100,01
<b>TOTAL</b>		<b>6,00</b>		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

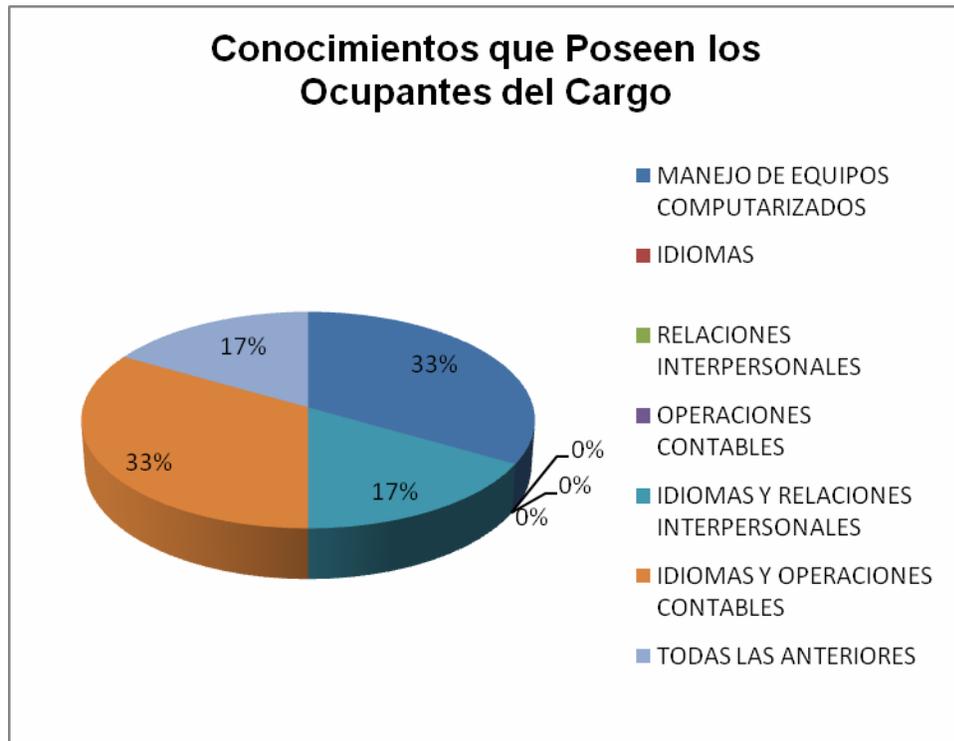


Grafico Nº 22: Representación gráfica de los datos referentes a qué tipo de conocimientos poseen los trabajadores administrativos de la Dirección Técnica de FUNDESU. 2011

Dependiendo del tipo de cargo que tenga cada integrante del personal administrativo, sus conocimientos deberán ser diferentes, a pesar que la mitad de los encuestados manifiesta saber manejar equipos computarizados, todos debería poseer conocimientos sobre el uso de equipos tecnológicos en pro del crecimiento profesional que todo trabajador posee.

Además, otro significativo 33,33% considera que el manejo de idiomas como el inglés es indispensable para el entendimiento de diversos términos en la jerga deportiva. Por otra parte el dominio de operaciones contables y relaciones interpersonales, también representan aspectos importantes so dependa de su cargo actual, probablemente en otra

oportunidad deban suplir a alguno de sus compañeros y no van a estar capacitados para ello.

#### 4.2. Análisis e Interpretación de los datos arrojados por los Entrenadores adscritos a la Dirección técnica de FUNDESU 2011

##### 4.2.1

Tabla 1 Distribución Absoluta y Porcentual referida al Sexo de los entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
MASCULINO	1	54	96,43	96,43
FEMENINO	2	2	3,57	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

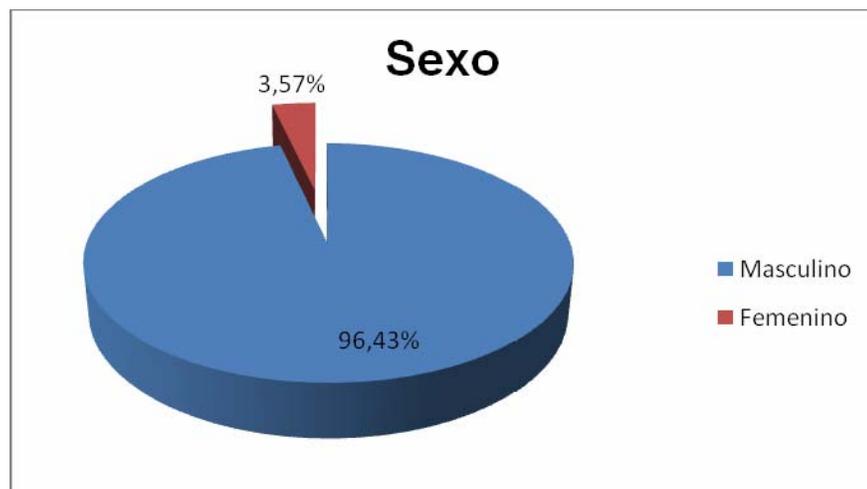


Gráfico N° 1: Representación gráfica de los datos referentes a sexo de los entrenadores de FUNDESU. 2011

De acuerdo con el gráfico, la muestra de entrenadores está comprendida en mayor número por el sexo masculino, debido al predominio de disciplinas de combate y esfuerzo físico elevado, realizadas más comúnmente por hombres.

Por otro lado, el sexo femenino tiene una presencia pequeña, pero significativa dentro del desarrollo deportivo de la institución debido a que muchas de las disciplinas dictadas por féminas, han alcanzado papeles protagónicos dentro de competencias en las competencias de distintas circunscripciones.

#### 4.2.2

Tabla 2 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Grado de Instrucción de los entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
PRIMARIA	1	0	0	0
BASICO	2	5	8,93	8,93
DIVERSIFICADO	3	22	39,29	48,22
TECNICO MEDIO	4	0	0	48,22
T.S.U	5	4	7,14	55,36
SUPERIOR CULMINADO	6	7	12,5	67,86
SUPERIOR SIN CULMINAR	7	15	26,79	94,65
ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL	8	3	5,36	100
<b>TOTAL</b>		<b>56,00</b>		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

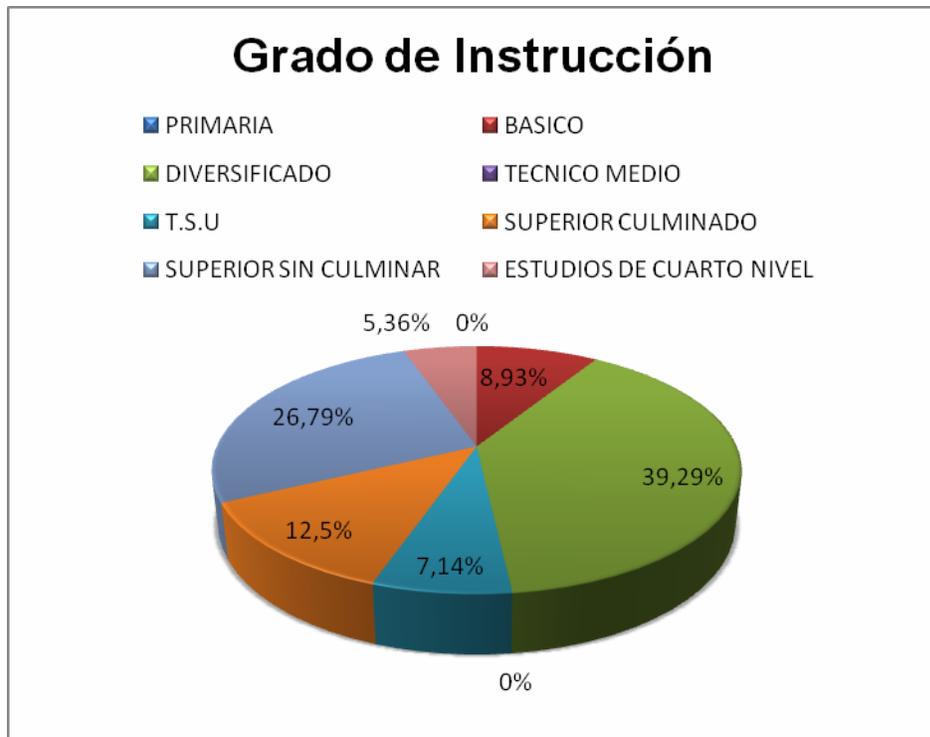


Gráfico 2: Representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción académica de los entrenadores de FUNDESU. 2011

Basado en los resultados se puede apreciar que en su mayoría el nivel académico de los entrenadores deportivos corresponde a los conocimientos adquiridos hasta el ciclo diversificado. Es posible que esto suceda debido a la falta de especialidades en materia deportiva a nivel universitario en nuestro país. Otra razón determinante es el hecho de que la mayoría de ellos fueron anteriormente atletas de la disciplina que dictan, por lo que muchos consideran tener los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar a cabalidad sus cargos.

Con respecto al nivel superior sin culminar, presenta un porcentaje significativo, es posible que las causas del mismo recaigan en falta de

motivación, de recursos monetarios, o inconstancia por parte de los mismos para culminar alguna carrera universitaria, mientras que un 12,5% manifestó haber obtenido una título de licenciatura en carreras afines a su cargo como entrenador deportivo, ya que lo consideraron imperante para poder desarrollar a cabalidad su profesión.

En el caso de los T.S.U, que representa un 7,14% los entrevistados expusieron haber llegado hasta este punto en la escala académica con miras a realizar algún tipo de especialización acorde con su profesión. Es posible que muchos de ellos realizaran éstos estudios previos a optar al cargo de entrenador, por lo que resulte necesario hacer otros estudios que permitan ampliar conocimientos y técnicas sobre éste campo.

Con respecto a los estudios de cuarto nivel (maestrías, especializaciones, etc.) se puede observar un porcentaje bastante diminuto, es posible que el elevado costo monetario sea una causa palpable de esto, sin embargo de acuerdo con lo observado en nuestro estudio pudimos determinar que para los entrenadores de la fundación resulta más importante la experiencia o años de servicio que los estudios y conocimientos que se puedan adquirir a través de ellos. Por último, ninguno de los entrenadores manifestó que su educación está basada solamente en el nivel de Primaria o Básico.

#### 4.2.3

Tabla 3 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Cargo que ocupan actualmente los entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
ENTRENADOR	1	56	100	100
DIRECTOR	2	0	0	0
PRESIDENTE	3	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

En este caso el total de los entrevistados, representado por un porcentaje del 100%, dijo ejercer un cargo de “Entrenador Deportivo” en FUNDESU, cada uno dentro de las diversas disciplinas que se desarrollan en el seno de la misma.

#### 4.2.4

Tabla 4 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Tipo de Cargo que ocupan actualmente los entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
DEPORTIVO	1	46	82,14	82,14
COORDINADOR	2	10	17,86	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

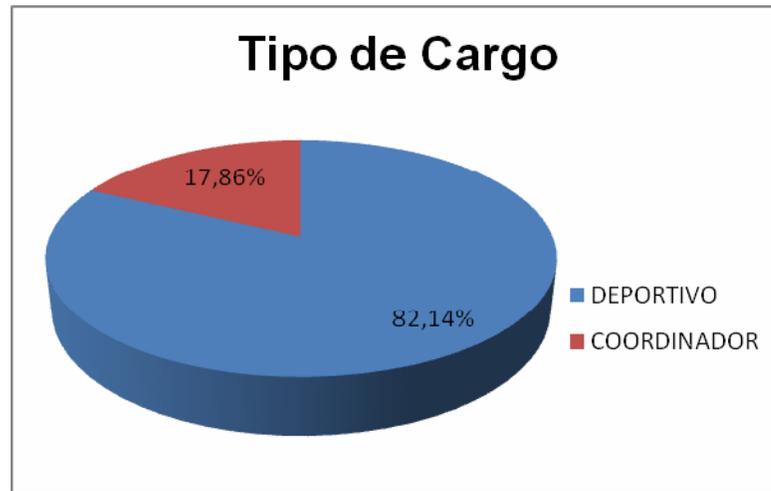


Grafico 3: Representación gráfica de los datos referentes al tipo de cargo los entrenadores de FUNDESU. 2011.

De acuerdo con los resultados arrojados, la mayoría palpable de los entrevistados expresó que su cargo es de tipo deportivo debido a la naturaleza del mismo, ya que la actividad física es imperante en el desarrollo del cargo. Por otra parte solo un 17,86% consideró que su cargo es de tipo coordinador, es decir, que posee más actividades de tipo administrativas dentro de la fundación, que el entrenamiento directo y constante de los atletas.

#### 4.2.5

Tabla 5 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Departamento al que está adscrito el Cargo De Entrenador de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
DEPORTE PARA TODOS	1	0	0	0
DIRECCION TECNICA	2	56	100	100
BIENESTAR SOCIAL	3	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

En este caso todos los entrevistados aseveraron que su cargo de entrenador deportivo depende directamente de la Dirección técnica de la Fundación, ya que es en este departamento donde se tramitan todos los aspectos relativos a los entrenadores, atletas, material deportivo, entre otros. Las demás opciones son obtuvieron respuestas, probablemente porque las actividades que se realizan en dichos departamentos no están relacionadas de forma directa con los entrenadores.

#### 4.2.6

Tabla 6 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la presencia de algún Supervisor inmediato para los Entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	56	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

Como es posible observar, el 100% de los entrevistados manifestó tener un supervisor inmediato, lo que muestra que a pesar de las fallas organizativas que presenta la fundación, las jerarquías y líneas de autoridad son reconocidas por los entrenadores. Es posible que el cargo al que hacen referencia sea el de Supervisor Técnico, el cual pertenece a la Dirección Técnica.

Sin embargo la supervisión debería ser ejercida por un Metodólogo Deportivo, quien posee los conocimientos pedagógicos necesarios para controlar y evaluar las actividades del entrenador, y de esta forma propiciar el

cumplimiento eficiente de los objetivos previstos en la enseñanza deportiva. Ésta figura no es ejercida dentro de la fundación, por lo que la inclusión de dicho cargo a la organización permitiría atenuar las deficiencias pedagógicas que tienen lugar en la preparación y entrenamiento de los atletas.

#### 4.2.7

Tabla 7 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Cargo que ocupa el Superior Inmediato de los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
PRESIDENTE DE LA FUNDACION	1	6	10,71	10,71
DIRECTOR TECNICO	2	50	89,29	100
PRESIDENTE DE LA FEDERACION	3	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

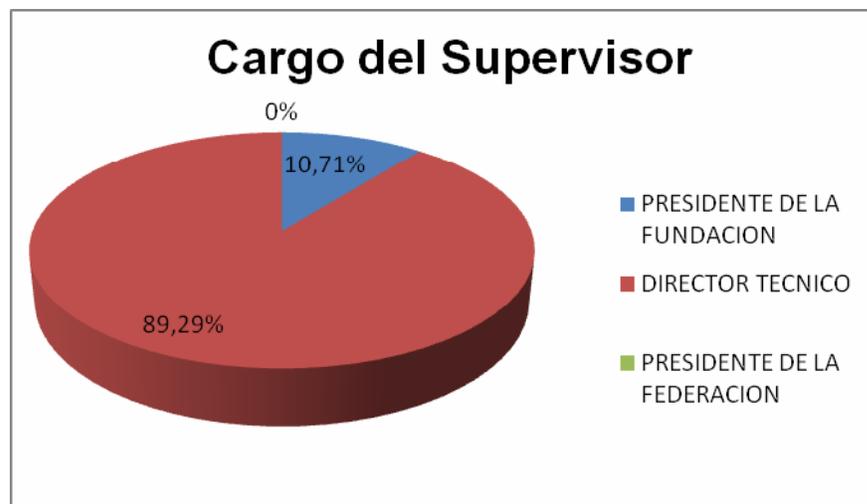


Gráfico 4: Representación gráfica de los datos referentes a la presencia supervisores para el cargo de entrenador en FUNDESU. 2011.

Analizando los resultados del gráfico, podemos observar que un porcentaje sustancial del 89,29% reconoce como su jefe inmediato al Director Técnico de la Fundación, debido a que es la persona a quien deben suministrar información sobre los atletas, planes de trabajo, y todo lo referido al aspecto deportivo. Con respecto a la opción referida al Presidente de la Fundación con un 10,71%, es posible que algunos pudieran confundirse, si bien es cierto que éste es la máxima autoridad dentro de la organización, el encargado de regir lo concerniente a los entrenadores en primera instancia es el Director Técnico. Para el Presidente de Federaciones no arrojaron ninguna respuesta, por no considerarlo un puesto con jerarquía y autoridad dentro de la institución.

Sin embargo, en la realización de este estudio y como se menciona en la pregunta anterior, consideramos que es necesaria la presencia de un Metodólogo en la fundación, que funja como el supervisor directo de los entrenadores, puesto que quienes están capacitados para ejercer dicho cargo poseen un nivel académico y conocimientos sobre el ámbito deportivo que garantizan el desarrollo eficiente de los atletas así como el logro de los resultados competitivos que se plantean por medio de una correcta planificación de la preparación deportiva .

4.2.8

Tabla 8 Distribución Absoluta y Porcentual sobre Suministro de Información que deben proporcionar a su Supervisor los entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	X	Frec	Frec %	Frec
		Absoluta		Acum
SI	1	52	92,86	92,86
NO	2	4	7,14	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 5: Representación gráfica de los datos referentes al suministro de información propinado a los superiores de la institución por los entrenadores de FUNDESU 2011.

La mayoría representada por un 92,86% de los entrenadores expreso que, efectivamente deben presentar información detallada sobre sus actividades a quienes les supervisan. En este caso a la Dirección Técnica, que como se mencionó en la Tabla núm. 5, es la dependencia de tramitar todo lo referente al área deportiva y las actividades de los entrenadores. Con respecto a la información que deben suministrar, se trata básicamente de los

planes de trabajo diseñados para los atletas, asistencia de los mismos, rendimientos, recursos necesarios para las competencias, entre otros.

Apenas el 7,14% presento negativa su respuesta, probablemente por desconocimiento sobre la importancia de la interrogante, o porque no se presentan reglas y políticas que consideren al suministro de información como una actividad obligatoria.

De establecerse la figura del Metodólogo, éste sería el encargado de recibir toda la información que los entrenadores deben entregar a la dirección técnica, referida a:

- ✓ Registros de asistencias
- ✓ Plan escrito y grafico del entrenamiento
- ✓ Planificación y análisis del micro ciclo
- ✓ Información del cumplimiento del meso ciclo
- ✓ Los test pedagógicos aplicados a los atletas
- ✓ Análisis de resultados pre y post competencias
- ✓ Control y evaluación de la matricula en perspectiva a corto, mediano y largo plazo.

Todos los puntos mencionados anteriormente serán revisados, evaluados por el Metodólogo para determinar si las estrategias que se están empleando con los atletas arrojan los resultados trazados al inicio de la planificación establecida.

El suministro frecuente de información es esencial para que exista

una real retroalimentación dentro de una organización, a través de esto es posible lograr una simbiosis que permitan fortalecer los nexos entre todos los entes que la integran, que a su vez conlleva a disminuir las diferencias que puedan obstaculizar las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos.

#### 4.2.9

Tabla 9 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Frecuencia del suministro de información

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
DIARIO	1	11	19,64	19,64
SEMANTAL	2	10	17,86	37,5
QUINCENAL	3	0	0	37,5
MENSUAL	4	35	62,5	100,00
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

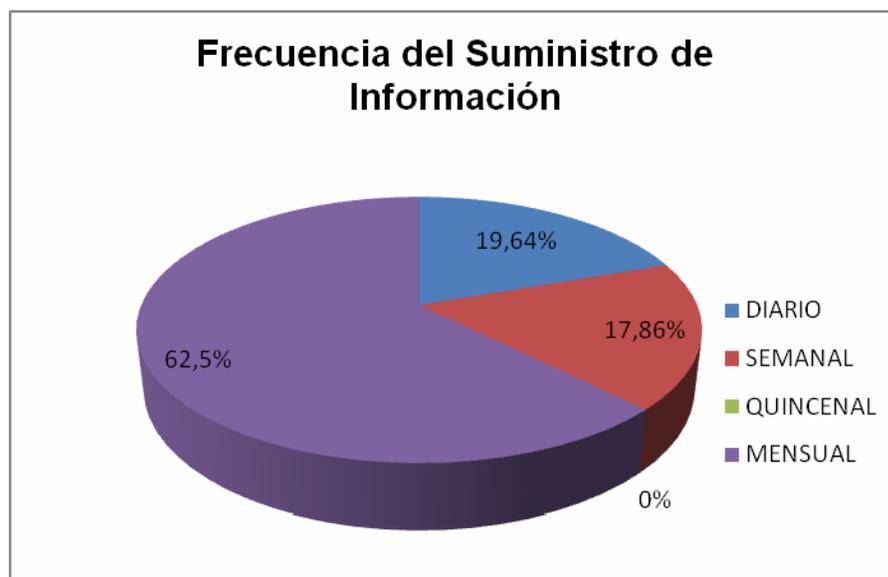


Gráfico 6: Representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia del suministro de información propinado a los superiores de la institución por los

entrenadores de FUNDESU. 2011.

La mayoría de los entrevistados, un 62,5%, se inclinaron hacia la opción referida al suministro de información mensual, debido a que expresaron que no consideran necesario mantenerse en contacto diario con sus superiores. Pudimos observar basado en esto, que no existe una simbiosis efectiva entre la Dirección Técnica y los entrenadores, debido a que la falta de comunicación entre los mismos es notable.

Sin embargo, el 19,64% indicó que suministra información de forma diaria, lo que revela que un porcentaje más o menos importante si considera importante mantener un contacto constante con el departamento al que se encuentran adscritos. Asimismo, el 17,86% expreso que semanalmente proporciona datos sobre sus actividades al departamento. Por último, ninguno manifestó empatía con la opción correspondiente a Quincenal.

Es importante aclarar que la frecuencia va ligada con el tipo de información al que se haga referencia, por ejemplo, el registro de asistencias es presentado semanalmente, sin embargo el entrenador puede hacer entrega diaria de cualquier observación o análisis que consideró importante en el entrenamiento de ese día. Así mismo en el caso de los planes de entrenamiento y el cumplimiento del meso ciclo y micro ciclo se hace de forma mensual.

Es presumible que la falta de acuerdo en la regularidad para la entrega de dicha información entre los directivos de la Dirección Técnica y los entrenadores sea la causa por la cual se presentaron tantas diferencias de criterio a la hora de responder la presente interrogante.

4.2.10

Tabla 10 Distribución Absoluta y Porcentual sobre si los entrenadores de FUNDESU poseen Subordinados

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	13	23,21	23,21
NO	2	43	76,79	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 7: Representación gráfica de los datos referentes a la subordinación por los entrenadores de FUNDESU. 2011

Como es posible observar, la mayoría representada por el 76,79% expresó no tener subordinados, debido a que dentro de la institución no existe una clasificación para los cargos de entrenador, es decir, sin importar el grado de instrucción académica, experiencia, entre otros, todos ocupan el mismo cargo de entrenador deportivo dentro de FUNDESU, de ahí el origen

de la negativa. Mientras que el 23,21% asevero tener subordinados, asociado al hecho de que sean presidentes de la federación correspondiente a su disciplina, y esto les haga suponer que poseen cierta jerarquía por sobre sus compañeros, pero, como señalamos en la pregunta anterior, dentro de la institución no existe clasificación alguna para establecer diferencias entre los cargos.

Lo cierto es que ningún entrenador de FUNDESU tiene subordinados. Más sin embargo dentro de la fundación debería existir la figura del Preparador Físico, quien funge como subordinado del entrenador, el cual se especializa en el desarrollo de las capacidades físicas de los atletas de acuerdo a sus características individuales de acuerdo con la disciplina que practican.

Se pudo observar que la ausencia del mismo es otra de las fallas que existen dentro de la figura organizativa de FUNDESU, puesto que una correcta clasificación de los cargos permitiría diferenciar las funciones que atañen a los mismos, para así lograr la materialización de los objetivos propuestos tanto con los atletas como para el crecimiento como organización.

#### 4.2.11

Tabla 11 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la cantidad de subordinados que poseen los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
1	1	4	30,77	30,77
2	2	3	23,08	53,85
5	3	1	7,69	61,54
10	4	0	0	61,54
MAS DE 10	5	0	0	61,54
OTRO	6	5	38,46	100
<b>TOTAL</b>		13	100	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

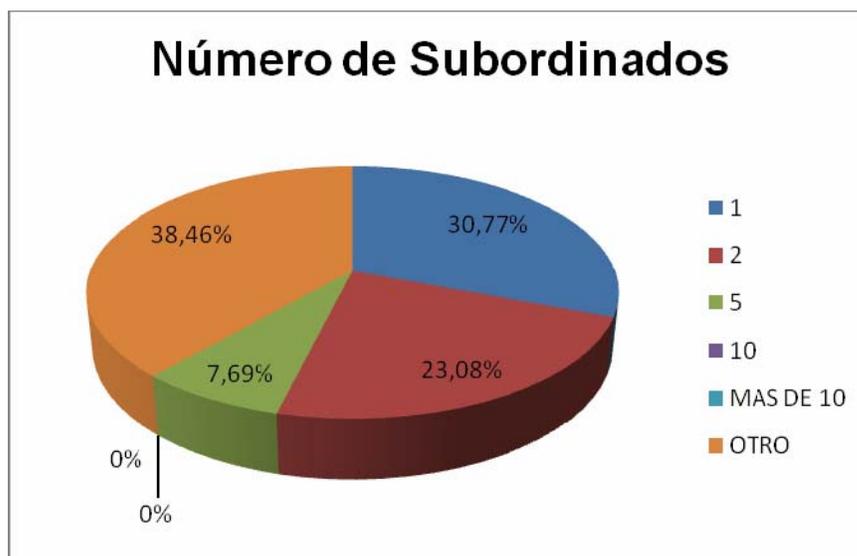


Gráfico 8: Representación gráfica de los datos referentes a los subordinados a cargo de los entrenadores de FUNDESU. 2011.

De acuerdo con los entrenadores que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, el 38,46% dijo tener subordinados a su cargo sin especificar un número exacto de los mismos, siguiéndole un 30,77% manifestando tener uno, el 23,08% con dos, y por último un 7,69% con cinco

subordinados. Las opciones restantes no tuvieron respuesta.

En este caso en particular es posible que los entrenadores pudieran confundir el concepto de subordinación, debido a que dentro de la estructura organizativa su cargo no está representado, por lo cual resulta imposible establecer una línea de autoridad sobre algún otro cargo.

Al ser algunos de los entrevistados Presidentes de de la asociación de su disciplina deportiva y deban coordinar a otros entrenadores, esto pueda confundirlos sobre el concepto de subordinación, pero es importante establecer que dentro de FUNDESU no existe ninguna clasificación para el cargo de entrenador, por lo que el total de entrevistados debió responder negativamente a la pregunta anterior.

Es importante acotar que en circunstancias normales el entrenador debería contar con la asistencia del preparador físico mencionado en la pregunta anterior, siendo éste el único cargo que podría estar bajo su subordinación.

4.2.12

Tabla 12 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la categoría de atletas con que trabajan Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
INFANTIL	1	10	17,86	17,86
JUVENIL	2	7	12,5	30,36
SUB 12	3	8	14,29	44,65
SUB 17	4	5	8,93	53,58
SUB 18	5	8	14,29	67,87
SUB 20	6	4	7,14	75,01
ADULTO	7	4	7,14	82,15
ALTO RENDIMIENTO	8	10	17,86	100,01
<b>TOTAL</b>		56	100,0	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

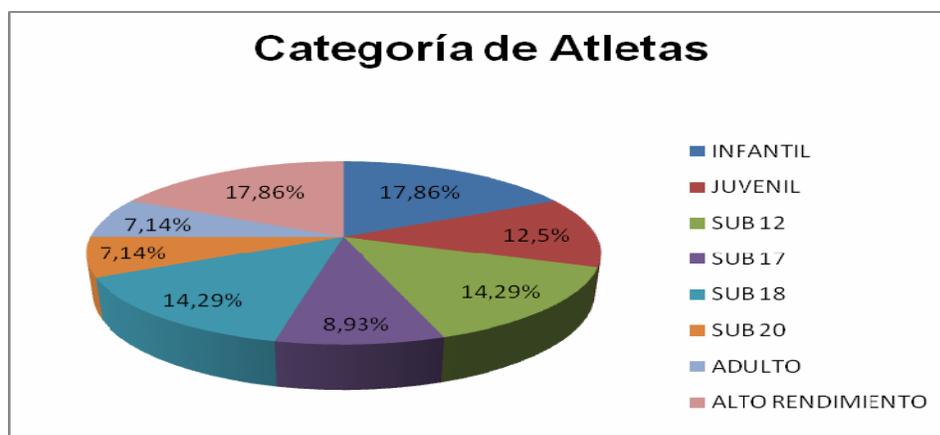


Gráfico 9: Representación gráfica de los datos referentes a la categoría de atletas con que trabajan los entrenadores de FUNDESU. 2011.

De acuerdo con la grafica, lo mayores porcentajes están atribuidos a

las categorías de Infantil y Alto rendimiento, con un 17,86% que son los extremos del ciclo de entrenamiento. Por otra parte las opciones de Sub 12 y Sb 18 recibieron un 14,29%, es necesario destacar que dicha clasificación está integrada dentro del ámbito futbolístico.

Así mismo la categoría Juvenil obtuvo un 12,5%, mientras que Sub 17 reflejo un 8,93%. Por último las opciones de Sub 20 y Adulto obtuvieron un 7,14%.

Ésta pregunta se realizó con la finalidad de saber con precisión que categorías imparten los entrevistados, para de esta manera llevar un control sobre los entrenadores que ya habían sido abordados, además de indagar sobre la concordancia entre su preparación académica y el nivel de atletas que entrenan.

## 4.2.13

Tabla 13 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la disciplina deportiva que imparten los Entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
Futbol	1	2	3,57	3,57
Futbol Sala	2	2	3,57	7,14
Atletismo	3	2	3,57	10,71
Lev. Pesas	4	2	3,57	14,28
Softbol	5	2	3,57	17,85
Natacion	6	2	3,57	21,42
Kenpo	7	2	3,57	24,99
Tenis de Mesa	8	2	3,57	28,56
Esgrima	9	2	3,57	32,13
Ciclismo	10	2	3,57	35,7
Gimansia	11	2	3,57	39,27
Taekwondo	12	2	3,57	42,84
Basketbol	13	2	3,57	46,41
Boxeo	14	2	3,57	49,98
Karate Do	15	2	3,57	53,55
Nado Sincronizado	16	2	3,57	57,12
Polo Acuático	17	2	3,57	60,69
Remo	18	2	3,57	64,26
Wushu	19	2	3,57	67,83
Lucha	20	2	3,57	71,4
Sambo	21	2	3,57	74,97
Tenis de Campo	22	2	3,57	78,54
Voleibol	23	2	3,57	82,11
Gimnasia Artística	24	2	3,57	85,68
Saltos Ornamentales	25	2	3,57	89,25
Ginmancia Rítmica	26	2	3,57	92,82
Ginmancia Aeróbica	27	2	3,57	96,39
Hapkido	28	2	3,57	100
<b>TOTAL</b>		<b>56</b>	<b>100</b>	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

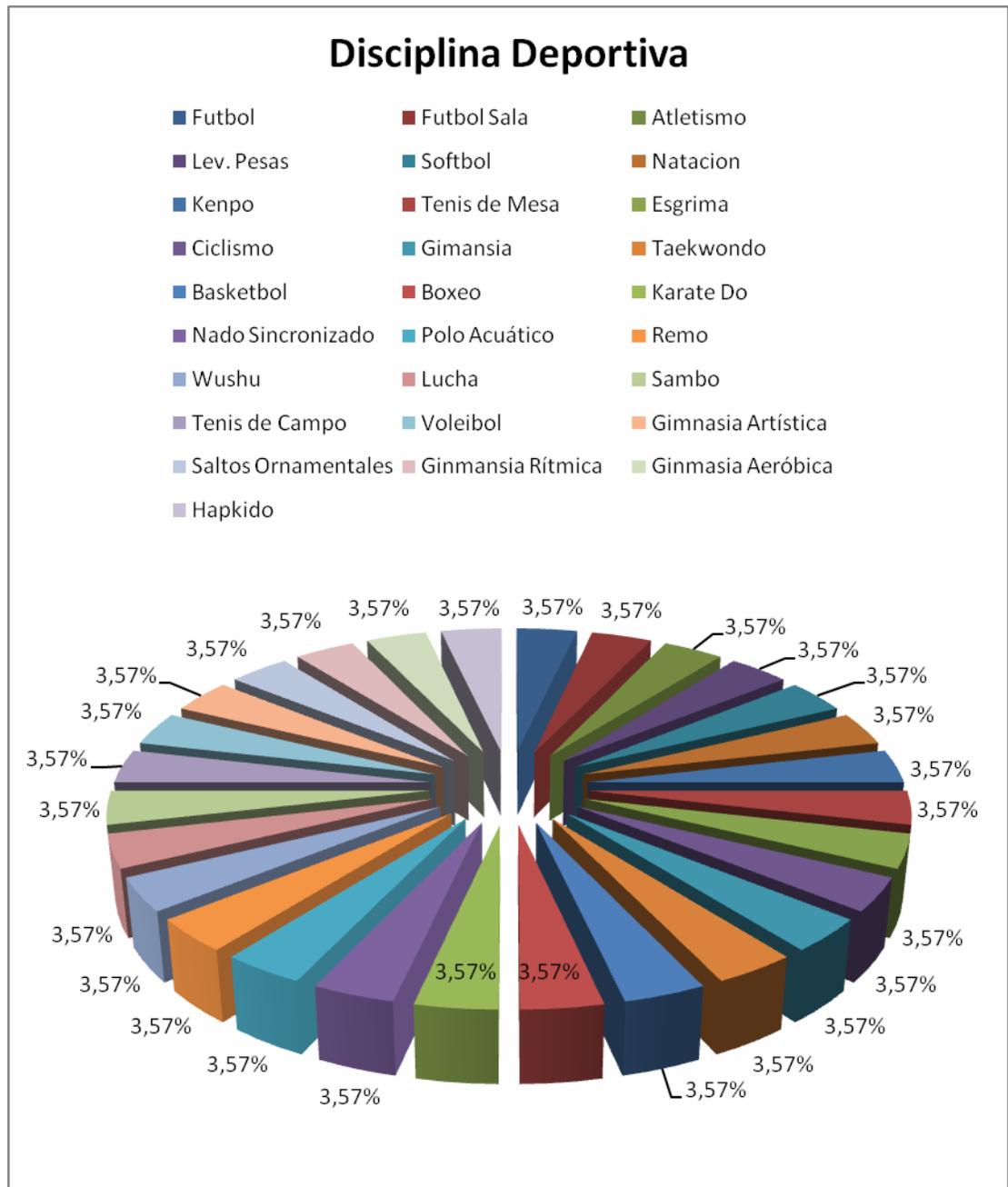


Grafico 10: Representación gráfica de los datos referentes a la disciplina deportiva que imparten los Entrenadores de FUNDESU 2011

En este caso, los porcentajes concordaron entre sí, debido a que refleja la cantidad de entrenadores que fueron necesarios entrevistar por categoría, para establecer las diferencias entre cada una de ellas al momento del desarrollo de nuestra investigación.

#### 4.2.14

Tabla 14 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Funciones que ejercen los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
INICIACION	1	4	7,14	7,14
FORMACION	2	7	12,5	19,64
CAPTACION	3	3	5,36	25
SUPERVISION	4	1	1,79	26,79
IDENTIFICAR POSIBLES ATLETAS	5	3	5,36	32,15
TODAS LAS ANTERIORES	6	38	67,86	100,01
<b>TOTAL</b>		56	100,01	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

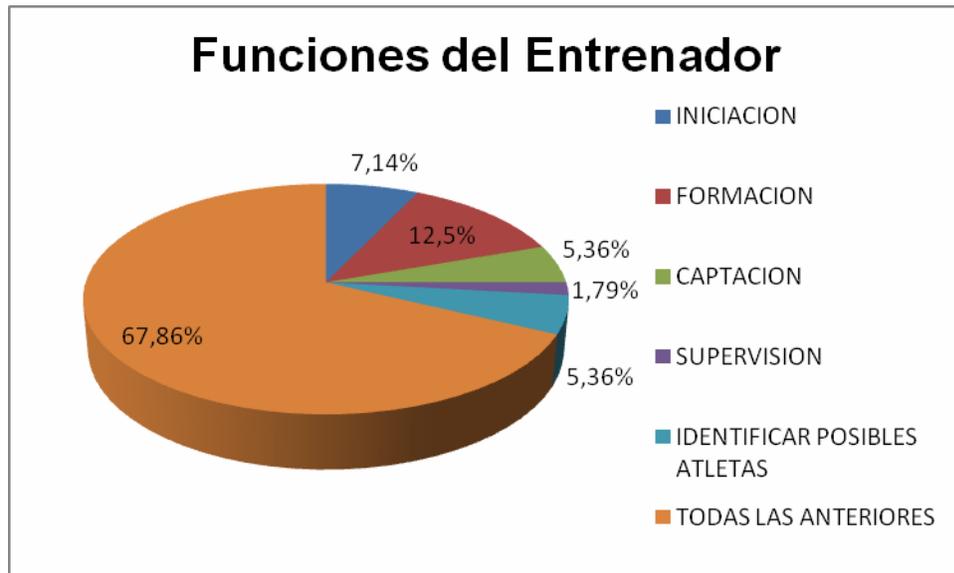


Grafico 11: Representación gráfica de los datos referentes a las funciones de los entrenadores de FUNDESU 2011.

Ser entrenador deportivo abarca muchos aspectos, por ello la mayoría representada por el 67,86% se inclino hacia la última opción para dar respuesta a la interrogante sobre sus funciones. Los entrenadores manifestaron que su labor implica una serie de actividades que son esenciales dentro de su desempeño cotidiano, es decir, en el ejercicio constante de su cargo que está dirigido principalmente al contacto, desarrollo y entrenamiento de los atletas en las diversas disciplinas deportivas que se dictan dentro de la fundación.

Expresaron no poder inclinarse hacia una de las opciones en particular debido a que en cualquier momento de su rutina laboral pueden verse ejecutando alguna de las actividades mencionadas, por lo que para ejercer su profesión es necesario estar capacitado para realizar cada una de ellas. Éste punto es particularmente relevante debido a que como se puede

observar en el Gráfico núm. 02, los entrenadores de FUNDESU tiene en su mayoría un nivel académico de ciclo diversificado.

El 12,5% dijo que la formación constituye su función más importante, ya que, quienes simpatizaron con esta opción, expresaron que pueden verse a sí mismo como mentores, pues influyen no sólo en el desarrollo físico del atleta, sino también en su crecimiento personal, su formación como ciudadanos y futuros profesionales del deporte.

La iniciación con un 7,14% también represento un aspecto importante para los entrevistados, debido a que la formación a temprana edad garantiza un mejor desempeño de los atletas, ya que de esta forma puede influirse de manera integral en el desarrollo físico del atleta, además el compromiso y dedicación son mayores cuando se empieza la formación desde la niñez.

Identificar posibles atletas, representada por un 5,36%, es una actividad que no se realiza a diario pero es posible que suceda en cualquier momento, tanto dentro como fuera de su espacio laboral, debido a que gracias a la experiencia, les resulta bastante fácil ver habilidades en algún niño o joven que presenten potencialidades para desarrollar una carrera dentro del aspecto deportivo.

Por último un pequeño 1,79% consideró a la supervisión como una de las actividades que ejerce. Toda la información relacionada con estas funciones y su desarrollo deben ser debidamente notificadas y entregadas bajo informes al Metodólogo.

4.2.15

Tabla 15 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Frecuencia con que realizan las actividades los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
DIARIO	1	45	80,36	80,36
INTERDIARIO	2	1	1,79	82,15
SEMANAL	3	5	8,93	91,08
QUINCENAL	4	5	8,93	100,01
<b>TOTAL</b>		56	100,01	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

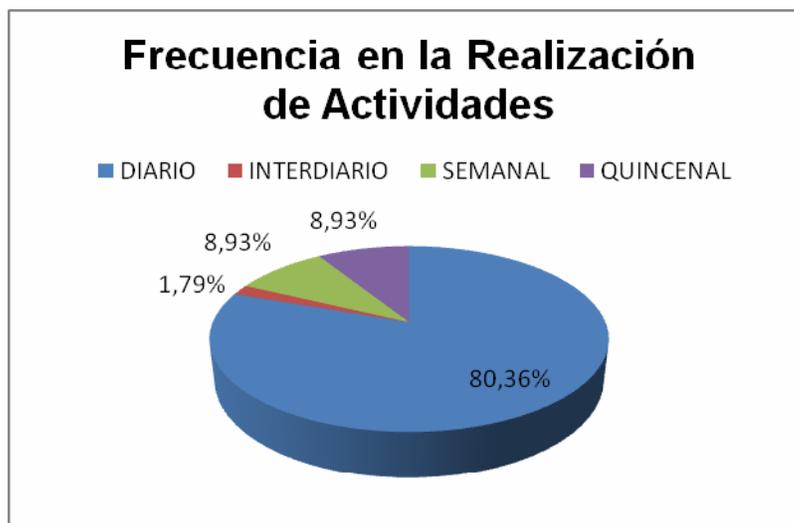


Gráfico 12: Representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia en la ejecución de las funciones de los entrenadores de FUNDESU. 2011.

Claramente puede observarse que la mayoría determinada por el 80,36% afirmó realizar las funciones mencionadas en la Tabla núm. 14 de

forma diaria, puesto que están englobadas dentro del todo que representa ser entrenador. Manifestaron que, su rutina de trabajo es diaria, por lo que estas funciones pertenecen a su rutina constante de trabajo.

Por otra parte, algunos consideraron las opciones de quincenal y semanal, con un 8,93% para ambas, bajo el argumento de que algunas de dichas funciones, como la captación e iniciación, dependen de la disciplina y categoría de atletas que se entrene, es decir, que las mismas no se dan de forma constante, como sería el caso de la supervisión.

Por último, Interdiario solo obtuvo un 1,79% de respuesta, pues no la consideraron viable, en contraposición a quienes afirmaron que la mayoría de las funciones se realizan de forma diaria, y ésta es la opción que más se asemeja.

#### 4.2.16

Tabla 16 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Grado de Responsabilidad del cargo de Entrenador de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
ALTO	1	50	89,29	89,29
MEDIO	2	5	8,93	98,22
BAJO	3	1	1,79	100
<b>TOTAL</b>		56	100	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 13: Representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad de los entrenadores de FUNDESU. 2011

En sincronía con el gráfico se puede establecer que la mayoría en un 89,29% considera que ejercer el cargo de entrenador deportivo representa un grado de responsabilidad alto, debido a que tienen bajo su resguardo la salud de los atletas, pues de su correcto desempeño como tutor y entrenador, dependerá el desarrollo que éste pueda obtener. Además en muchos casos dichos atletas son menores de edad, por lo que los riesgos son aún mayores.

El 8,93% dijo ser de grado medio, puesto que no visualiza grandes riesgos ni responsabilidades intrínsecas de gran importancia en el cargo que ocupa, mientras que sólo el 1,79% expresó que el grado de responsabilidad es bajo, posiblemente por falta de compromiso o desconocimiento sobre lo que realmente implica desarrollar el cargo de entrenador.

4.2.17

Tabla 17 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Resguardo documentos o información esencial de la institución por parte de los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	31	55,36	55,36
NO	2	25	44,64	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 14: Representación gráfica de los datos referentes a la posesión de documentos importantes por parte de los entrenadores de FUNDESU. 2011

Al interrogar a los entrenadores sobre su posesión de documentos importantes para la institución, un 55,36% se expresó afirmativamente, pues son ellos los encargados de llevar informes sobre el desempeño y desarrollo de los atletas que están bajo su cargo, de ahí la relevancia de dichos documentos, pues por medio de éstos será posible determinar quienes irán a las competencias, candidatos para becas, entrenamientos especiales, etc.

Por otro lado el 44,64% no considero tener bajo su resguardo ninguna información o documento que pueda considerarse significativa para sí mismos, los atletas o la fundación.

Estos datos y documentos están referidos en la Tabla núm. 8 donde anteriormente expusimos en detalle el tipo de información que el entrenador debe hacer entrega al Metodólogo y a su vez a la Dirección Técnica de FUNDESU.

#### 4.2.18

Tabla 18 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Manejo de Recursos Monetarios por parte de los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	8	14,29	14,29
NO	2	48	85,71	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 15: Representación gráfica de los datos referentes al manejo de recursos monetarios por parte de los entrenadores de FUNDESU. 2011.

Con respecto al manejo de recursos monetarios en el ejercicio de las funciones como entrenadores, el 85,71% afirmó que no tienen inherencia en el uso o disposición de bienes monetarios dentro de la fundación, ya que los materiales, equipos y recursos que reciben para asistir a las competencias dependen directamente de la decisión de la directiva de la fundación y la disponibilidad de presupuesto que exista dentro de la misma.

Solo el 14% dijo manejar algún tipo de recurso monetario, referido a los que son entregados en el momento de algún viaje con los atletas, puesto que son los encargados de administrar los mismos.

Muchos de los entrevistados fijaron una fuerte posición de rechazo hacia la situación actual que atraviesa FUNDESU, donde la falta de un presupuesto adecuado a las necesidades de todos los factores que la integran obstaculiza la asistencia a campeonatos y competencias a nivel nacional, lo que frustra el desarrollo y las posibilidades de crecimiento tanto de los atletas como de la institución, que a su vez también incide directamente en la motivación y desempeño de los entrenadores.

#### 4.2.19

Tabla 19 Distribución Absoluta y Porcentual referida si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo de los Entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	18	32,14	32,14
NO	2	38	67,86	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

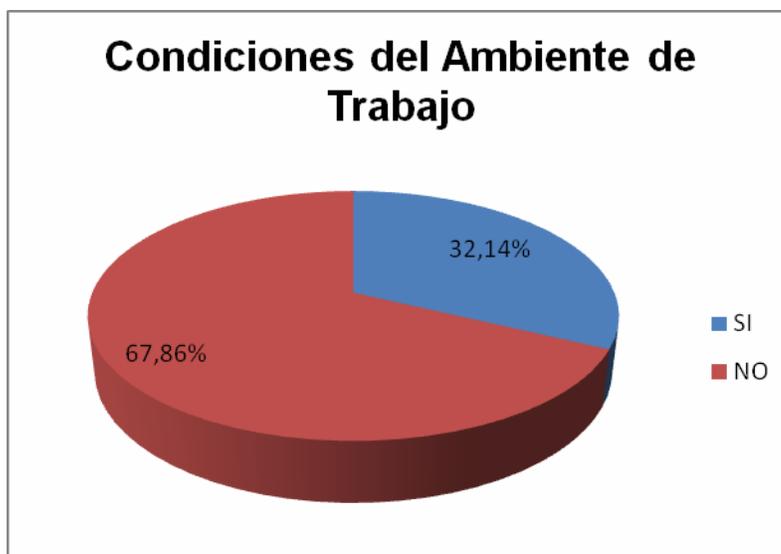


Grafico 16: Representación gráfica de los datos referentes a las condiciones del ambiente de trabajo de los entrenadores de FUNDESU 2011

Las condiciones del ambiente de trabajo son determinantes para una buena ejecución del mismo, pero para los entrenadores de FUNDESU, representados en un 67,86% de los entrevistados, manifestaron que dichas condiciones dejan mucho que desear. La falta de equipos, ventilación adecuada, aseo y mantenimiento de los sanitarios, deterioro de las instalaciones, entre otros, dificultan en mayor grado llevar a cabo de manera satisfactorias sus labores diarias.

Para los entrenadores que escogieron ésta opción, el problema representa uno de los obstáculos más grandes con lo que se enfrentan a diario para poder trabajar en elevar la calidad del ejercicio deportivo en el estado.

Sin embargo, para el 32,14% restante, el ambiente y las condiciones de trabajo están dentro de sus estándares, por lo que para ellos el deterioro

de las instalaciones y los demás problemas que se encuentran dentro de su lugar de trabajo, no son considerados como agentes que afecten el desempeño de su cargo.

Es importante destacar que el esfuerzo y dedicación de los entrenadores es invaluable puesto que a pesar de la realidad que vive FUNDESU, dan lo mejor de sí para representar de forma digna al deporte del estado Sucre, el cual parece estar fuera de los planes de desarrollo y mejoras que entes gubernamentales se encuentran implementando a nivel nacional.

#### 4.2.20

Tabla 20 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Exigencia de requerimientos físicos del Cargo de Entrenador de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	56	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

El 100% de los entrenadores abordados afirmo que su cargo exige, además de los requisitos intelectuales propios de toda profesión, también incluye el ejercicio físico y la exposición a esfuerzos de alto impacto, entonces una buena condición física es determinante para poder ocupar dicho cargo. Una de las mejores formas de enseñanza es el ejemplo, y entre las actividades que realiza el entrenador está la demostración, por lo tanto si éste no tiene la condición física adecuada, no podrá desempeñarse

exitosamente.

#### 4.2.21

Tabla 21 Distribución Absoluta y Porcentual sobre los Requerimiento Físicos atribuidos al cargo de Entrenador de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
ENTRENAMIENTO	1	0	0	0
AGILIDAD	2	0	0	0
DESTREZA	3	0	0	0
RAPIDEZ	4	0	0	0
EDAD MINIMA	5	0	0	0
CAMINAR	6	0	0	0
CORRER	7	0	0	0
EXPOSICION AL SOL	8	0	0	0
LEVANTAR PESO	9	0	0	0
ENTRENAMIENTO, AGILIDAD, DESTREZA	10	10	17,86	17,86
ENTRENAMIENTO, AGILIDAD, DESTREZA, RAPIDEZ	11	7	12,5	30,36
ENTRENAMIENTO, CAMINAR , CORRER	12	3	5,36	35,72
ENTRENAMIENTO, CAMINAR , CORRER, EXPOSICION AL SOL	13	3	5,36	41,08
TODAS LAS ANTERIORES	14	33	58,93	100,01
<b>TOTAL</b>		56	100,01	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

## Requerimientos Físicos

- ENTRENAMIENTO
- AGILIDAD
- DESTREZA
- RAPIDEZ
- EDAD MINIMA
- CAMINAR
- CORRER
- EXPOSICION AL SOL
- LEVANTAR PESO
- ENTRENAMIENTO, AGILIDAD, DESTREZA
- ENTRENAMIENTO, AGILIDAD, DESTREZA, RAPIDEZ
- ENTRENAMIENTO, CAMINAR , CORRER
- ENTRENAMIENTO, CAMINAR , CORRER, EXPOSICION AL SOL
- TODAS LAS ANTERIORES

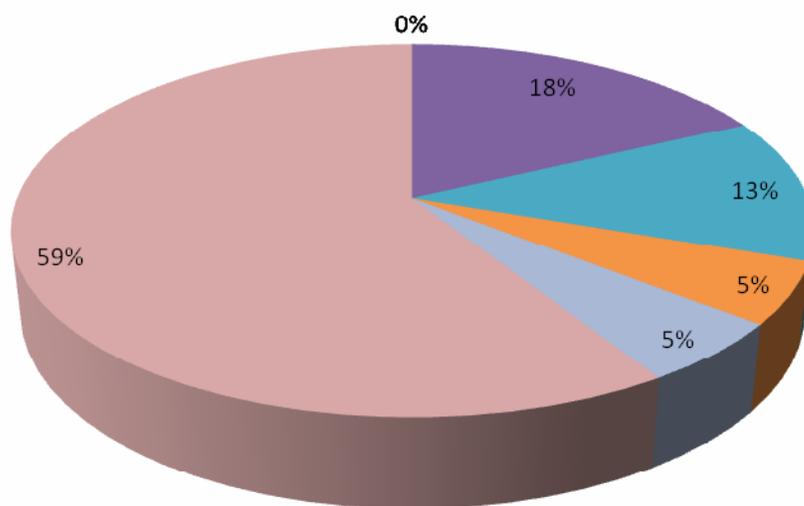


Gráfico 17: Representación gráfica de los datos referentes los requerimientos físicos necesarios para los entrenadores de FUNDESU 2011

La actividad física es recurrente en el desarrollo del cargo de

entrenador. Por lo cual es imperativo contar con ciertas condiciones que permitan realizar los entrenamientos a la par de los atletas.

Derivado de esto la mayoría representada por un 58,93% de los encuestados consideró que todas las opciones son necesarias, puesto que sus funciones diarias están dadas por el desgaste físico constante, es por ello que resaltaron la necesidad de poseer un compendio de cualidades que conlleven a una ejecución exitosa del cargo, sin que represente riesgo alguno para la salud del entrenador.

Mientras tanto un 17,86% se inclinó por el entrenamiento, la agilidad y la destreza son los más importantes, lo que puede estar relacionado al tipo de disciplina a la cual se dedican, puesto que algunas como las acuáticas o de combate exigen poseer dichas cualidades al momento en que sea necesario instruir al atleta en algún entrenamiento o técnica específica, que requiera una demostración previa por parte del entrenador. Para otro 12,5% el entrenamiento, agilidad y destreza acompañado de la rapidez, son los requisitos esenciales para un entrenador deportivo, llevado obviamente por la naturaleza de sus actividades rutinarias.

Las opciones 12 y 13 referidas al entrenamiento, caminar, correr y la exposición al sol recibió igual número de respuestas, representado en 5,36% respectivamente. Suponemos que esto viene dado de acuerdo con el esfuerzo físico al que cada entrenador se considera expuesto, influyendo significativamente en la respuesta la disciplina deportiva a la cual se dedican y las consideraciones personales de cada entrenador.

Las opciones restantes no obtuvieron respuesta.

Los entrenadores expresaron que no puede poseerse uno solo de los requisitos, sino que como profesionales del deporte es necesario dar el ejemplo a sus atletas sobre las condiciones físicas que se requieren para llevar de manera positiva y satisfactoria la vida deportiva. Es por ello que los resultados debieron presentarse de esta forma, ya que en muchos casos las opciones fueron seleccionadas en conjunto debido a la libertad que se les proporciono a los entrenadores al momento de la entrevista.

#### 4.2.22

Tabla 22 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Habilidades necesarias para el Desarrollo del Cargo de Entrenador de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
INICIATIVA	1	7	12,5	12,5
CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES	2	0	0	12,5
CAPACIDAD DE EXPRESION	3	0	0	12,5
LIDERAZGO	4	7	12,5	25
TRABAJO EN EQUIPO	5	0	0	25
CAPACIDAD PARA MANTENER LA AUTORIDAD	6	6	10,71	35,71
TODAS LAS ANTERIORES	7	36	64,29	100
<b>TOTAL</b>		56		

Fuente: Acosta y Pardi 2011

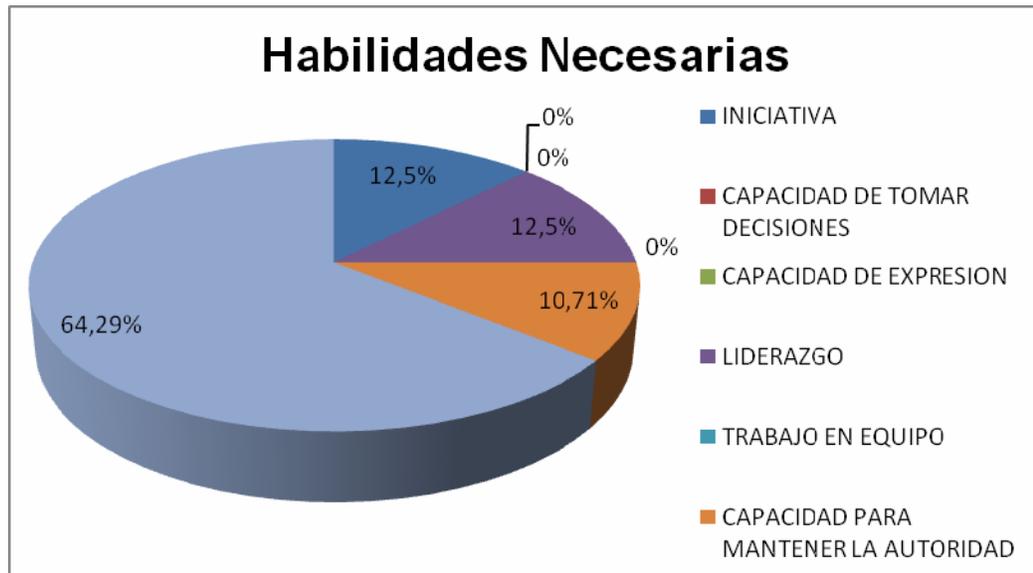


Grafico 18: Representación gráfica de los datos referentes a habilidades con las que deben contar los entrenadores de FUNDESU 2011

Si bien es cierto que la actividad física es la principal característica del cargo de entrenador, es necesario contar con distintas habilidades que permitan desarrollar satisfactoriamente el proceso de enseñanza con los atletas y sus relaciones con otros entrenadores en el ambiente de trabajo.

Para el 64,29% de los encuestados consideró que deben contarse como todas las habilidades señaladas, para ellos cada una representa una herramienta esencial que les lleva a materializar los objetivos que se fijan al momento de poner en práctica los planes de trabajo con los atletas. Algunas de ellas, como la autoridad, que fue señalada como única opción por un 10,71% son imprescindibles, puesto que al trabajar con infantes y adolescentes la disciplina es determinante para el logro de un entrenamiento exitoso.

La iniciativa y el liderazgo obtuvieron la misma cantidad de

respuestas, atribuyéndoles un 12,5% respectivamente. En el caso de la iniciativa, fue seleccionada por muchos derivado del hecho de las condiciones en las que se encuentra la fundación, la falta de material deportivo y otras carencias entorpecen de cierta forma para ellos sus actividades cotidianas, por ello es necesario poseer dicha habilidad para vencer esos obstáculos que entorpecen su labor. Así mismo en el caso del liderazgo, puesto que, al trabajar directamente con jóvenes y niños, ésta cualidad es imperativa para mantener el orden y la direccionalidad de las actividades que deben realizarse.

Por últimos las demás opciones no obtuvieron respuestas, pues los entrevistados consideraron que es importante poseerlas, pero no de forma individual.

#### 4.2.23

Tabla 23 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Participación de los Entrenadores de FUNDESU en la Elaboración de Macrociclos de Trabajo

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	56	100	100
NO	2	0	0	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011

Los macro ciclos de trabajo son planes que incluyen los entrenamientos y actividades que se realizaran con los atletas en la disciplina que les corresponde por un tiempo determinado. En los mismos se expresan los cambios y variaciones que se darán con el paso del tiempo en el

entrenamiento escogido para cada deportista, así como los objetivos que se piensan cumplir a través de la aplicación del mismo. El 100% de los encuestados dijo participar en la creación de dichos planes, debido a la importancia que tienen para el desarrollo físico del atleta, y nadie más adecuado que los entrenadores para la preparación de los mismos.

Es importante destacar que en muchas ocasiones los macro ciclos son elaborados sin que exista una verdadera planificación y consideración de las necesidades de los atletas. Por otra parte la falta de conocimientos sobre los aspectos fisiológicos que deben tomarse en cuenta para su diseño, podría influir negativamente sobre el desarrollo de los atletas a quien sean aplicados.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es necesario que se dé a ésta actividad la importancia que merece, puesto que de dicha planificación depende la salud y el sano crecimiento profesional de quienes hacen vida deportiva dentro de FUNDESU.

#### 4.2.24

Tabla 24 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la Frecuencia de participación de los Entrenadores de FUNDESU en la Elaboración de los Macrociclos

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
TRIMESTRAL	1	14	25	25
SEMESTRAL	2	7	12,5	37,5
ANUAL	3	35	62,5	100
OLIMPIADAS	4	0	0	100,00

<b>TOTAL</b>		56	100,00
--------------	--	----	--------

Fuente: Acosta y Pardi 2011

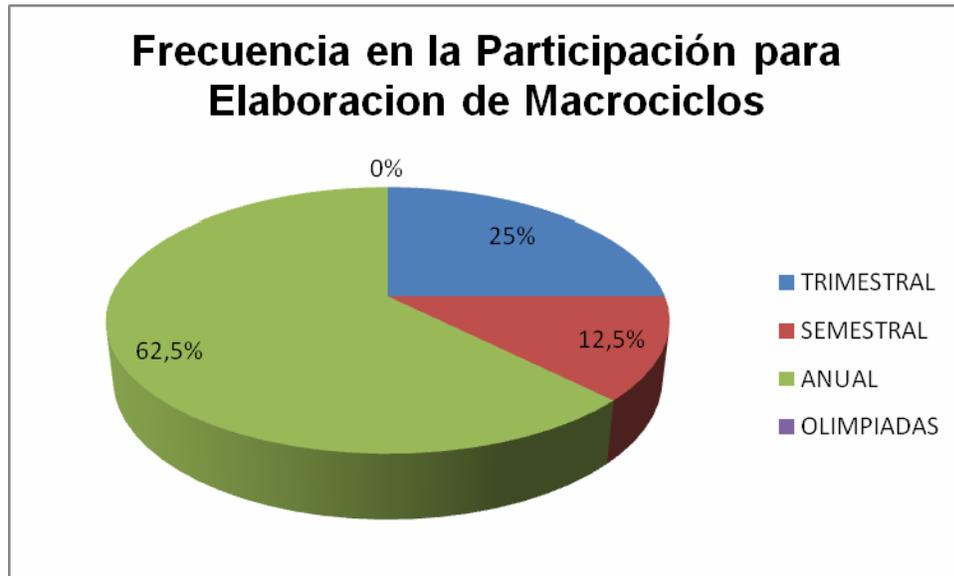


Gráfico19: Representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia de participación en la elaboración de los Macroциclos de trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011

El 62,5% de los encuestados dijo participar en este proceso de forma anual, debido a que es más común que dicha actividad se planifique para 12 meses, durante los cuales se trabaja esencialmente en la preparación física de los atletas para las competencias que se realizarán durante este periodo.

Así mismo el 25% expuso que de forma trimestral realizan dichos planes, debido a que pueden ocurrir cambios en las condiciones físicas del deportista, por lo que es necesario adecuarlos a las necesidades que se presenten en la aplicación del mismo. Mientras que un 12,5% dice participar semestralmente en la creación de los macroциclos, probablemente esto dependerá de las necesidades y transformaciones que deban darse a los

entrenamientos de acuerdo con lo que los entrenadores vayan observando sobre el desarrollo de los atletas.

Por último la opción núm. 4 no obtuvo respuesta, ya que al momento de las olimpiadas, se han cumplido los entrenamientos que permitan la participación en las mismas.

En la elaboración de nuestra encuesta palpamos que muchos entrenadores no aplican lo dispuesto en los macrociclos. Una de las principales razones es que muchos fueron atletas y de allí pasaron a entrenadores, por lo que afirman saber las técnicas adecuadas para el entrenamiento, de ahí el desapego en el cumplimiento del mismo.

#### 4.2.25

Tabla 25 Distribución Absoluta y Porcentual sobre el Aporte de ideas y estrategias para las mejoras del trabajo parte de los Entrenadores de FUNDESU

<b>VARIABLE</b>	<b>x</b>	<b>Frec Absoluta</b>	<b>Frec %</b>	<b>Frec Acum</b>
SI	1	53	94,64	94,64
NO	2	3	5,36	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Grafico 20: Representación gráfica de los datos referentes al aporte de ideas y estrategias para mejorar el trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011

Un importante 94,64% consideró vital aportar ideas y estrategias que permitan mejorar de manera significativa el desarrollo del trabajo, no solo en particular sino para cada entrenador. Para ellos, los aportes que pueden darse son pasos hacia el avance y crecimiento de la fundación, la cual atraviesa por momentos difíciles por la carencia de recursos monetarios, material deportivo, entre otros.

Los entrenadores manifestaron encontrarse siempre en la búsqueda de elevar la calidad de la enseñanza a los atletas, ya que están conscientes de que sus logros se traducen en el alcance de los objetivos esenciales de FUNDESU.

Solo un 5,36% dijo no sentir necesidad de hacer aporte alguno para mejorar la calidad del trabajo y de la institución, derivado probablemente por la falta de motivación moral y económica que se vive dentro de la fundación.

4.2.26

Tabla 26 Distribución Absoluta y Porcentual sobre la consideración y aplicación de las Ideas y Estrategias aportadas por los Entrenadores de FUNDESU

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	33	58,93	58,93
NO	2	23	41,07	100
<b>TOTAL</b>		56	100,00	

Fuente: Acosta y Pardi 2011



Gráfico 21: Representación gráfica de los datos referentes a la consideración dada a las ideas y estrategias aportadas para mejorar el trabajo por parte de los entrenadores de FUNDESU 2011

Con respecto a ésta interrogante las opiniones fueron encontradas. El 58,93% dijo que sus recomendaciones, ideas y estrategias aportadas son tomadas en cuenta de forma abierta y grata por parte de sus compañeros y la directiva de FUNDESU, pues todos trabajan bajo el mismo concepto de sacar adelante a la fundación y poner en alto en nombre del estado en las

distintas competencias a las que asisten los atletas.

Por otra parte, un 41,07% expresaron decepción, ya que a su parecer los aportes que puedan dar no son puestos en práctica por sus superiores y supervisores. Los entrenadores dijeron sentirse excluidos al momento de tomar decisiones importantes para el futuro de la fundación, además afirmaron que sus iniciativas de mejora no son de ninguna forma escuchadas ni aceptadas por quienes llevan las riendas de la fundación. Debido a esto han decidido no hacer participación activa en reuniones, asambleas y otro tipo de eventos a los que son convocados, lo que agrava la situación de crisis que atraviesa FUNDESU, donde la falta de recursos monetarios ha originado una debacle que afecta a todos los niveles de la organización.

Toda la situación expresada por los entrenadores solo conlleva al atraso del desarrollo de FUNDESU en todo aspecto, ya que el trabajo en equipo y la colaboración conjunta son claves para la materialización de sus objetivos.

## **CAPITULO V MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS**

El presente Manual contiene la Descripción de Cargos correspondiente al personal Administrativo y Deportivo adscritos a la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre FUNDESU, el mismo constituye una guía para conllevar al conocimiento de las responsabilidades, funciones, actividades, tareas y requerimientos intelectuales de cada cargo. Además, incluyen las descripciones de dos cargos inexistentes dentro de la fundación, pero que consideramos deben implementarse para llenar vacios presentes en la estructuración de la organización. También se anexa una propuesta de organigrama para la Dirección Técnica.

El Manual está constituido por los siguientes Cargos:

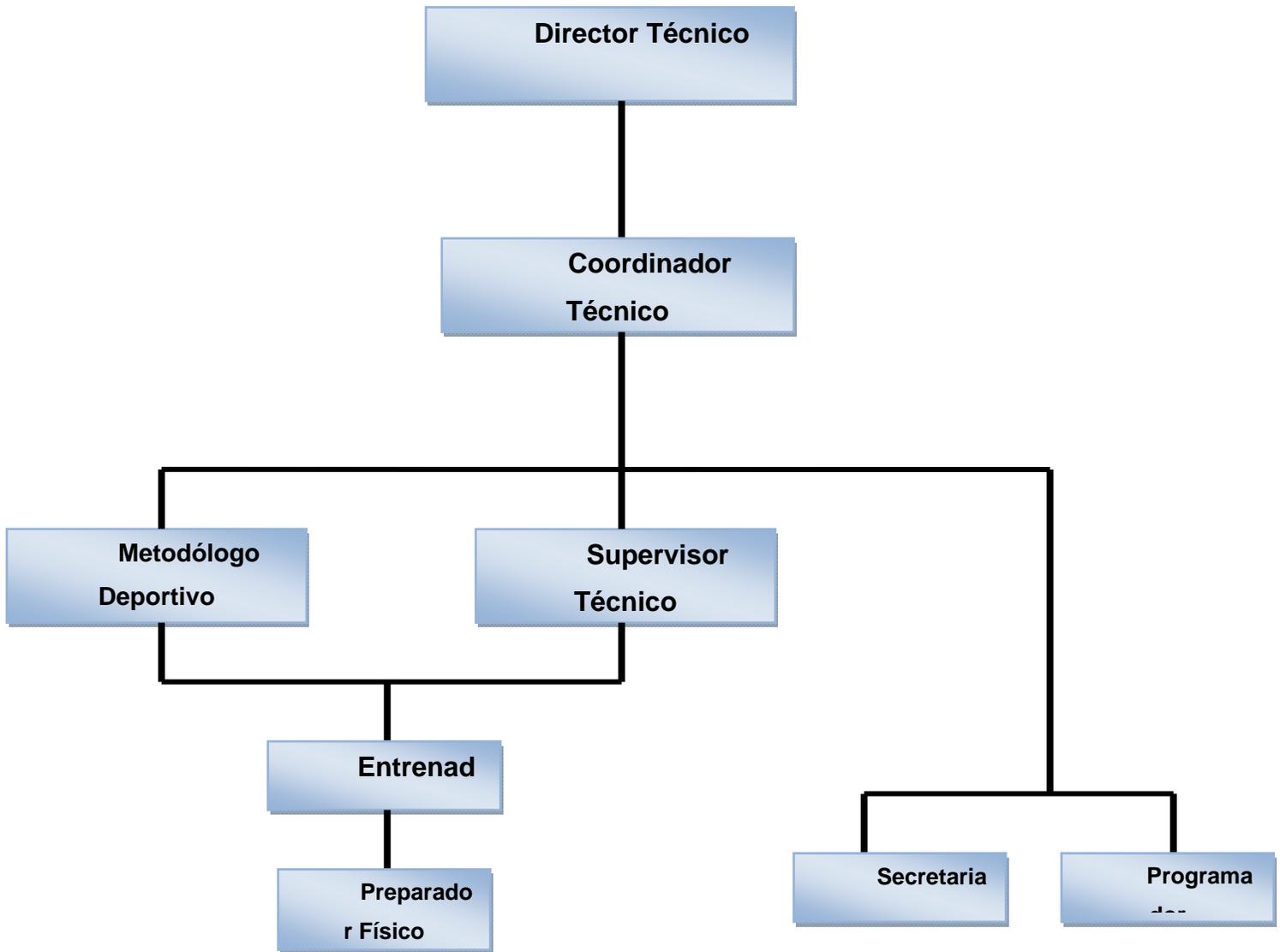
Administrativos:

- ✓ Director Técnico
- ✓ Coordinador Técnico
- ✓ Supervisor Técnico
- ✓ Programador
- ✓ Secretaria

Deportivos:

- ✓ Metodólogo
- ✓ Entrenador Deportivo
- ✓ Preparador Físico

Estructura Organizativa para la Dirección Técnica de FUNDESU



**Página N° 179**

**N°: 1 De: 4**

**Descripción de Cargos FUNDESU**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Director Técnico	Dirección Técnica	Presidente	Quincenal

## PROPÓSITO GENERAL

Coordinar, planificar y evaluar la puesta en práctica los planes de desarrollo y entrenamiento de las diferentes disciplinas deportivas que se llevan a cabo dentro de la organización por parte de los entrenadores deportivos.

Gobierno Revolucionario de Sucre  
Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre  
F.U.N.D.E.S.U.

### Cargos que reportan al mismo Supervisor

- Ninguno

### Cargos Supervisados

- Coordinador Técnico
- Supervisor Técnico
- Metodólogo
- Entrenadores
- Preparador Físico
- Secretaria
- Programador

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b>  Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>  / /
--	---	--------------------------	---

<b>Página N° 180</b>
<b>N°: 2 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>

- Supervisar el trabajo de los entrenadores.
- Revisar los calendarios de competencias.
- Validar los planes de entrenamiento entregados por el metodólogo
- Controlar la iniciación deportiva en función a masificar.
- Supervisar la captación de posibles talentos deportivos.
- Supervisar las condiciones de las instalaciones deportivas donde hacen vida los atletas.
- Remitir a la presidencia de la fundación las solicitudes presupuestarias para los campeonatos y competencias municipales, regionales, nacionales e internacionales.
- Fungir como mediador entre los entrenadores, la presidencia de la fundación y asociaciones deportivas.
- Velar por el correcto cumplimiento de los patrones establecidos en cuanto al entrenamiento de los atletas.
- Planificar las actividades diversas que deban realizarse dentro de La Dirección Técnica
- Participar en los eventos que se desarrollen a nombre de la fundación.
- Velar por el cumplimiento de las metas en función a la disciplina deportiva.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

Licenciado en Educación Física, Deporte y Recreación o carreras similares con Estudios de Cuarto Nivel en Entrenamiento Deportivo, Cultura Física y Deportiva, Metodología del Deporte, Administración o Gerencia General

**EXPERIENCIA**

Cinco (5) años desarrollando cargos en el campo de enseñanza y práctica del deporte.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** es la figura que supervisa a todo el personal adscrito a la Dirección Técnica de FUNDESU.
- ✓ **Materiales:** resguardo de equipos y material deportivo.
- ✓ **Monetarias:** administración de recursos para la adquisición de material deportivo, de oficina y cobertura de gastos para competencias
- ✓ **Información Confidencial:** posesión de informes sobre resultados anuales de las competencias, planes de entrenamiento y hoja de vida de los atletas.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramirez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS**

- Planificación del deporte
- Gerencia administrativa
- Metodología del deporte
- Medicina deportiva
- Pruebas Funcionales

**HABILIDADES:**

- Manejar personal.
- Relacionarse con público en general.
- Hablar en público
- Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita.
- Trabajar bajo presión

**DESTREZAS:**

- Manejo de equipos computarizados
- Dinámica de grupos
- Toma de decisiones



<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramirez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>  / /
--	--	--------------------------	---

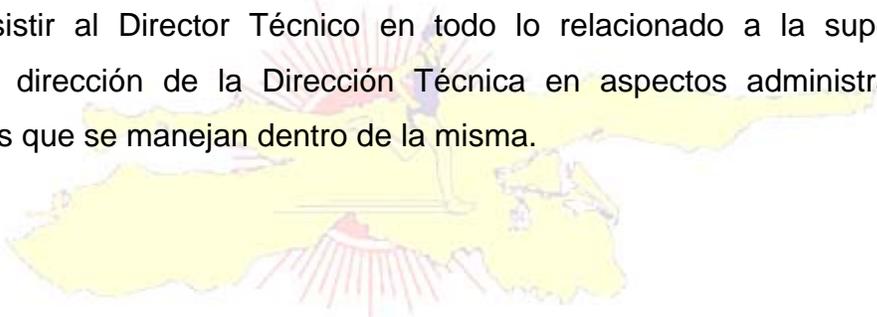
**Página N° 183**

**N°: 1 De: 4**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departament o</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Coordinador Técnico	Dirección Técnica	Director Técnico	Quincenal

## PROPÓSITO GENERAL

Asistir al Director Técnico en todo lo relacionado a la supervisión, control y dirección de la Dirección Técnica en aspectos administrativos y deportivos que se manejan dentro de la misma.



GOBIERNO REVOLUCIONARIO DE SUCRE  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO DEL ESTADO SUCRE  
F.U.N.D.E.S.U.

### Cargos que reportan al mismo Supervisor

- Metodólogo
- Supervisor Técnico
- Entrenador
- Preparador Físico

### Cargos Supervisados

- Supervisor Técnico
- Secretaria
- Programador

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
---------------------------	--	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Se encarga del control del calendario de competencias.
- Planifica las fechas y sedes de eventos deportivos para que luego sean aprobadas por el Director Técnico.
- Posee información referente a los resultados de competencias proporcionados por el metodólogo.
- Chequea y analiza los presupuestos para competencias y material deportivo solicitado por las asociaciones, para posteriormente ser remitidos al Director Técnico.
- Recepción de comunicaciones, circulares y documentos remitidos a las Dirección Técnica **F.U.N.D.E.S.U.**
- Organiza y coordina el apoyo logístico necesario para los eventos deportivos.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo
- Planificar junto a los entrenadores la aplicación de las pruebas diagnostico incluidas en el plan de entrenamiento.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

Licenciado en Educación Física, Deporte y Recreación, Ciencias del Deporte o carreras similares.

**EXPERIENCIA**

Cinco (5) años de experiencia en el área deportiva ejerciendo cargos relacionados con el área del deporte en sus distintas aplicaciones.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** supervisa a los cargos de: Supervisor Técnico, Secretaria y Programador adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU.
- ✓ **Materiales:** resguardo de equipos y material deportivo.
- ✓ **Monetarias:** realizar solicitudes de presupuestos para viáticos, compra de equipos y material deportivo.
- ✓ **Información Confidencial:** manejo de informes sobre petición de recursos monetarios, resultados de competencias y desarrollo de los atletas.

<b>Elaborado</b> <b>por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado</b> <b>por:</b> Lcda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado</b> <b>por:</b>	<b>Fecha de</b> <b>Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------------	---

<b>Página N° 186</b>
<b>N°: 4 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS</b>

### **CONOCIMIENTOS:**

- Planificación del deporte
- Gerencia administrativa
- Metodología del deporte
- Medicina deportiva
- Pruebas Funcionales

### **HABILIDADES:**

- Manejar personal.
- Relacionarse con público en general.
- Hablar en público
- Comunicarse en forma efectiva tanto oral como escrita.
- Trabajar bajo presión

### **DESTREZAS:**

- Manejo de equipos computarizados
- Dinámica de grupos
- Toma de decisiones



<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Lcda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------	---------------------------------------

**Página N° 187**

**N°: 1 De: 4**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departament o</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Supervisor Técnico	Dirección Técnica		

## PROPÓSITO GENERAL

Velar por el cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a planes de entrenamiento y condiciones de desarrollo de los atletas, así como el correcto aprovechamiento y uso de los materiales deportivos.

Gobierno Revolucionario de Sucre  
Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre  
F.U.N.D.E.S.U.

### Cargos que reportan al mismo Supervisor

- Coordinador Técnico

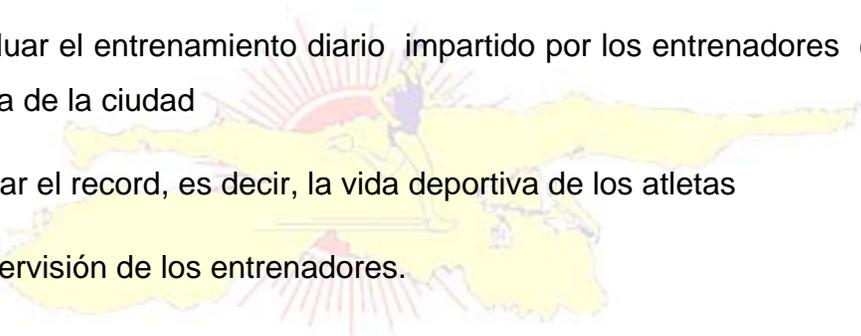
### Cargos Supervisados

- Entrenadores
- Preparador Físico

<b>Elaborado</b> <b>por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado</b> <b>por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado</b> <b>por:</b>	<b>Fecha de</b> <b>Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------------	---

<b>Página N° 188</b>
<b>N°: 2 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>

- 
- Chequear los presupuestos solicitados por las asociaciones para ser pasados al Coordinador Técnico.
  - Discutir los planes de entrenamiento a ejecutar.
  - Evaluar el entrenamiento diario impartido por los entrenadores dentro y fuera de la ciudad
  - Llevar el record, es decir, la vida deportiva de los atletas
  - Supervisión de los entrenadores.
  - Verificar y comprobar la ejecución de la planificación presentada por los entrenadores.
  - Llevar un control de la asistencia de los atletas y sus estadísticas.
  - Aplicar las pruebas diagnóstico a los deportistas para evaluar la efectividad en la ejecución de los planes de entrenamiento.
  - Comparar la planificación entregada por el entrenador con el
  - Recibir las comunicaciones, circulares y Peticiones que sean dirigidas a la Dirección Técnica por parte de los entrenadores de las diversas disciplinas.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Lcda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

T.S.U en Educación Física y/o Ciencias del Deporte

**EXPERIENCIA**

Cuatro (4) años de experiencia en el área deportiva o cargos afines.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** supervisa a los cargos de: Entrenador Deportivo y Preparador Físico adscritos a la Dirección Técnica de FUNDESU.
- ✓ **Materiales:** resguardo de equipos y material deportivo.
- ✓ **Monetarias:** No es responsable por ningún tipo de recurso monetario.
- ✓ **Información Confidencial:** manejo de los horarios y sitios de entrenamiento de los Entrenadores Deportivos y Preparadores Físicos, Aplicación y resultados de los Macroциclos.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Lcda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------	---------------------------------------

<b>Página N° 190</b>
<b>N°: 4 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS</b>

### **CONOCIMIENTOS:**

- Medicina deportiva.
- Planificación.
- Elaboración y aplicación de planes de trabajo.

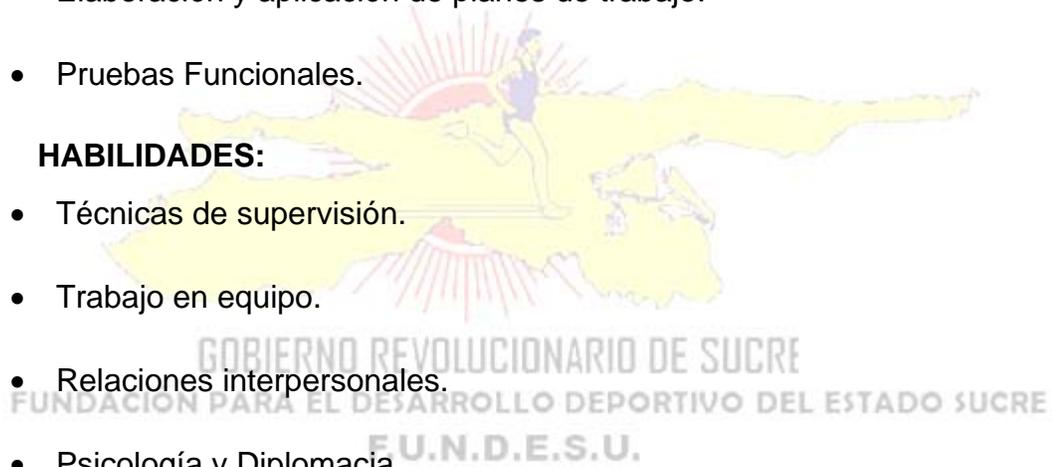
- Pruebas Funcionales.

### **HABILIDADES:**

- Técnicas de supervisión.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Psicología y Diplomacia

### **DESTREZAS:**

- Manejo de equipos computarizados.
- Mantenimiento de equipos deportivos.
- Manejo de cronómetros.
- Primeros auxilios.
- Estrategias de planificación.



<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>  / /
--	---	--------------------------	---

**Página N° 191**

**N°: 1 De: 4**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departamen to</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Programador	Dirección Técnica		

## PROPÓSITO GENERAL

Recopilar toda la información sobre resultados, competencias, campeonatos y rendimiento de los atletas para ser digitalizados en una base de datos.



**Cargos que reportan al mismo Supervisor**

**Cargos Supervisados**

- Secretaria

-

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Página N° 192**

**N°: 2 De: 4**

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Recibir la información por parte de Coordinador Técnico
- Analiza programas de baja y mediana complejidad.
- Implanta programas de baja y mediana complejidad
- Recopilar datos sobre resultados obtenidos por los atletas en las distintas disciplinas que se imparten dentro de la Fundación.
- Vaciar la información recopilada en la base de datos.
- Comparar los resultados obtenidos por los deportistas de la fundación en las competencias municipales, estatales y nacionales con los de otros estados con mayor nivel de desempeño.
- Realiza respaldo de la información bajo su responsabilidad
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Velar por la protección de la información a su cargo.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

T.S.U y/o Técnico Medio en Computación, Informática

**EXPERIENCIA**

Dos (2) años de experiencia en el área informática

**RESPONSABILIDADES**

**Supervisión:** recibe supervisión pero no la ejerce.

**Materiales:** resguardo de equipos computarizados.

**Monetarias:** No es responsable por ningún tipo de recurso monetario.

**Información Confidencial:** datos sobre informes con resultados sobre las competencias y desempeño de los atletas.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS:**

- Lenguajes de programación
- Sistemas operativos
- Bases de datos
- Desarrollo de programas digitales

**HABILIDADES:**

- Redactar
- Trabajo en equipo
- Realizar cálculos numéricos
- Sintetizar información

**DESTREZAS:**

- Manejo de equipos computarizados
- Instalación de software
- Mantenimiento de equipos digitales

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

<b>Página N° 195</b>
<b>N°: 1 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departamen to</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Secretaria	Dirección Técnica		

**PROPÓSITO GENERAL**

Colaborar con el Director, Coordinador y Supervisor Técnico en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la fundación y de la atención del público



**GOBIERNO REVOLUCIONARIO DE SUCRE**  
**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO DEL ESTADO SUCRE**  
**F.U.N.D.E.S.U.**

**Cargos que reportan al mismo Supervisor**

**Cargos Supervisados**

- Programador

-

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

<b>Página N° 196</b>
<b>N°: 2 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>

- Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior.
- Recibir la documentación que llega a la fundación
- Transcribir los presupuestos realizados por el Director Técnico
- Chequear la nómina de pago para los entrenadores y sus delegaciones
- Tramitar convenios para gastos de alojamientos y alimentación de atletas en las competencias a las cuales asisten.
- Atención al público, en forma personal o vía telefónica.
- Elaborar cartas, certificados y otros documentos.
- Recibir información sobre el estado de las instalaciones, funcionamiento del comedor, para luego ser notificado al Coordinador y Director Técnico.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas
- Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, etc.
- Archiva la correspondencia enviada y/o recibida
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

<b>Elaborado</b> <b>por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado</b> <b>por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado</b> <b>por:</b>	<b>Fecha de</b> <b>Aprobación</b> / /
--	--	--------------------------------	---

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

Técnico Medio y/o Bachiller con cursos de Secretariado

**EXPERIENCIA**

Un (1) año de experiencia continua en el trabajo de oficina.

**RESPONSABILIDADES:**

- ✓ **Supervisión:** recibe supervisión pero no la ejerce.
- ✓ **Materiales:** equipos computarizados y material de oficina.
- ✓ **Monetarias:** No es responsable por ningún tipo de recurso monetario.
- ✓ **Información Confidencial:** datos personales de los trabajadores adscritos a la Dirección Técnica.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS:**

- Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet
- Métodos de archivo, ortografía, redacción y mecanografía
- Relaciones humanas
- Redacción y ortografía.

**HABILIDADES:**

- Buenas relaciones interpersonales
- Facilidad para interactuar en grupos.
- Seguir instrucciones.

**DESTREZAS:**

- Manejo del equipo común de oficina
- Trabajar y bajo presión.
- Organizar el trabajo de la oficina.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Página N° 199**

**N°: 1 De: 4**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departament o</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Metodólogo	Dirección Técnica		

## PROPÓSITO GENERAL

Supervisar y coordinar las actividades llevadas a cabo por los entrenadores y preparadores físicos de todas las disciplinas deportivas desde el punto de vista físico, técnico, táctico y psicológico para el correcto desarrollo de las habilidades de los atletas.



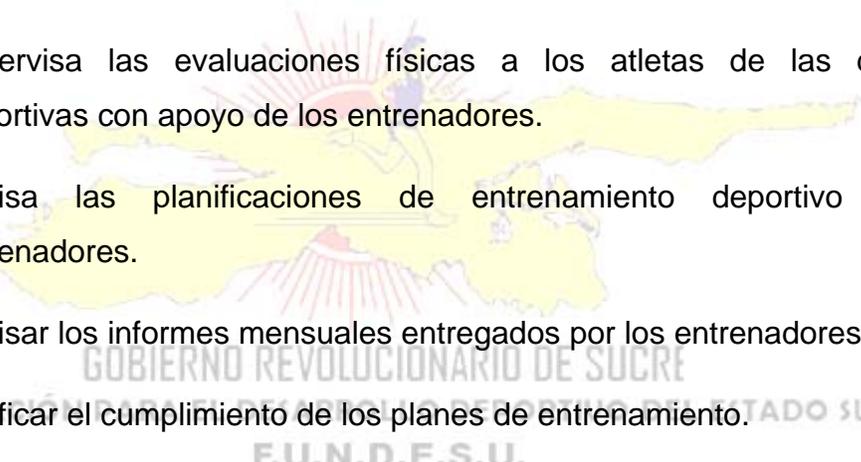
GOBIERNO REVOLUCIONARIO DE SUCRE  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO DEL ESTADO SUCRE  
F.U.N.D.E.S.U.

<b>Cargos que reportan al mismo Supervisor</b>	<b>Cargos Supervisados</b>
- Ninguno	- Entrenadores - Preparador Físico

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

<b>Página N° 200</b>
<b>N°: 2 De: 4</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>

- 
- ✓ Reportar a la Dirección Técnica sobre las actividades que realiza.
  - ✓ Apoya a los entrenadores para elaborar, implementar y desarrollar los macrociclos de trabajo y actividades deportivas
  - ✓ Supervisa las evaluaciones físicas a los atletas de las diversas deportivas con apoyo de los entrenadores.
  - ✓ Revisa las planificaciones de entrenamiento deportivo a los entrenadores.
  - ✓ Revisar los informes mensuales entregados por los entrenadores
  - ✓ Verificar el cumplimiento de los planes de entrenamiento.
  - ✓ Realiza las visitas metodológicas a los entrenadores en los sitios de entrenamiento.
  - ✓ Revisar los informes previos a competencias entregados por los entrenadores.
  - ✓ Lleva el seguimiento de los deportistas destacados de los diferentes deportes.
  - ✓ Apoyar al entrenador a elaborar las estrategias de competencia de los diferentes eventos deportivos.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

Licenciado en Ciencias del Deporte con Estudios de Cuarto Nivel en Pedagogía y Medicina Deportiva. Máster en Entrenamiento Deportivo

**EXPERIENCIA**

Cinco (5) años de experiencia en el área deportiva o cargos afines.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** Supervisa a los Cargos de Entrenador Deportivo y Preparador Físico.
- ✓ **Materiales:** equipos deportivos.
- ✓ **Monetarios:** no maneja ningún tipo de recursos monetarios.
- ✓ **Información Confidencial:** resguardo, manejo y elaboración de Macrociclos, Mesociclos y Microciclos de entrenamiento, así como los resultados correspondientes a la aplicación de los mismos.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS:**

- ✓ Métodos de entrenamiento técnico - táctico
- ✓ Pedagogía de la enseñanza
- ✓ Medicina Deportiva
- ✓ Psicología Deportiva
- ✓ Fisiología del ejercicio.

**HABILIDADES:**

- ✓ Manejo de herramientas pedagógicas.
- ✓ Dominio de herramientas de supervisión.
- ✓ Facilidad para la planificación estratégica
- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Aplicación de test psicológicos y deportivos

**DESTREZAS:**

- ✓ Facilidad de expresión
- ✓ Manejo de equipos deportivos
- ✓ Ética profesional
- ✓ Relaciones humanas

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>  / /
--	---	--------------------------	---

**Página N° 203**

**N°: 1 De: 10**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departamen to</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Entrenador	Dirección Técnica		

## PROPÓSITO GENERAL

Planificar, organizar, implementar, controlar, impartir y dirigir el entrenamiento de un deportista, con la finalidad de propiciar su correcto desarrollo en la disciplina a la cual se dedica.



<b>Cargos que reportan al mismo Supervisor</b>	<b>Cargos Supervisados</b>
- Ninguno	- Preparador Físico

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

<b>Página N° 204</b>
<b>N°: 2 De: 10</b>

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>

- 
- ✓ Identificar posibles talentos deportivos.
  - ✓ Reclutar y seleccionar posibles talentos
  - ✓ Realizar pruebas antropométricas
  - ✓ Seleccionar a los atletas con las condiciones físicas y de salud requeridas.
  - ✓ Realizar informes con los datos básicos de los deportistas seleccionados para ser enviado al Metodólogo.
  - ✓ Elaborar y Aplicar los Microciclos de entrenamiento.
  - ✓ Entrenar físicamente a los atletas
  - ✓ Planificar los entrenamientos para el desarrollo saludable de los atletas
  - ✓ Brindar asesoramiento físico a los atletas
  - ✓ Supervisar el desempeño de los atletas.
  - ✓ Evaluar la preparación física y técnica del equipo de atletas al cual asiste.
  - ✓ Realiza las fichas técnicas de los deportistas.
  - ✓ Elaborar material didáctico requerido en la asignatura.
  - ✓ Supervisa el uso del material deportivo por parte de los atletas.
  - ✓ Registrar las actividades diarias que se ejecutan con los atletas siguiendo el plan de entrenamiento.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Presentar al Metodólogo el informe previo a cada competencia para informar sobre los atletas aptos para asistir a las mismas.
- ✓ Asistir y dirigir a los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas.
- ✓ Realizar el informe pos competencias para mostrar al Metodólogo los resultados obtenidos en las mismas.
- ✓ Presentar a la Dirección Técnica el informe anual correspondiente a los logros alcanzados en los entrenamientos diarios bajo la aplicación de la planificación.
- ✓ Hacer entrega del informe con los resultados que se obtuvieron tanto en las competencias, junto con las propuestas para el próximo año.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

**Deportes de Piscina (Polo Acuático, Natación, Saltos Ornamentales):**

- ✓ Manejo de las piscinas
- ✓ Verificar si se disponen de los materiales deportivos necesarios (bollas, tablas, salvavidas, lentes, entre otros)
- ✓ Controlar el acceso de personas a la piscina.
- ✓ Hacer cumplir el uso de la vestimenta correcta por parte de los atletas para realizar las actividades.
- ✓ Velar por la aplicación de las normas de seguridad dentro del área de trabajo.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
<b>Página N° 207</b>			
<b>N°: 5 De: 10</b>			

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<p><b>Deportes de Cancha Cerrada (Futbol Sala, Baloncesto, Voley Campo, Balón Mano, Tenis de Mesa, Billar, Ajedrez):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar el estado de las canchas.</li> <li>✓ Supervisar el uso de balones, tacos, raquetas y otros instrumentos necesarios para el entrenamiento.</li> <li>✓ Verificar la iluminación y ventilación en las áreas de entrenamiento en pro de la salud y seguridad de los atletas.</li> <li>✓ Usar cronómetros para establecer los tiempos limite en cada partida que se realiza.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

**Deportes de Cancha Abierta (Futbol Campo, Softbol, Beisbol, Voleibol Playa, Remo, Canotaje, Tenis Campo, Triatlón):**

- ✓ Delimitar el área de trabajo
- ✓ Colocar y retirar los arcos, mallas y bollas que se emplean en los con entrenamiento con los atletas.
- ✓ Verificar el estado de las instalaciones donde se desarrollan las actividades.
- ✓ Exigir el uso de zapatillas y uniformes adecuados para el tipo de entrenamiento y medio ambiente donde se desarrollan.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

Descripción de Cargos FUNDESU

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

**Deportes de Pista (Atletismo, Patinaje, Ciclismo, Biccross)**

- ✓ Vigilar el estado de las pistas.
- ✓ No permitir el tránsito de personas en las áreas de entrenamiento.
- ✓ Controlar que los equipos (patines, bicicletas, etc.) se encuentren en óptimo estado para el momento de su uso propiciando la seguridad del deportista.
- ✓ Promover el uso de coderas, rodilleras y cascos al momento de entrenar.

Gobierno Revolucionario de Sucre  
Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre  
F.U.N.D.E.S.U.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

Descripción de Cargos FUNDESU

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

**Deportes de Tatami o Tabloncillo (Pesas, Sambo, Wuchu, Esgrima, Karate-Do, Taekwondo, Lucha Libre, Judo, Boxeo)**

- ✓ Verificar el estado de las colchonetas que se utilizan para entrenar.
- ✓ Controlar los kilogramos de pesas utilizados por los deportistas.
- ✓ Manejar cronómetros para delimitar los tiempos de combate.
- ✓ Supervisar el uso de kimonos, licras y vestimenta correcta durante los entrenamientos.

Gobierno Revolucionario de Sucre  
Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre  
F.U.N.D.E.S.U.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

Licenciado en Educación Física, Deporte y Recreación y/o Técnico Superior Universitario en carreras afines.

**EXPERIENCIA**

Cuatro (4) años de experiencia en el área deportiva o cargos afines.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** Supervisa al Preparador Físico.
- ✓ **Materiales:** equipos y material deportivo
- ✓ **Monetarias:** No es responsable por ningún tipo de recurso monetario.
- ✓ **Información Confidencial:** Aplicación de los Macroциclos, Mesociclos y Microциclos de entrenamiento, control de asistencias de los atletas.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS:**

- ✓ Técnicas de entrenamiento para atletas.
- ✓ Medicina Deportiva
- ✓ Dinámica de grupos, pedagogía, psicología y fisiología de ejercicio.
- ✓ Primeros auxilios

**HABILIDADES:**

- ✓ Analizar las necesidades físicas, técnicas y tácticas que requieren los atletas.
- ✓ Comprender los problemas deportivos y educacionales de los atletas.
- ✓ Elaborar planes de trabajo.
- ✓ Coordinar eventos deportivos
- ✓ Liderazgo

**DESTREZAS:**

- ✓ El manejo de material deportivo en general.
- ✓ Tomar pulso

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Página N° 213**

**N°: 1 De: 4**

<b>Descripción de Cargos FUNDESU</b>			
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Departamen to</b>	<b>Supervisado por:</b>	<b>Tipo de Nómina</b>
Preparador Físico	Dirección Técnica		

**PROPÓSITO GENERAL**

Asistir al Entrenador Deportivo en la ejecución de los Macrociclos de entrenamiento orientados al desarrollo físico de los atletas por medio de los métodos y técnicas previamente establecidas por el mismo.

GOBIERNO REVOLUCIONARIO DE SUCRE  
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO DEL ESTADO SUCRE  
F.U.N.D.E.S.U.

**Cargos que reportan al mismo Supervisor**

**Cargos Supervisados**

- Ninguno

-

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✓ Llevar el Control de los procesos de entrenamientos físicos a través de la planificación deportiva.
- ✓ Cumplir con lo establecido en las Orientaciones Técnicas y Metodológicas establecidas en el Macro ciclo de trabajo bajo la supervisión del Entrenador.
- ✓ Realizar las actividades físicas deportivas con los atletas a su cargo.
- ✓ Organizar actividades físicas recreativas que relacionadas con la disciplina deportiva.
- ✓ Realizar evaluaciones, asesoramiento y seguimiento a los deportistas en conjunto con el entrenador.
- ✓ Coordinar eventos deportivos con otros entrenadores y atletas de su misma disciplina.
- ✓ Asistir a los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas.
- ✓ Presentar informes técnicos requeridos por el Entrenador de la disciplina.
- ✓ Realizar cualquier otra actividad afín que le sea asignada.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**REQUISITOS MÍNIMOS**

**EDUCACIÓN**

T.S.U en Preparación Física o carrera a fin

**EXPERIENCIA**

Tres (3) años de experiencia en el área deportiva o cargos similares.

**RESPONSABILIDADES**

- ✓ **Supervisión:** No ejerce supervisión.
- ✓ **Materiales:** equipos y material deportivo
- ✓ **Monetarias:** No es responsable por ningún tipo de recurso monetario.
- ✓ **Información Confidencial:** Aplicación de los Macroциclos, Mesociclos y Microциclos de entrenamiento de acuerdo con las indicaciones que dan tanto el Metodólogo como el Entrenador.

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

**Descripción de Cargos FUNDESU**

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS**

**CONOCIMIENTOS:**

- ✓ Medicina deportiva
- ✓ Métodos de enseñanza – aprendizaje
- ✓ Métodos de entrenamiento para diversas disciplinas
- ✓ Fisiología del entrenamiento

**HABILIDADES:**

- ✓ Don de mando
- ✓ Capacidad demostrativa
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Psicología deportiva

**DESTREZAS:**

- ✓ Primeros auxilios
- ✓ Manejo de equipos deportivos
- ✓ Iniciativa

<b>Elaborado por:</b> Acosta y Pardi	<b>Revisado por:</b> Licda. Marienma Ramírez	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación</b> / /
--	---	--------------------------	---------------------------------------

## CONCLUSIONES

FUNDESU es una institución social que busca el mejoramiento y desarrollo del deporte en nuestro estado. Su principal actividad es la formación de atletas que representan a la entidad en las diferentes competencias de todo el territorio nacional. Sin embargo, como toda organización, presenta fallas, en este caso en el área de personal; con la puesta en práctica de ciertos correctivos se pueden disminuir en gran medida y de esta forma orientar a la misma hacia el logro eficiente de los objetivos que se ha establecido.

A consecuencia de la investigación realizada en FUNDESU y a manera de síntesis se presentan las conclusiones más significativas del estudio:

- ✓ El nivel académico que presentan los entrenadores resulta deficiente para ejercer dicho cargo, puesto que la mayoría no poseen ningún tipo de estudio universitario que les provea conocimientos básicos sobre el deporte y sus aplicaciones.
- ✓ Las líneas de mando no se encuentran definidas claramente por lo que se presentan inconvenientes al identificar las figuras de supervisión que corresponden a cada cargo, lo que a su vez origina desvíos en el suministro de información.
- ✓ El concepto de subordinación es analizado de forma errada pues que los entrenadores asumen que sus propios atletas son subordinados de su cargo.

- ✓ Las funciones inherentes al cargo de entrenador, así como su frecuencia de ejecución no están definidas correctamente, por lo que la falta de concordancia en el desarrollo de las actividades impide llevarlas a cabo de forma eficiente.
  
- ✓ No existe conciencia sobre las funciones que implica el cargo de entrenador deportivo. La responsabilidad, los requerimientos físicos e intelectuales, son tomados a la ligera al momento de ponderar la importancia del mismo y las exigencias mínimas para ocuparlo.
  
- ✓ La ausencia de herramientas administrativas y conocimientos en el área de recursos humanos impide aprovechar las habilidades que los entrenadores poseen para mejorar los sistemas de trabajo por medio de ideas y estrategias que los mismos aportan, pero que no son aplicadas a la realidad.
  
- ✓ La fundación presenta graves deficiencias en el área de personal. Recientemente ha sido creada una dependencia que se encargue de lo relacionado con éste ámbito, pero la carencia del manejo de técnicas y herramientas ha obstaculizados que la misma pueda desarrollarse a cabalidad.

- ✓ La motivación es un punto ausente dentro de la organización debido a que no están presentes herramientas de reconocimiento y orientación al logro para con los entrenadores, lo que disminuye el compromiso hacia el desarrollo cabal de sus funciones.
  
- ✓ FUNDESU no posee ningún tipo de manual y dispone de muy poca información escrita relacionada con la descripción de cargos.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Elevar los estándares de nivel académico para quienes pretendan ocupar el cargo de entrenador deportivo, puesto que de esta forma será posible elevar la calidad de enseñanza que se imparte a los atletas de la fundación.
  
- ✓ Establecer las figuras de mando y supervisión para evitar fugas de información. Desde nuestro punto de vista resulta necesaria la existencia de un Metodólogo dentro de la estructura de la Dirección Técnica, el cual funja como supervisor inmediato de los entrenadores, puesto que sus conocimientos permitirán dirigir y controlar lo referido a planes de entrenamiento, desarrollo de atletas, etc. en todas las categorías deportivas que se imparten en FUNDESU.
  
- ✓ Delimitar de forma clara y precisa las funciones y responsabilidades de cada trabajador por medio de la aplicación y constante uso del manual de cargos.
  
- ✓ Aplicar el manual y difundirlo dentro de su personal para que este conozca realmente cuáles son sus funciones y logre contribuir con los objetivos planificados por la fundación.

- ✓ Utilizar el manual como medio de canal para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de los trabajadores, para combatir de manera eficaz la falta de personal idóneo en las diversas áreas que se desarrollan dentro de la organización.
  
- ✓ Implementar el uso del manual como una herramienta de inducción al momento de ingresar nuevo personal en la empresa, de modo que así se vaya familiarizando con sus obligaciones y responsabilidades.
  
- ✓ Cuando ocurran cambios en la estructura organizativa, la fundación debe revisarse y analizarse de inmediato las descripciones de cargos con el objeto de mantenerlos actualizados.
  
- ✓ Actualizar periódicamente el manual. En aquellos casos en los que el cargo se vea afectado en su propósito general, debido al crecimiento de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Impresas

#### Libros

ÁLVAREZ, M. (2003). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos* (Tercera Edición). México: Panorama S.A.

ARIAS, F. (2006). *El Proyecto de Investigación* (Quinta Edición). Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Primera Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

CHRUDEN, H. y SHERMAN, A. (1.977). *Administración de Personal* (Segunda Edición). México: Compañía Editorial Continental, S.A.

HURTADO, JACKELIN. (2000), *Metodología de la investigación*.Caracas: Fundación Sypal.

LANHAM, E. (1.976): *Valuación de Puestos*. México: Editorial Continental, S.A.

MELINKOFF, R. (1990): *La Estructura de la Organización* (Segunda

Edición).Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

MONDY, R y NOE, R. (1.997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta Edición). México: Editorial Prentice-Hall.

Núria, Pujol I Foyo (1999). Curso de entrenador de baloncesto. Barcelona: Editorial Vecchi.

RODRÍGUEZ, J (2002). *Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos* (Tercera Edición).Santa Fe. México: Editorial Cengage Learning.

VILLEGAS, J. (1.988): *Administración de Personal*. Caracas., Venezuela: Ediciones Vegas, S.R.L.

Tesis de Grado

Vivas, G. (2.004). Elaboración de un Manual Descriptivo de Cargos en Alimar C.A, de Alimentos Polar, en el año 2004. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, Cumaná.

Millán, R. y Acosta, C. (2.005). Elaboración de una propuesta de Manual de Descripción de Cargos para la Caja de Ahorros de Empleados del Estado Sucre (C.A.E.E.S). Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, Cumaná.

Prado, C. (2006). Elaboración de un Manual Descriptivo de Cargos para la Fundación Teatro Luís Mariano Rivera. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, Cumaná.

### **Documentos Legales**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2.000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinaria), 24-03-2000.

Ley del Deporte. (1.995). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 4.975 (Extraordinaria), 25-09-1.995

Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público. (2.003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37753, 14-08-2003.

Ley Orgánica del Trabajo. (1.997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.152 (Extraordinaria), 19-06- 1997.

### **Fuentes Electrónicas**

[http://fundesu.net/cms/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://fundesu.net/cms/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)

[http://www.enard.org.ar/images/MANUAL\\_DE\\_PROCEDIMIENTOS\\_PARA\\_LOS\\_METODOLOGOS\\_DEPORTIVOS.pdf](http://www.enard.org.ar/images/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_PARA_LOS_METODOLOGOS_DEPORTIVOS.pdf)

<http://triarosario.blogspot.com/2009/10/macro ciclo-mesociclo-microciclo.html>

## ANEXOS

ANEXO A



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre-Cumaná  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

El instrumento presentado a continuación representa un cuestionario elaborado por estudiantes de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre. El cual tiene como propósito recaudar la información precisa, veraz y necesaria para su posterior análisis y tratamiento, como parte fundamental de la realización de su Trabajo de Grado modalidad – Tesis, que se le aplicara a los Entrenadores Deportivos y lleva por título: **PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO APLICADO A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA EL AÑO 2011**

Resulta trascendental destacar que el mismo es anónimo, por lo que las respuestas dadas no afectarán de ningún modo su empleo, relaciones de trabajo, remuneraciones, etc. La información recauda será

**únicamente utilizadas para fines académicos.**

**Las interrogantes que conforman el instrumento son de fácil comprensión, están elaboradas en un lenguaje directo y sencillo, en su mayoría de selección, con la intención de que pueda realizarse de forma rápida.**

**De antemano agradecemos su valiosa colaboración para con nuestra investigación, haciéndoles saber que su objetividad al responder las interrogantes será determinante para el éxito de la misma.**

Bachilleres: Eileem Acosta y Stephanie Pardi.

instrucciones.-

- **Lea detenidamente e interprete la pregunta antes de formalizar su respuesta**
- **Marque con una “x” la(s) opciones que considere, dan respuesta a la interrogante.**
- **Escriba de forma clara y legible.**
- **En el caso de preguntas que requieran alguna explicación, sea breve y preciso.**

Información general

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Grado de InStrucción

Primaria \_\_\_\_\_

Básico \_\_\_\_\_

Diversificado \_\_\_\_\_

Técnico Medio \_\_\_\_\_

TSU \_\_\_\_\_

Superior Culminado \_\_\_\_\_

Superior Sin Culminar \_\_\_\_\_

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

Informacion del cargo

**2.1 ¿Cuál es el cargo que Usted ocupa actualmente?**

\_\_\_\_\_

**2.2 ¿Qué tipo de cargo es?**

Deportivo \_\_\_\_\_

Coordinador \_\_\_\_\_

**2.3 ¿A qué departamento pertenece el cargo que Usted ocupa?**

\_\_\_\_\_ -

**2.4 ¿Tiene Usted Supervisor inmediato?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.5 ¿Qué cargo ocupa su superior inmediato?**

---

**2.6 ¿Debe suministrarle Información a su Supervisor?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**De ser positiva su respuesta indique brevemente de que tipo:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2.7 ¿Con qué Frecuencia debe suministrar dicha información?**

Diario \_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

---

**2.8 ¿Tiene Usted subordinados en el cargo que ocupa?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**2.9 ¿Cuántas Personas?**

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_ 10 \_\_\_\_ más de 10 \_\_\_\_ otro (especifique):

---

**2.10 ¿Qué categoría de atletas entrena?**

Pre Infantil \_\_\_\_\_ Infantil \_\_\_\_\_ Juvenil \_\_\_\_\_ Sub 12 \_\_\_\_\_  
Sub 17 \_\_\_\_\_ Sub 18 \_\_\_\_\_ Sub 20 \_\_\_\_\_ Adulto \_\_\_\_\_  
Alto Rendimiento \_\_\_\_\_

**2.11 ¿En qué disciplina Deportiva? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Futbol \_\_\_\_\_ Futbol Sala \_\_\_\_\_ Atletismo \_\_\_\_\_  
Lev. de Pesas \_\_\_\_\_ Softbol \_\_\_\_\_ Natación \_\_\_\_\_  
Kenpo \_\_\_\_\_ Tenis de Mesa \_\_\_\_\_ Esgrima \_\_\_\_\_  
Ciclismo \_\_\_\_\_ Gimnasia \_\_\_\_\_ Taekwondo \_\_\_\_\_  
Basquetbol \_\_\_\_\_ Boxeo \_\_\_\_\_  
Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

**2.12 ¿Cuáles son sus funciones como entrenador? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Iniciación \_\_\_\_\_ Formación \_\_\_\_\_  
Captación \_\_\_\_\_ Supervisar \_\_\_\_\_  
Identificar posibles atletas \_\_\_\_\_  
Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
Otras (especifique): \_\_\_\_\_

**2.13 ¿Con qué frecuencia realiza las actividades señaladas en la**

**pregunta anterior?**

Diario \_\_\_\_\_ Interdiario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_  
Quincenal \_\_\_\_\_ Otras (especifique):  
\_\_\_\_\_

**2.14 ¿Qué metodología utiliza Usted para ejecutar las Actividades que Realiza?**

Método de Ondas \_\_\_\_\_  
Método Estándar \_\_\_\_\_  
Método Global – Analítico \_\_\_\_\_  
Método Fartlek \_\_\_\_\_

**2.15 En el siguiente cuadro indique de forma breve y precisa las funciones que lleva a cabo en el desarrollo de su cargo.**

<b>Nº</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>
<b>1</b>	
<b>2</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	

<b>5</b>	
<b>6</b>	

**2.16 ¿Qué grado de responsabilidad tiene dentro de la institución el desempeño de sus actividades?**

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

**2.17 ¿Tiene bajo su resguardo documentos o información esencial de la institución?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.18 ¿Maneja recursos monetarios?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.19 ¿Son favorables las condiciones del ambiente de trabajo en el cargo que Usted ocupa?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.20 ¿Exige su cargo requerimientos físicos?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.21 ¿Cómo Cuales? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Entrenamiento \_\_\_\_\_ Agilidad \_\_\_\_\_ Destreza \_\_\_\_\_  
Rapidez \_\_\_\_\_ Peso específico \_\_\_\_\_ Edad mínima \_\_\_\_\_  
Caminar \_\_\_\_\_ Correr \_\_\_\_\_ Exposición al sol \_\_\_\_\_  
Nadar \_\_\_\_\_ Levantar Peso \_\_\_\_\_ Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**2.22 Para un óptimo desarrollo de su cargo, considera Usted que es necesario poseer Habilidades tales como: (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Iniciativa \_\_\_\_\_ Capacidad de tomar decisiones \_\_\_\_\_  
Capacidad de Expresión \_\_\_\_\_ Liderazgo \_\_\_\_\_  
Trabajo en equipo \_\_\_\_\_  
Otras \_\_\_\_\_ (Especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.23 ¿Participa en la creación de Macrociclos de trabajo correspondientes a su área?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.24 ¿Qué tan frecuente es la participación en la creación de los Macrociclos?**

Trimestral \_\_\_ Semestral \_\_\_ Anual \_\_\_ Olímpico \_\_\_

**2.25 ¿Aporta ideas y estrategias para las mejoras del trabajo?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.26 ¿Son esas ideas o aportes tomados en cuenta?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

***De ser negativa su respuesta explique brevemente, ¿Por qué?***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—

\_\_\_\_\_

—



**Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre-Cumaná  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos**

**El instrumento presentado a continuación representa un cuestionario elaborado por estudiantes de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre. El cual tiene como propósito recaudar la información precisa, veraz y necesaria para su posterior análisis y tratamiento, como parte fundamental de la realización de su Trabajo de Grado modalidad – Tesis, que será aplicado a la Dirección Técnica y lleva por título: PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO APLICADO A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA EL AÑO 2011**

**Resulta trascendental destacar que el mismo es anónimo, por lo que las respuestas dadas no afectarán de ningún modo su empleo, relaciones de trabajo, remuneraciones, etc. La información recauda será únicamente utilizada para fines académicos.**

**Las interrogantes que conforman el instrumento son de fácil comprensión, están elaboradas en un lenguaje directo y sencillo, en su mayoría de selección, con la intención de que pueda realizarse de forma rápida.**

**De antemano agradecemos su valiosa colaboración para con nuestra investigación, haciéndoles saber que su objetividad al responder las interrogantes será determinante para el éxito de la misma.**

Bachilleres: Eileem Acosta y Stephanie Pardi.

instrucciones.-

- **Lea detenidamente e interprete la pregunta antes de formalizar su respuesta**
- **Marque con una “x” la(s) opciones que considere, dan respuesta a la interrogante.**
- **Escriba de forma clara y legible.**
- **En el caso de preguntas que requieran alguna explicación, sea breve y preciso.**

## INFORMACIÓN GENERAL

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Grado de InStrucción

PRIMARIA \_\_\_\_\_ SUPERIOR CULMINADO

BÁSICO \_\_\_\_\_

DIVERSIFICADO \_\_\_\_\_ SUPERIOR SIN CULMINAR

TÉCNICO MEDIO \_\_\_\_\_

TSU \_\_\_\_\_ OTRO (ESPECIFIQUE):  
\_\_\_\_\_

Información del cargo

**2.1 ¿Cuál es el cargo que Usted ocupa actualmente?**

\_\_\_\_\_

**2.2 ¿Qué tipo de cargo es?**

Administrativo \_\_\_\_\_

Obrero \_\_\_\_\_

Coordinador \_\_\_\_\_

**2.3 ¿A qué departamento pertenece el cargo que Usted ocupa?**

\_\_\_\_\_

**2.4 ¿Tiene Usted un Supervisor inmediato?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.5 ¿Qué cargo ocupa su superior inmediato?**

\_\_\_\_\_

**2.6 En el siguiente cuadro indique de forma breve y precisa las funciones que lleva a cabo en el desarrollo de su cargo.**

Nº	FUNCIONES BÁSICAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	

**2.7 ¿Con qué frecuencia realiza Usted las actividades descritas anteriormente?**

**(Puede señalar más de una opción al contestar)**

Diario \_\_\_\_\_ Interdiario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_  
 Quincenal \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_

**2.8 ¿Qué herramientas o Equipos utiliza Usted para ejecutar las actividades inherentes a su cargo? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Computador \_\_\_\_\_ Máquina de Escribir \_\_\_\_\_

Lápices \_\_\_\_\_ Pape \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ (Especifique):

---

**2.9 ¿Participa Usted en la planificación de las actividades que se desarrollan en el departamento donde labora?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.10 ¿Qué tan frecuente es la participación?**

Trimestral \_\_\_\_\_ Semestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_ Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

**2.11 ¿Aporta Usted ideas y estrategias para las mejoras del trabajo referentes al cargo que ocupa?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.12 ¿Son esas ideas o aportes tomados en cuenta?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

***De ser negativa su respuesta explique brevemente, ¿Por qué?***

---

---

RESPONSABILIDAD

**2.13 ¿Debe suministrarle información a su supervisor?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

***De ser positiva su respuesta indique brevemente de que tipo:***

---

---

**2.14 ¿Con qué Frecuencia debe suministrar dicha información?**

Diario \_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_ Anual \_\_\_\_

Otra (Especifique): \_\_\_\_\_

**2.15 ¿Tiene Usted subordinados? (De ser negativa su respuesta pase a la pregunta 2.17)**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**2.16 ¿Cuántas Personas?**

1 \_\_\_\_ 2 \_\_\_\_ 6 \_\_\_\_ 5 \_\_\_\_

**2.17 ¿Tiene bajo su resguardo documentos o información esencial de la institución?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**2.18 ¿Es parte de sus obligaciones el resguardo de bienes**

**muebles e inmuebles pertenecientes a la institución? tales como: (Para responder esta pregunta se puede señalar más de una opción)**

Teléfono \_\_\_\_\_ Escritorio-silla \_\_\_\_\_ Papelería \_\_\_\_\_  
Archivo \_\_\_\_\_ Arts. De Escritorio \_\_\_\_\_ Material Deportivo \_\_\_\_\_  
Terrenos \_\_\_\_\_ Computadores \_\_\_\_\_ Edificios \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_  
(especifique): \_\_\_\_\_

**2.20 ¿Qué grado de responsabilidad tiene dentro de la institución el desempeño de sus actividades?**

Alto \_\_\_\_\_  
Medio \_\_\_\_\_  
Bajo \_\_\_\_\_

**2.21 ¿Está Usted facultado para tomar decisiones en la Institución?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.22 En la toma de decisiones Usted normalmente debe:**

Consultar Siempre \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles \_\_\_\_\_  
Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

**2.22 ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades inherentes al cargo que ocupa?**

---

---

---

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**2.23 ¿Son favorables las condiciones del ambiente de trabajo?**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**2.24 El medio en el que desarrolla sus labores es:**

Ventilado y templado \_\_\_\_\_ Frío \_\_\_\_\_

Caliente \_\_\_\_\_ Húmedo \_\_\_\_\_

Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

**2.25 ¿En su medio de trabajo se encuentra Usted expuesto a los siguientes Riesgos? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Aplastamiento de dedos \_\_\_\_\_ Cortaduras \_\_\_\_\_ Caídas \_\_\_\_\_

Heridas \_\_\_\_\_ Tensión nerviosa \_\_\_\_\_

Enfermedades de la vista \_\_\_\_\_ Otros (Especifique): \_\_\_\_\_

---

### REQUISITOS FÍSICOS

#### 2.26 ¿Exige el cargo que usted ocupa requerimientos físicos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

#### 2.27 ¿Cómo Cuales?

Horas Extras \_\_\_\_\_ Traslado de un sitio a otro \_\_\_\_\_

Agudeza visual \_\_\_\_\_ Agudeza Auditiva \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ (Especifique): \_\_\_\_\_

---

#### 2.28 ¿En qué posición desarrolla Usted sus labores? (Puede señalar más de una opción al contestar)

De pie (sin caminar) \_\_\_\_\_ Sentado \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_ Agachándose \_\_\_\_\_

Todas las Anteriores \_\_\_\_\_

#### 2.29 Se encuentra expuesto a: (Puede señalar más de una opción al contestar)

Calor \_\_\_\_\_

Frío \_\_\_\_\_ Cambios bruscos de Temperatura \_\_\_\_\_

Polvo \_\_\_\_\_

Posturas Incomodas \_\_\_\_\_

Humo/ Gases/ Vapores \_\_\_\_\_ Otros (Especifique):

---

## REQUISITOS INTELECTUALES

**2.30 Para un óptimo desarrollo de su cargo, considera Usted que es necesario poseer Habilidades tales como: (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Iniciativa \_\_\_\_\_

Capacidad de tomar decisiones \_\_\_\_\_

Capacidad de Expresión \_\_\_\_\_

Liderazgo \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Creatividad \_\_\_\_\_

Comprensión de lectura \_\_\_\_\_

Redacción \_\_\_\_\_

Todas las Anteriores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ (Especifique):

---

---

---

**2.31 ¿Considera que sus conocimientos académicos son compatibles con el cargo que Usted ocupa?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**2.32 ¿Con respecto a la Iniciativa cuál de las siguientes opciones exige su cargo? (Puede señalar más de una opción al contestar)**

Sólo la iniciativa normal de todo trabajador \_\_\_\_\_

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo \_\_\_\_\_

Exige pensar mejoras y procedimientos para otros puestos \_\_\_\_\_

Otros (Especifique):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.33 Posee Usted conocimientos sobre:**

Manejo de equipos Computarizados \_\_\_\_\_ idiomas

\_\_\_\_\_

Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_ Operaciones Contables

\_\_\_\_\_

Otros (Especifique):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.34 Si desea añadir información utilice el espacio siguiente:**

---

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	“PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO APLICADO A LA DIRECCION TECNICA DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU) PARA EL AÑO 2011”
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Acosta S., Eileem</b>	<b>CVLAC</b>	<b>17.763.578</b>
	<b>e-mail</b>	eileemanaili@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>Pardi C., Stephanie</b>	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Descripción de Cargos</b>
<b>Entrenador Deportivo</b>
<b>Dirección Técnica</b>
<b>Manual Descriptivo de Cargos</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Sociales</b>	<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>

Resumen (abstract):

Todo cargo que se establece en una organización necesita ser documentado y registrado a fin de que el ocupante pueda conocer a fondo toda su naturaleza. Las descripciones de cargos constituyen una técnica efectiva para tal fin. En la Dirección Técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte en el Estado Sucre (FUNDESU), no existe tal herramienta que facilite la gestión del recurso humano integrado por personal Administrativo y Entrenadores Deportivos, trayendo como consecuencia duplicidad de cargos y problemas jerárquicos. Para la realización del respectivo manual fue necesario acudir a fuentes bibliográficas para determinar cual método sería el empleado, quedando seleccionado el método de la Entrevista, en vista de que no existe documentación alguna como referencia para los cargos a describir. Obteniendo como resultado la descripción completa de todos los cargos que integran la Dirección Técnica de FUNDESU, sus funciones y la definición de tareas. El manual de descripción de cargos permite mantener la información de un cargo actualizada y disponible para la ejecución de todos los programas de recursos humanos así como una guía completa para el cumplimiento de las tareas en la organización. Es recomendable para asegurar un proceso de descripción y análisis efectivo dar a conocer al personal sobre lo que se pretende hacer para evitar desconciertos en ellos y lograr una gran colaboración de su parte.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Ramírez, Marienma	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	12.660.763
	e-mail	mema.21@hotmail.com
	e-mail	
De Freitas, María	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12.664.466
	e-mail	Marycita1@hotmail.com
	e-mail	
Lisboa, Nuvia	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>

	CVLAC	8.650.418
	e-mail	nlisboar@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
2011	08	11

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis- AcostaPardi.Doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: **Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos**

---

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciadas

**Área de Estudio:**  
**Gerencia de Recursos Humanos**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**Universidad de Oriente**

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Martínez*  
FECHA *05/08/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolaños Currela*  
Secretario



C.C.: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teoinformática, Coordinación General de Postgrado.

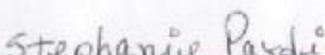
JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

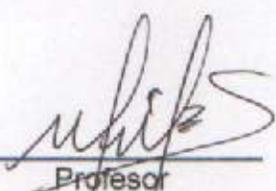
**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".

  
\_\_\_\_\_  
Acosta, Eileem  
Autor

  
\_\_\_\_\_  
Pardi, Stephanie  
Autor

  
\_\_\_\_\_  
Profesora  
María De Freitas  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profesor  
Nuvia Lisboa  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Profesor  
Marienna Ramirez  
Tutor