

PRIMERA PARTE

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Escuela Politécnica del Ejército (ESPE) es un Centro de Educación Superior, que además de considerar el logro de los fines y objetivos establecidos en la Ley de Educación Superior. Esta Institución Educativa dirige sus esfuerzos al mejoramiento de las condiciones de vida de los ecuatorianos que impulsa el desarrollo socio económico del Ecuador.

La ESPE tiene su origen en la Escuela de Oficiales de Ingenieros del Ejército, institución que fue creada el 16 de junio de 1922 y que durante varios años ha sufrido algunas transformaciones. Por ejemplo: El 22 de octubre de 1936, continúa con el nombre de Escuela de Artillería e Ingenieros, pero En 1948 se transforma en Escuela Técnica de Ingenieros. Quizás uno de los cambios más positivos de la ESPE surge a partir del mes de octubre de 1972, cuando se dispone que alumnos civiles ingresen a sus aulas. Finalmente, el 8 de diciembre de 1977 se le confiere el carácter y condición de Escuela Politécnica del Ejército.

La ESPE fue creada en 1922, con el afán de realizar cambios sociales, científicos y tecnológicos, ha propiciado una permanente diversificación de su oferta educativa y deportiva, dando oportunidad a que cada vez mayores sectores de la población ecuatoriana eleven su condición personal mediante el estudio y el deporte aportando al progreso de la comunidad.

En cuanto a la evolución de los Clubes Deportivos dentro de la ESPE, se conoce que: en Acuerdo Ministerial No 1857 con fecha 20 de mayo de 1997, el Ministerio de Educación y Cultura, aprobó el estatuto del club social, cultural y deportivo ESPE, ubicado en el cantón Quito, provincia de

Pichincha, en la Av. Del Progreso s/n Valle Santa Clara (Sangolquí), conformándose equipos deportivos de fútbol sala, femenino y masculino, fútbol femenino y masculino, voleibol femenino y masculino, culturismo, andinismo y atletismo. Además, en la actualidad se encuentran activos disciplinas tales como: baloncesto, femenino y masculino, tenis de mesa, tenis de campo, ajedrez, tae kwon do, cheerleaders, halterofilia, potencia, ciclismo, alas delta y parapente.

De igual manera se sabe que el deporte universitario en nuestro país, esta alcanzando un repunte nacional e internacional , lo cual es una carta de presentación para las diferentes universidades. Al respecto, El Club ESPE, no se ha quedado relegada, en razón de que no sólo participa en competencias a nivel universitario, sino también en el ámbito provincial y nacional.

La ESPE, en su oferta académica para sus alumnos propone, una formación integral de la mente, cuerpo y espíritu, a través de la práctica de valores y de varias disciplinas deportivas. Sin embargo, en la realidad actual, la referida propuesta deportiva no se esta cumpliendo de manera efectiva, así lo señalan varios entrenadores de los clubes, al afirmar que son muy pocos los estudiantes que en la actualidad se interesan por integrar los clubes existentes; y lo que es más preocupante, es que existe un alto porcentaje de ausentismo y abandono.

La situación anterior, ha ocasionado que varios deportistas del Club ESPE, que ya han alcanzado reconocidos éxitos en el contexto nacional e internacional, ingresen en un proceso de decadencia deportiva, ocasionado así la disipación de recursos y tiempo para la Institución.

Por otro lado, se conoce, a través de diálogos verbales mantenidos con las personas que gerencian el departamento de Clubes Deportivos de la ESPE, que durante el año 2006, las diecisiete disciplinas acogidas en

este departamento, no han alcanzado un rendimiento deportivo positivo sobre todo si lo comparamos con el período de participación 2004 y 2005, ciclo en el cual las diferentes competencias organizadas por la Federación Ecuatoriana del Deporte Universitario y Politécnico (FEDUP), alcanzaron notables triunfos que convirtieron a la ESPE y a sus deportistas en grandes protagonistas del deporte universitario, lo cual trajo como resultado que la mayoría de ellos, fueran convocados a las diferentes selecciones de nuestro país. Sin embargo, durante el año 2005 y parte del 2006, ocurre una notable deserción de los deportistas del Club ESPE, hacia los equipos de otras universidades.

Por otro lado, cabe afirmar que la ESPE como parte de su oferta integral, creó la Carrera de Ciencias de la Actividad Física, Deporte y Recreación (CAFDER), la misma que se fundamenta en principios científicos y técnicos que están orientados al desarrollo normal del componente físico del individuo a través del ejercicio y la práctica deportiva y también del componente científico y psicológico, ofreciendo una formación integral, con un amplio perfil profesional.

Algunos expertos señalan que los 200 estudiantes con los que cuenta La CAFDER deberían estar desarrollándose profesionalmente en cada una de las disciplinas del club ESPE, lo cual brindaría a los estudiantes la oportunidad de incursionar en el ámbito deportivo mucho antes de obtener su título profesional.

En cuanto al aspecto dirigencial, mediante investigaciones personales, se pudo constatar que existe malestar por parte de los deportistas, ya que durante los entrenamientos y competencias tan solo se contrata un entrenador el mismo que cumple todas las funciones, cuando técnicamente debiera contarse con un equipo de profesionales en cada disciplina. Por lo anotado, se puede prever que la dirigencia de los clubes, desconoce la realidad en que se desenvuelven estos deportistas, o no

esta orientada hacia la normativa jurídica organizacional, que permita mejorar resultados y evitar la deserción deportiva estudiantil.

Por lo antes expuesto, se hace necesario establecer mecanismos de apoyo que, satisfagan las expectativas de los deportistas, brindándoles mayor soporte en los diferentes campos de su especialidad, con el fin de lograr que ellos permanezcan en los clubes de la ESPE y no pasen a integrar los equipos en otras universidades. De persistir la deserción antes referida, se augura un enorme retroceso en el deporte, ya que todos los procesos de planificación realizados durante largos años quedarían sin efecto.

Finalmente, se recomienda realizar un análisis exhaustivo acerca de las razones por las cuales los resultados deportivos no se producen y el porque existe deserción deportiva en la ESPE. Para ello, se conocerá más de cerca la situación administrativa del Club, mediante el escudriñamiento de sus procesos orgánicos y funcionales.

Para concluir se puede afirmar, que si no se procede a dar una solución inmediata al problema relacionado con la migración de los estudiantes deportistas a otras Instituciones Educativas, se prevé que el departamento de clubes de la ESPE perderá el elemento humano que lo conforma, debido a que los clubes desaparecerían y con ello parte del prestigio de la ESPE tendría un decrecimiento.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera afecta la administración deportiva del club ESPE, en la deserción de los deportistas de las diferentes disciplinas deportivas, y la migración a otras instituciones educativas y clubes, durante el periodo Octubre 2006 - Junio 2007?

1.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS
INDEPENDIENTE Administración deportiva de la ESPE	Conjunto de procesos de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (Stoner 1989).	Planificación Deportiva Dirección Deportiva Organización Deportiva Ejecución Deportiva Control Deportivo Recursos Metas deportivas	Existencia de normas de administración deportiva Número de participaciones deportivas Asignación presupuestaria por club. Número de competencias ganadas	Encuestas. Entrevistas.	¿Existen normas idóneas de Administración deportiva en la ESPE? ¿Cómo se maneja el club deportivo de la ESPE desde el punto de vista administrativo? ¿Qué número de participaciones deportivas realizan los equipos al año? ¿Cuál es la asignación presupuestaria por cada club deportivo? ¿Cuál es el número de competencias ganadas por cada equipo?

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS
DEPENDIENTE Deserción y migración de los deportistas	Porcentaje de deportistas que abandonan las actividades deportivas debido a la sobre exigencia y no exigencia deportiva.	Sobre exigencia deportiva No exigencia deportiva Deserción y migración de deportistas	Cantidad de deportistas lesionados en práctica. Número de logros deportivos. Número de deportistas que desertaron.	Encuestas. Entrevistas. Documentos estadísticos Observación directa	¿Qué cantidad de deportistas se lesionaron en las prácticas? ¿Cuáles son las causas para que se produzcan lesiones en los deportistas? ¿Cuáles son los logros deportivos alcanzados? ¿Cuántos deportistas desertaron de cada equipo?

1.4. FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

- Analizar si la administración deportiva del club ESPE, incide negativamente en la deserción de los deportistas desde las diferentes disciplinas existentes en la ESPE hacia otras instituciones educativas y clubes, en el periodo Octubre 2006 – Junio 2007.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- Examinar la actual organización técnico - funcional del Club Deportivo de la ESPE en sus diferentes disciplinas deportivas.
- Establecer la relación entre la deserción de los deportistas del Club Deportivo ESPE y la administración vigente en el departamento de clubes de la ESPE.
- Definir los incentivos que ha instituido la administración del club ESPE, a favor de los estudiantes deportistas.
- Determinar las causas que han originado la migración de los deportistas del Club Deportivo ESPE a otras universidades y clubes del País.
- Proponer alternativas de solución al problema investigado.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se justifica por las siguientes razones:

- 1.5.1 Trascendencia Social:** El proyecto permitirá que deportistas destacados que no tienen la oportunidad de acceder a la educación superior por no poseer recursos económicos suficientes, sean beneficiados con becas deportivas, que cubrirá tanto el rubro de

matriculas como es la alimentación, lo cual será de gran ayuda para cada uno de los deportistas. De igual manera, se puede avizorar, que por medio de la masificación del deporte se beneficia la sociedad en general ya que a través de la actividad deportiva se fomentan valores como la disciplina, respeto, lealtad, responsabilidad, dignidad, honradez, honor entre otros.

- 1.5.2 Institucional.-** Se intuye, que la imagen institucional de la ESPE, se acrecentará, debido a que el Club Deportivo ESPE obtendría mayor prestigio, puesto que mejorará la calidad de sus deportistas y se lograrán muchos triunfos que dejarán en alto el nombre de la Institución.
- 1.5.3 Técnico – Científico.-** Los entrenadores aportarán con conocimientos actualizados aportando positivamente a los deportistas como a la institución.
- 1.5.4 Económico – Financiero.-** La inversión realizada por la ESPE será de gran utilidad porque como resultado de la presente investigación, se busca que los equipos cuenten con un presupuesto que les permitirá mejorar su sostenibilidad financiera y económica en un corto y largo plazo, sobretodo, porque el dinero invertido en el deporte, será utilizado técnicamente a través de un adecuada asignación presupuestaria, para el desarrollo y cumplimiento de las diferentes competencias.
- 1.5.5 Personal.-** Satisfacción de realizar algo útil y de provecho para la institución, cuyo impacto positivo se basará en la educación y en el desarrollo personal del deportista.
- 1.5.6 Beneficiarios:** El presente proyecto beneficiará en forma directa a los deportistas que estudian en la ESPE, e indirectamente a los entrenadores, padres de familia y la Comunidad Politécnica de la ESPE.
- 1.5.7 Limitaciones.-** Puede darse, por la falta de colaboración de autoridades y de ciertos entrenadores al no proporcionar datos informativos inherentes al problema.

1.6 VIABILIDAD

Con los antecedentes antes descritos se puede asegurar que el presente proyecto, es viable desde el punto de vista técnico, económico, social, financiero y ambiental.

1.7 FACTIBILIDAD

1.7.1 Técnica.- Para la realización de este proyecto se dispuso de los recursos materiales necesarios y las fuentes de información adecuadas.

1.7.2 Financiera.- La financiación del proyecto corrió a cargo del autor del presente trabajo de investigación.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

1. ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

Conceptos Básicos

Administración

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”¹ (Stoner, 7).

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros².

Administración Deportiva

De las definiciones expuestas anteriormente se define a la Administración Deportiva como el proceso sistemático de planificación, organización, dirección, evaluación y control en donde se establecen objetivos y metas encaminadas al campo deportivo.

Historia de la Administración³

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido

¹Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Stoner, Freeman y Gilbert (Administración, 2002) 7.

² <http://www.definición.org/administración/>

³ [http://www.monografias.com/historia de la administración/](http://www.monografias.com/historia-de-la-administración/).

evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo, cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.

Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson. Las teorías y experiencias de Fayol y de Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; esa tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

En el pasado, el personal voluntario promovía el deporte a través de actividades deportivas improvisadas, las cuales ofrecían a la juventud de entonces diversión, esparcimiento en los momentos libres y contacto con la comunidad.

Mas tarde, los clubes, ligas, asociaciones, federaciones nacionales, etc., ofrecieron a los competidores una oportunidad de hacerse héroes locales a través de las competiciones deportivas. El simple disfrute del deporte, combinados con el honor de defender los colores de un grupo, de un colegio, de una universidad o de un club, algunas veces proporcionaba a los jóvenes el placer de convertirse en ídolos reconocidos por la comunidad. Este ya no es el caso hoy en día porque todo evento deportivo, incluso en la actualidad, está rodeado de una nueva atmósfera, un conjunto de nuevas relaciones, nuevas actitudes y nuevos comportamientos.

Todo ello ha creado el mundo del deporte comercial tan característico de nuestros tiempos

Planeación⁴

La planificación es un proceso que puede ser formal-escrito o informal, exige reflexión sobre nuestro entorno, supone por otra parte, previsión de que es lo que puede pasar o que es lo que va a pasar en el futuro⁵. Comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos a utilizar. Requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos

⁴

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default2.

⁵ Este apartado expone las ideas libremente París, Rocha Fernando La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas, 2003, 14.

seleccionados de antemano. Además implica innovación administrativa y permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido.

La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas.

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que se basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas”⁶ (Stoner, 11).

1.2.1. Importancia de la Planeación

Fig. 1.1 Importancia de la Planeación



Fuente: Investigador.

1.2.2. Elementos de la Planeación

- **Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

⁶ Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Stoner, Freeman y Gilbert Administración, 2002) 11.

- **La investigación.** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Presupuestos.** Es un plan ordenado y sistemático expresado en valor monetario o unidades de medida que abarca el ejemplo económico y sus respectivos superyodos y cubre todas las operaciones de las organizaciones.
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

1.2.3. Actividades importantes en la Planeación⁷

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#PLAN>.

encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

1.3. Organización

“Proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (Stoner, 2002: 12)⁸.

1.3.1. Organización Formal

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas.

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, es la organización formalmente oficializada.

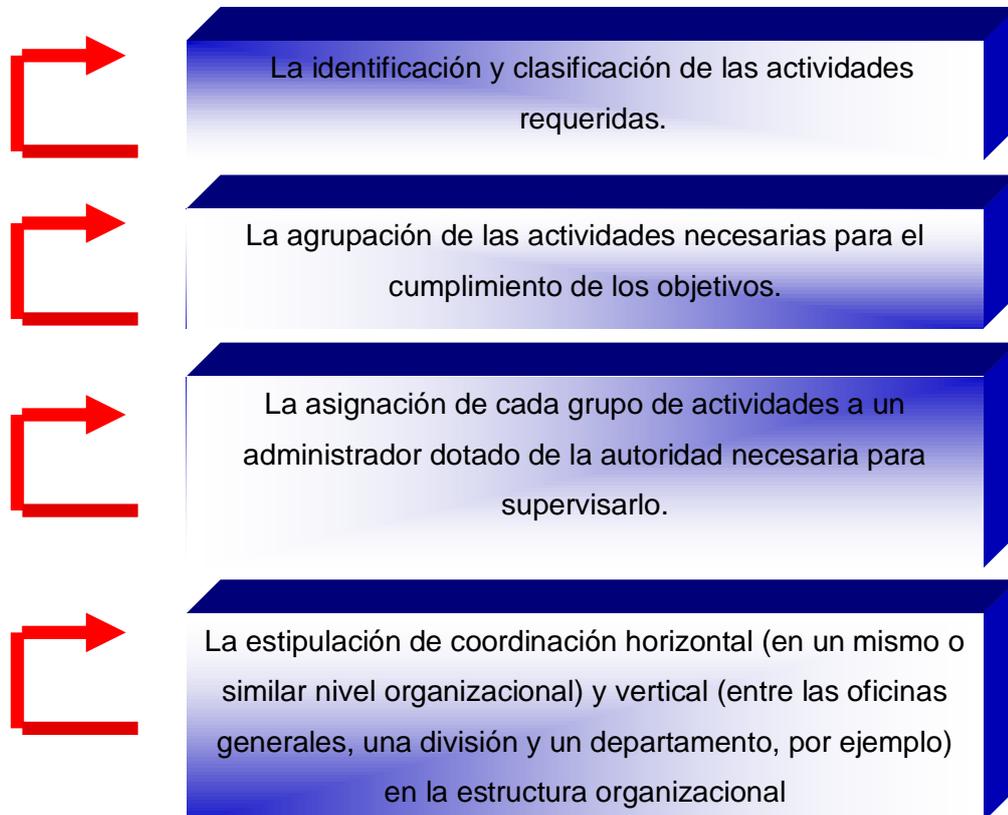
El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben

⁸ Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Stoner, Freeman y Gilbert (Administración, 2002) 12.

diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

Fig. 1.2 Funciones de la Organización



Fuente: Administración Stoner, Freeman y Gilbert.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. La estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada

correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

1.3.2. Organización Informal

Chester Barnard, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes. Más recientemente, Keith Davis describió la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. (Stoner, 366)

Por lo tanto, la Organización Formal es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Además se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal y surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal, comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal. Uno de los ejemplos más conocidos e importantes de las organizaciones informales, es la red natural de relaciones.

1.3.3. Niveles Organizacionales y Tramo de Administración

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación. Por ello, un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

1.4. Ventajas de la Planeación de la Organización

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos. Si se ignora qué personal administrativo se necesitará y la experiencia que se deberá demandar, una empresa no podrá reclutar personal ni capacitarlo inteligentemente.

Además, la planeación de la organización puede revelar debilidades como:

La duplicación de esfuerzos, la confusión en cuanto a las líneas de autoridad, la desmedida prolongación de las líneas de comunicación, los excesos de papeleo y la obsolescencia de ciertas prácticas que se perciben más claramente cuando la estructura organizacional real se compara con la deseable.

1.5. Definición de Cultura Organizacional

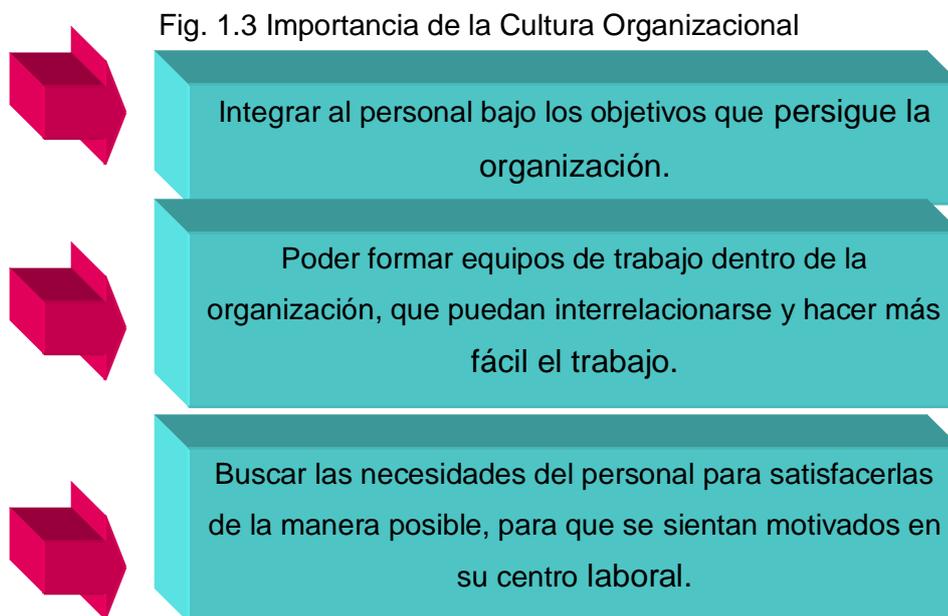
La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la misma es estable y no cambia rápidamente.

1.5.1. Importancia de la Cultura Organizacional⁹

Es muy importante para:

⁹ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm.

Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer soluciones tales como:



Fuente: Investigador.

1.5.2. Características a tener en cuenta al Estructurar la Organización

1. **Carácter Específico:** La estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
2. **Carácter Dinámico:** Toda buena organización se desarrolla permanentemente, cambia. Por eso la estructura debe ser flexible, para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro, y así permita un crecimiento armónico y sólido de la organización.
3. **Carácter Humano:** Al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupará cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por “seres

rectangulares”.

4. **El Ascenso en la Organización:** Los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán de él).

El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegará a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

5. **Orientación hacia los Objetivos Organizacionales:** Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.
6. **Asignación de Responsabilidades:** Para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
7. **Unidad de Mando:** Ningún empleado puede responder a más de un superior; en consecuencia recibirá todas las instrucciones por intermedio de un solo superior.
8. **Alcance del Control y Segmentación de la Estructura Organizacional:** Para ahorrar ejecutivos, aumentar la velocidad de comunicación, evitar distorsiones en la transmisión de órdenes, etc., las líneas de comunicación deben mantenerse lo más cortas posibles, reduciendo así el número de niveles de autoridad en la estructura. Esto, siempre y cuando no se incremente el número de subordinados que haga sobrepasar el alcance efectivo del control. En este caso, convendría adicionar niveles de autoridad.
9. **Coordinación:** “Sincronización y unificación de las acciones de un grupo”. Se busca que el accionar como un todo, logre mejores

resultados que los que obtendríamos sumando los logrados por cada una de las partes en forma independiente.

10. **Vinculación de los Procesos de Planeamiento y Control, con la Estructura Organizacional:** Según la estructura, se establecerá el tipo de control y planeamiento a utilizar. Pero en ciertos casos, es la estructura la que puede estar condicionada en virtud de del planeamiento y control utilizados.
11. **Complejidad de la Organización:** No se debe permitir que la organización se torne tan complicada, que obstaculice la realización del trabajo. La estructura debe permitir un desenvolvimiento fluido y eficiente de la gestión.
12. **Estructuras Paralineales:** Comités, asistentes, etc. Son muy discutidas. Para que sean eficientes, por ejemplo los comités, deben estar constituidos por pocas personas, debe haber un buen coordinador, el temario a tratar debe ser conocido de antemano, las reuniones deben ser lo más breve posibles, etc. Así y todo, la experiencia demuestra que las mismas son casi siempre ineficientes.
13. **La Estructura Organizacional y la Organización Informal:** Al definir la estructura organizacional, se debe tener en cuenta a la organización informal, con sus grupos, líderes, conflictos, etc. Debe haber un constante ajuste entre ambas.

1.6. Integración de Personal

Los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para

los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal

1.6.1. Técnicas para la Integración del Personal

- a) **Asignación de Salarios.**- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
- b) **Asignación de Funciones.**- Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- c) **Determinación de Salarios.**- Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- d) **Calificación de Méritos.**- Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y

responsabilidades de su puesto.

- e) **Incentivos y Premios.**- Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- f) **Control de Asistencia.**- Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

1.6.2. Relaciones con el Personal

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- a) **Comunicación.**- Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- b) **Contratación Colectiva.**- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.
- c) **Disciplina.**- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- d) **Motivación del Personal.**- Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.
- e) **Desarrollo del Personal.**- Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

- f) **Entrenamiento.**- Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

1.7. Actividades Importantes de la Organización¹⁰

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

1.7.1. Dirección

“Según Stoner, La Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera, con respecto a una tarea” (Stoner, 13)¹¹.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr los objetivos, el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#PLAN>

¹¹ Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Stoner, Freeman y Gilbert (Administración, 2002) 13.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo

ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

1.7.2. Coordinación

Un elemento más del proceso administrativo es la coordinación, que se define "como el proceso de administrar el conflicto para evitar el que se generalice e interrumpa la realización de tareas."¹²(Miner, 403).

1.7.3. Ejecución¹³

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

1.7.4. Control

Según Stoner, "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (Stoner, 610).

Para Robbins, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. "El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier

¹²Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Miner, John. El proceso administrativo. (teoría, investigación y práctica, 1982) 403.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.

desviación significativa" (Robbins, 654)¹⁴.

Otro contenido lo expone Melinkoff al argumentar que el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición" (Melinkoff, 62)¹⁵.

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- a) En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- b) En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- c) En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- d) Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. Sin embargo, implantar un sistema de control, es decir, diseñar un sistema por el cual dispongamos de la información necesaria sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.

¹⁴ Robbins (1996) (654).

¹⁵ Fayol, citado por Melinkoff (1990), (p.62).

1.8. Características de la Administración¹⁶

1.8.1. Universalidad

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social y en todos los sistemas políticos existentes, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

1.8.2. Especificidad

La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Además, la administración permite que se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

1.8.3. Unidad Temporal

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

1.8.4. Unidad Jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

1.8.5. Valor Instrumental

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

¹⁶<http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organización-empresas.shtml>.

1.8.6. Amplitud de Ejercicio

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

1.8.7. Interdisciplinariedad

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

1.8.8. Flexibilidad

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.9. Principios de la Administración ¹⁷

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El número de los principios de administración no es limitado. A

¹⁷<http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp>.

continuación se mencionan algunos de los principios de administración:

1.9.1 La División del Trabajo

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Así mismo, la división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

1.9.2. Autoridad y Responsabilidad

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o penalidad que acompaña al ejercicio del poder.

La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad. Por ello un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.

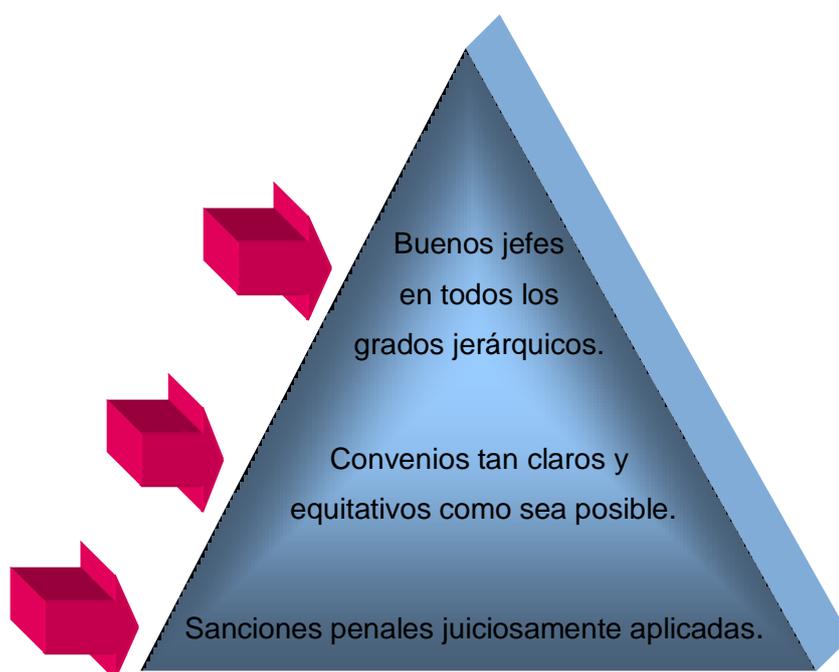
1.9.3. Disciplina

La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la concentración, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

Según Frederick Winslow Taylor, los medios eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

Fig. 1.4 Medios eficaces para establecer la disciplina



Fuente: Organización y Administración de Empresas.

1.9.4. Unidad de Mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir

órdenes de un jefe. Esa es la regla de la "unidad de mando", que es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual. Si es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera. En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando. La dualidad de mando es extremadamente frecuente: ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia, y en el Estado. El mal es tanto más temible cuanto que se insinúa en el organismo social mediante los pretextos más plausibles.

- a. En la esperanza de ser mejor comprendido, o de ganar tiempo, o bien para conjurar inmediatamente una maniobra peligrosa, el jefe J2 imparte directamente sus ordenes a un agente C sin pasar por el jefe J1. Si este procedimiento se repite nos hallamos en presencia de la dualidad de mando y de sus consecuencias: incertidumbre en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, desorden en el trabajo. Veremos luego que es posible apartarse de la vía jerárquica, cuando es necesario, evitando los inconvenientes de mando.
- b. El deseo de evitar la dificultad inmediata que representa la distribución de atribuciones entre dos socios, dos amigos, o dos miembros de la misma familia, hace a veces que la dualidad de mando reine desde el principio en la cima de las empresas, poseyendo idénticos poderes, teniendo igual autoridad sobre los mismos hombres, los dos socios llegan fatalmente a la dualidad y a sus consecuencias.

A pesar de las duras lecciones recibidas, las experiencias de esta clase son muchas. Los nuevos asociados creen que la mutua afición, el interés común y la habilidad los preservarán de todo conflicto, aun de disentimientos serios. Salvo rara excepción, la

ilusión dura poco: una molestia sobreviene primero, después cierta irritación y también con el correr del tiempo la aversión, si la dualidad existe. Los hombres no soportan la dualidad de mando. Una prudente división de las atribuciones hubiera disminuido el peligro, sin hacerlo desaparecer completamente, pues, entre dos jefes de la misma categoría, existe siempre alguna cuestión indivisa. Pero es correr en busca del fracaso pretender organizar un negocio con dos jefes colocados en un mismo pie de igualdad, sin dividir sus atribuciones y separar sus poderes.

- c. Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando: dos jefes, impartiendo órdenes en una esfera de influencia, que cada uno cree que le pertenece, dan origen a la dualidad.
- d. Las continuas relaciones entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones y las atribuciones a menudo imprecisas crean un peligro constante de dualidad. Si un jefe sagaz no pone las cosas en orden se producen usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios.

1.9.5. Unidad de Dirección¹⁸

Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es ésta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo animal, un monstruo. No vale la pena que viva. Es necesario no confundir Unidad de Dirección, (un solo jefe, un solo programa) con Unidad de Mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La Unidad de Dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la Unidad de Mando depende del funcionamiento del personal. La Unidad de Mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>.

1.9.6. Subordinación del Interés Particular al Interés General

Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos. Parecería que este concepto no debiera ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es ésta una lucha perpetua. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos.

Los medios de realizar esta conciliación son:

Fig. 1.5 Medios para realizar la conciliación



Fuente: Principales Teorías Administrativas

1.9.7. Remuneración Personal

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. La tasa de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía

de la vida, la abundancia o la escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, en segundo termino, del valor de los agentes; y, por último, del modo de retribución adoptado.

El modo de retribución del personal puede tener una influencia considerable sobre la marcha de los negocios; su elección es, por consiguiente, un problema importante. Es también un problema arduo que recibe, en la práctica, soluciones muy diversas, de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente absolutamente satisfactorio. Mediante el modo de retribución se busca generalmente lo siguiente:

- a) Que asegure una remuneración equitativa.
- b) Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.

1.9.8. Centralización

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

1.9.9. Jerarquía

La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

1.9.10. Orden

Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

1.9.11. Equidad

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus

subalternos

1.9.12. Estabilidad del personal

Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

1.9.13. Iniciativa

Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.

1.9.14. Espíritu de Cuerpo

Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.10. Las Organizaciones y la Necesidad de Administrarlas

A lo largo de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; todas las organizaciones tienen un elemento básico y es su meta o propósito. Además todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas, es decir un plan.

Las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas. Además, la Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes los mismos que cumplen tareas que están orientadas hacia la planificación, la organización, la coordinación y el control. Un buen gerente de deportes necesita estas competencias y debe demostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones, tomando en

cuenta los siguientes aspectos:

- a) **Vivir en el Presente.** Contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo.
- b) **Edificar el Futuro.** Se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Tienen repercusiones en la condición futura del entorno natural, en la prevención y el tratamiento de enfermedades y en la guerra.
- c) **Recordar el Pasado.** Sirven para conectar a las personas con su pasado, las organizaciones son patrones de las relaciones humanas.
- d) **Desempeño Gerencial.** Medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.
- e) **Desempeño Organizacional.** Medida de la eficiencia y eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.
- f) **Eficiencia.** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.
- g) **Eficacia.** Capacidad para determinar los objetivos apropiados.

1.10.1. Roles Gerenciales

Existe una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes, en diferentes momentos. En ocasiones tiene que dirigir, ser intermediario o enlace, símbolo, vigilante, comparte información, es vocero, toma iniciativa, maneja desacuerdos, asigna recursos, negocia.

Henry Mintzberg dice que el trabajo directivo consiste en las diez actividades antes mencionadas, cataloga las tres primeras como roles interpersonales, las siguientes tres como roles informativos y las últimas cuatro como roles de decisión. (Stoner, 15)¹⁹.

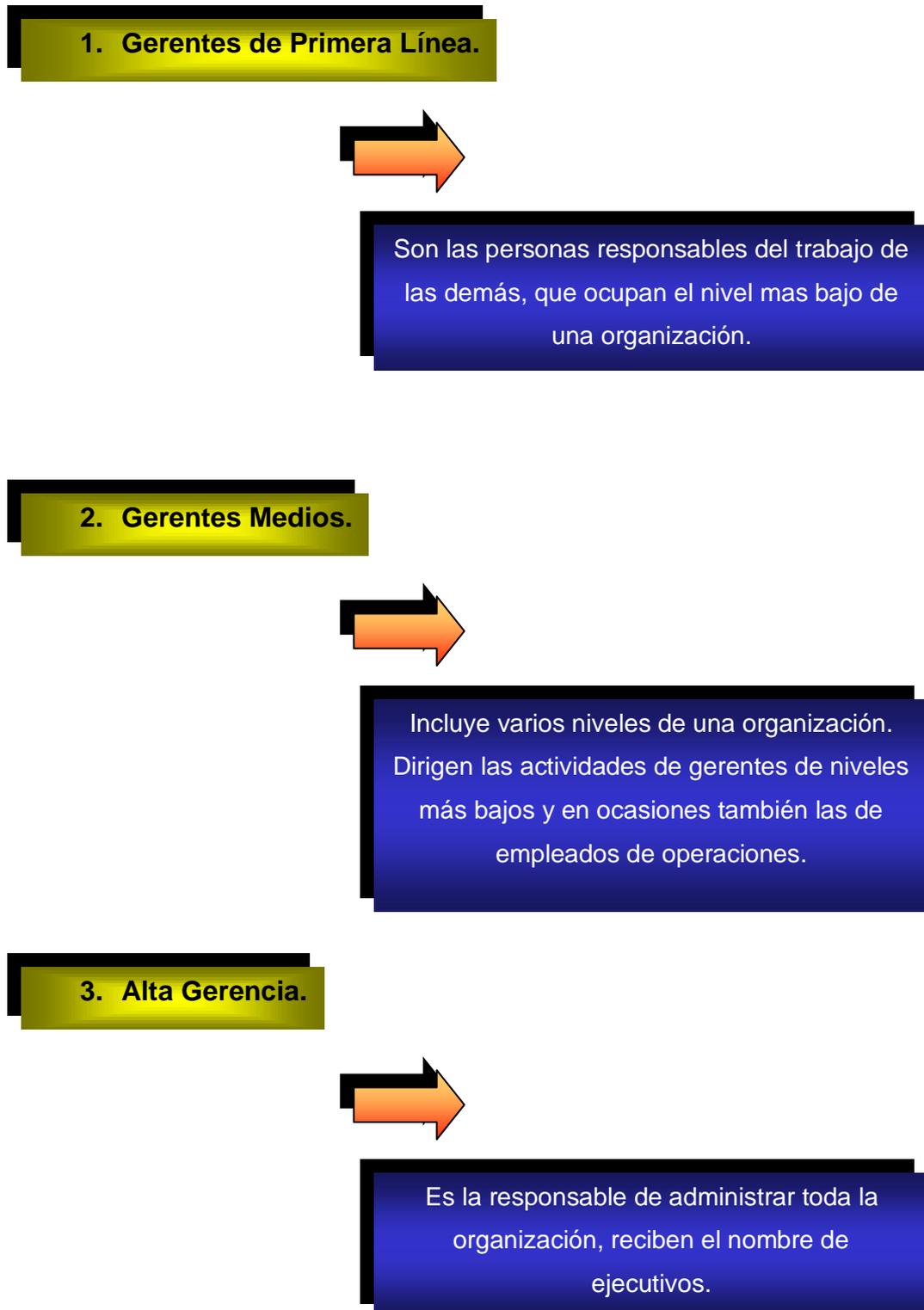
1.10.2. Tipos de Gerentes

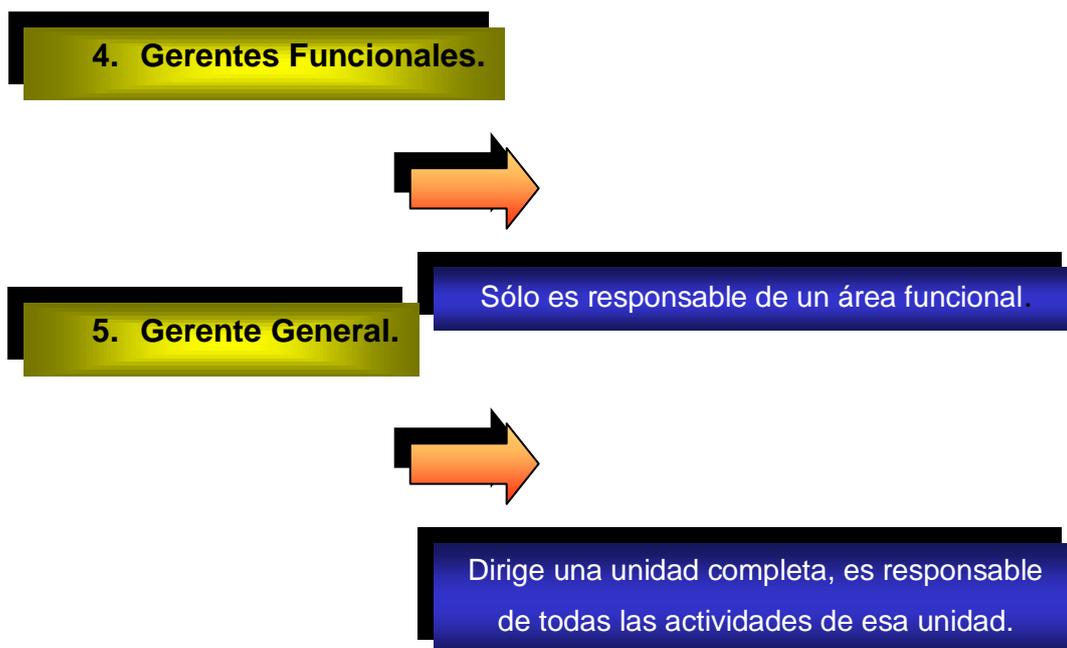
Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y

¹⁹ Este apartado expone Los Tipos de Gerente tomados del libro de Administración de (Stoner James, 2002) 15-17.

en diferentes rangos de actividades dentro de ella. (Stoner, 17).

Fig. 1.6 Tipos de Gerentes





Fuente: Stoner James.

1.11. Roles de la Administración²⁰

A fines de la década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores de los administradores y llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo. (Stoner, 15).

1.11.1. Roles Interpersonales

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas

²⁰ http://www.wikilearning.com/roles_administrativos-wkccp-11860-10.htm.

que proporcionan información al administrador.

Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

1.11.2. Roles de Información

Todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, esto se hace por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público. Ha esto Mintzberg lo llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

1.11.3. Roles de Decisión

Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión. Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad.

Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtienen ventajas a sus unidades.

CAPÍTULO II

2. DESERCIÓN Y MIGRACIÓN DE LOS DEPORTISTAS

2.1. Abandono de la Práctica Deportiva²¹

Uno de los mayores problemas con los que nos encontramos en las prácticas deportivas en la universidad, es la del abandono, sea temporal o sea definitivo. Es evidente que los jóvenes demandan en gran proporción realizar este tipo de actividades, e igualmente es cierto que una gran cantidad de ellos renuncian a continuar.

Para Puig (1996) el abandono de la actividad física y deportiva entre los jóvenes es un acontecimiento complejo, en el que puede darse la circunstancia que estos dejen de practicar temporalmente o cambie de actividad física a practicar, lo cual no puede ser considerado como abandono global. Puede ocurrir que los jóvenes tengan diversas opciones de ocupar su tiempo libre, por lo que dejar el deporte no es necesariamente el resultado de una falta de motivación hacia el deporte, sino el interés, también probablemente transitorio, por otra actividad, sin que la relación con el mundo del deporte haya sido conflictiva.

Según estudio a la Comarca Aragonesa en España, publicado por la Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte señalan, que la experiencia y la observación, como muy bien dicen Durand (1988), Puig (1996) y Knop y otros (1998), nos ponen de manifiesto que el abandono deportivo entre los jóvenes, sea del tipo que sea, es un grave problema. En valores absolutos, un 66% de los jóvenes entre 15 y 19 años practican deporte, cifra que se reduce al 33.5% entre los que tienen 24 y 29 años (García Ferrando, 1993). Según el mismo autor, una proporción importante de los jóvenes, aunque estén interesados en la práctica deportiva la abandonan (28%), siendo superior el número de mujeres con respecto al de hombres.

Ruiz Juan (2001) afirma que el abandono entre los jóvenes almerienses

²¹ <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista20/artabandono15.htm>.

de Enseñanza Secundaria Post-obligatoria es del 21,2%, porcentaje que disminuye a un 14%, si sólo se contempla la población con edades comprendidas entre los 16 y 17 años. Esta tendencia al abandono llega a producirse, según Cruz (1989) citado por Puig (1996), incluso antes de abandonar la escuela, el 47,8% en la Educación Secundaria Obligatoria. Nuviala y Nuviala (2003).

García Fernando (1993), Bodson (1997) y Ruiz Juan (2001) enumeran una gran variedad de motivos del abandono entre los jóvenes destacando como principal la falta de tiempo o las exigencias para el estudio y el trabajo. Ésta fue la causa de abandono de un 46% de los jóvenes de entre 17 a 19 años (García Ferrando, 1993). Entre las razones expuestas por Boixadós y otros. (1998) para el abandono deportivo, distinguen, por un lado, el énfasis competitivo de los campeonatos, tanto por parte del programa, como por parte de los entrenadores. Por otro lado, de forma más reciente, se han argumentado razones como la competencia percibida, orientaciones de meta y respuestas de estrés, como motivos del mismo entre los jóvenes. Podemos suponer que estas nuevas argumentaciones sobre el abandono deportivo están ligadas con el itinerario competitivo.

Nuviala (2004) relacionó el modelo deportivo universitario y el abandono. Si el modelo organizativo se orienta únicamente hacia la competición y hacia una sola modalidad deportiva, donde el fin principal es la victoria, hecho que exige a los participantes un elevado coste físico y psicológico, esto derivará en una situación de frustración para un gran número de los que comienzan, produciendo un abandono prematuro de la actividad físico deportivo.

Por el contrario, una mayor satisfacción del alumnado con su práctica, relacionada con la complacencia personal en diversos ámbitos que se da en el modelo formativo, conlleva un menor porcentaje de abandono.

2.1.1 La Pérdida de Motivación

Abandono y motivación son dos conceptos estrechamente ligados, ya que el primero es a menudo consecuencia de la falta del segundo y, tal como afirma Cervelló (1996), el abandono es un indicador muy importante de la motivación en el deporte. En palabras de dicho autor, el abandono deportivo se puede conceptualizar como aquella situación en la cual los sujetos han finalizado su compromiso explícito con una especialidad deportiva concreta.

Weiss y Chaumonton (1992) consideran que este fenómeno como un proceso continuo que abarca desde aquel grupo de individuos que se retira de un deporte particular pero pasan a practicar otro deporte o el mismo a diferente nivel de intensidad, hasta aquel grupo de sujetos que se retiran definitivamente del deporte, idea que se refuerza en los estudios de Gould y Cols. (1982b), Klint y Weiss (1986), o García Ferrando (1992). Según Petlichkoff y Gould (1988), el proceso de desgaste termina cuando un chico deja de participar en un programa deportivo organizado, pero es un error pensar que no lo van a retomar posteriormente. El abandono deportivo, según Trepode (2001), debe ser visto como un proceso que cambia gradualmente, que va de un deporte específico a un abandono general.

Los elevados niveles de abandono deportivo que se producen en la población son considerados por distintos autores (Gould y Cols., 1982; Robinson y Carron, 1982; etc.) como un proceso normal de ensayo-error en la elección del deporte a practicar por cada niño. En esta misma dirección, Durand (1988) expone que es probable que la competencia entre las actividades que ofrece el mercado de entretenimiento influya sobre esta tendencia a "ensayar" sucesivamente varias especialidades, y a cambiar cada año de actividad, pero este conflicto de intereses no explica todos los abandonos que se producen, aunque sean un factor importante.

Son muchos los estudios realizados con el objeto de conocer cuáles son las causas más aducidas por los jóvenes para abandonar el deporte. La causa principal que alegan es que "tenían otras cosas que hacer"²².

Los niños raramente dejan el deporte por una razón específica, sino que confluyen varias, la anteriormente citada y otras como que "el entrenador no hace un buen trabajo" o "no se llevan bien con el mismo" (Snyder, 1996; Trépode, 2001, etc.) "tienen mucha presión para ganar" (Lindner y cols., 1991a, 1991b; Trepode, 2001; etc.) o una simple pérdida de interés por falta de juego, falta de resultados, falta de diversión (Gould y Cols., 1982a; Lindner y Cols, 1991a, 1991b; Snyder 1996; Trepode, 2001; Salguero y Cols., 2003a, etc.).

Según Olga Molinero, Alfonso Salguero, Belén Tabernero, Concepción Tuero y Sara Márquez en la conclusión del artículo abandono deportivo, proponen las siguientes intervenciones básicas para la reducción del abandono. Los feedbacks, progresiones y adecuación del entrenamiento, junto con el planteamiento de objetivos realistas nos ayudarán a que los jóvenes deportistas sean conscientes de sus posibilidades y las mejoren. La variedad en los ejercicios, con prácticas cortas y animadas que tengan unos objetivos definidos y específicos, les podrá permitir el ser conscientes del aprendizaje y su evolución. Todo esto se verá completado facilitándoles la participación en la competición y lo que ésta implica, victoria, derrota y demás conceptos. El que dispongan de tiempo para hacer amigos y otras actividades sociales fuera de los entrenamientos, planificando períodos de tiempo libre antes, durante y después de los mismos hará que desarrollen facetas distintas al rol de deportista.

²² <http://www.efdeportes.com/efd90/abandono.htm>

Este apartado expone ideas de estudios de los autores Gould y Cols., 1982a; Lindner y Cols., 1991a, 1991b; Snyder, 1996; Simon y Fernández, 1998; Trepode, 2001, Ruiz Juan y García Montes, 2002; Salguero y Cols., 2003a, 2003b, etc.

Finalmente, y coincidiendo en lo que indica Pulgarín (2000), en la medida que seamos capaces de ofrecer nuevas alternativas más adecuadas a los jóvenes deportistas, facilitaremos una mejor adaptación y aseguraremos una mayor continuidad y adherencia a la práctica deportiva, además de sentar las bases para el futuro desarrollo de estos jóvenes como deportistas y como personas.

2.2. Nociones sobre la Deserción Deportiva ²³

2.2.1. La Exigencia Deportiva

La sobre exigencia es un exceso en las posibilidades físicas y psíquicas del joven deportista. Se va más allá de lo soportable y entonces comienza un padecimiento físico y psíquico que puede terminar en lesiones o en enfermedades psíquicas y físicas que llevan a la deserción.

Sin duda la responsabilidad de estos excesos recae en el entrenador ya que es quien tiene la responsabilidad de trazar objetivos y un plan de trabajo para lograrlos. Es decir, formar al deportista.

El entrenador sobre exige cuando:

- Plantea objetivos que no están al alcance del deportista.
- Cuando no tiene en claro la resistencia al entrenamiento de cada uno.
- Cuando intenta suplir calidad de entrenamiento con cantidad.

Hay un desconocimiento devastador en la sobre exigencia. Se desconoce la singularidad del deportista. Se cae en el error de pensarlos a todos iguales y trazar por tanto los mismos objetivos y las mismas exigencias. Igual formación para todos. Piezas de una maquinaria construida a priori, donde el joven, no importa quien, debe encajar y si no cumple, no sirve. Todos en relación a una misma meta, a un mismo ideal, a un mismo esfuerzo. La cosa se vuelve excesiva, agotadora y sólo queda amoldarse a un rígido pedido de cada vez más, un mandato perjudicial que empuja al

²³ <http://www.efdeportes.com/efd41/deserc.htm>.

exceso, al desgano, al agotamiento físico y al desvanecimiento del deseo de la práctica de tal deporte.

2.2.2. La No Exigencia Deportiva

Es que el entrenador que cree no exigir nada sin embargo exige y es también causa de deserción en el deporte.

Esta vez el mandato "superyóico" dice: Se debe:

- No tomar la cosa en serio.
- No tomarse en serio a sí mismos.
- No creer en sí mismos.
- Soportar que su entrenador no crea en ellos.
- No tener la superación como meta.
- No tener ideales.
- No disfrutar del triunfo.
- Conformarse al todos iguales, a la masificación, a la práctica del Deporte sólo" por diversión, es decir, sin que nada les vaya en eso.
- No implicarse subjetivamente.

Bajo este mandato, el deporte se convierte en una práctica ajena a las posibilidades físicas y psíquicas, a los sueños e ideales de cada uno, a la creencia en sí mismos y en el entrenador y los compañeros de equipo; es decir, en una práctica enajenante que no tendría un lugar diferente al de otras diversiones como, por ejemplo, ir a bailar.

Allí no se compite, no hay un compromiso subjetivo, no se trabaja con relación a un objetivo, no hay metas, todos iguales al compás de la música, nada de la singularidad, nada de la belleza de ir en la búsqueda de una verdad, nada de los valores de cada uno puestos a prueba en cada competencia.

Si el entrenador plantea como objetivo la diversión y no la superación y el deseo de ganar, está exigiendo no esperar nada de la práctica deportiva,

está exigiendo no comprometerse en eso, está exigiendo el olvido de sí mismo, la enajenación, la masificación.

Es decir, adaptarse a la falta de ideales de una sociedad que ha dejado de ser individualista para convertirse en una sociedad masificadora, que reniega del individuo, del sujeto en su particularidad, borrándolo en un aplastante todo igual, ignorado, anónimo, globalizados. Ahora bien, esta exigencia que suele presentarse bajo la máscara de la no exigencia es tan brutal como la sobre exigencia y produce el mismo desgano, agotamiento y deserción.

En los dos casos se desconoce al sujeto. Se lo aplasta ya sea en la sobre exigencia ajena a las posibilidades de tal joven deportista o en la no-exigencia que lo desconoce como un joven capaz de superarse en la destreza de tal deporte, un joven con deseos de ganar, de realizar un esfuerzo gratificante en pos de un sueño, de creer en él mismo, de creer en su entrenador y en sus compañeros de equipo, de tomarse en serio, de querer ser tomado en serio, de ir adelante con un proyecto de vida en relación a una práctica deportiva.

En definitiva el entrenador de la no exigencia no cree en el deporte como un modo de vida, sino que concibe al deporte como algo totalmente ajeno al sujeto que debe ser practicado sin implicarse en ello, sin estar comprometido en esa práctica.

CAPÍTULO III

3. Psicología Deportiva

3.1. Conceptualización

La Psicología del deporte se define como “la ciencia que se ocupa del estudio de los factores psicológicos que influyen en la iniciación, mantenimiento y rendimiento deportivo, así como los efectos psicológicos derivados”²⁴.

De igual manera Robert Baron define a la Psicología como “La ciencia de la conducta y los procesos cognitivos” (Baron, 5)²⁵.

3.2. Motivación Hacia la Práctica del Ejercicio

1. Auto estimación

- Sentirse orgulloso de sí.
- Sentirse más seguro.

2. Sentido de la vida

- Hacer vida más significativa.
- Hacer vida más completa.
- Parte del estilo de vida.
- Forma de ocupación del tiempo.
- Aleja de vicios.

3. Enfrentamiento Psicológico

- Convertirse en menos ansioso.
- Mejorar estado de ánimo.
- Descargar el stress.
- Distraerse de preocupaciones.
- Entretenerse.

4. Orientación de salud

- Mejorar salud.

²⁴<http://www.saludmental.info/Secciones/deporte/psicología20%y%20entrenamiento%20deportivo>.

²⁵ Este apartado expone y traduce libremente las ideas de Baron A. Robert Psicología, 2003) 5.

- Ser más saludable.
- Prevenir enfermedades.

5. Interés por el deporte

- Estar interesado.
- Gustarle el deporte.
- Sentirse atraído.

6. Satisfacción personal

- Sentir placer.
- Sentirse bien.
- Divertirse.

7. Aptitud

- Convertirse en más apto.
- Estar en mejor condición.
- Ponerse fuerte, ágil.

8. Control del peso

- Reducir el peso.
- Mantenerse en el peso.

9. Mejorar figura

- Permanecer físicamente atractivo.
- Mejorar la presencia física.

10. Interacción social

- Relacionarse con otros.
- Encontrarse con personas conocidas.
- Sentirse parte de un grupo.

11. Búsqueda de reconocimiento

- Que lo vean ejercitando.
- Que se sientan orgullosos de él.
- Obtener reconocimiento de parte de personas.

12. Competición

- Emular con otra persona.
- Vencer a alguien.
- Obtener mejor tiempo que otro.

13. Logro de meta personal

- Mejorar velocidad de carrera.
- Competir contra sí mismo.
- Alcanzar una marca.

14. Atracción por el evento

- Por la organización.
- Por el prestigio del evento.

15. Conveniencia

- Obtener estímulo material.
- Ser seleccionado para equipo nacional.

3.2.1. Concepto de Necesidad²⁶

Cuando se llega a un determinado nivel de carencia, es decir, cuando ésta se hace muy intensa, se transforma en necesidad. Por tanto, podemos definir la necesidad como una carencia sentida por el cerebro.

De igual forma, la carencia se transformará en necesidad dependiendo de la resistencia de cada individuo y de sus experiencias respecto a la satisfacción de determinadas necesidades.

Las necesidades existen en el individuo, sin que haya ningún bien destinado a satisfacerla. Pueden ser modificadas por la cultura, pero no creadas ni anuladas. Adicionalmente, las necesidades tienen una raíz biológica, están condicionadas por el medio social, así, lo que se considera necesario en un país, puede no tener ninguna importancia en otro.

De las múltiples clasificaciones que se han realizado sobre las necesidades, la más clara y conocida es la que realizó Abraham Maslow buscaba explicar por qué ciertas necesidades impulsan al ser humano en un momento determinado. Para ello establece una jerarquía entre las

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.

necesidades de un ser humano.

Las necesidades, según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza más psicológica. El acceso de las personas a las necesidades del nivel superior depende de su nivel de bienestar. Todas las personas tienen necesidades básicas, pero esto no quiere decir que lleguen a tener necesidades de autorrealización.

Por otra parte, el orden en el que Maslow clasificó las necesidades no es totalmente riguroso, puesto que puede darse el caso de individuos que prefieran sacrificar la satisfacción de necesidades básicas por otras de orden superior.

Maslow distingue, en total cinco tipos de necesidades:(Papalia y Wendkos, 323)²⁷.

3.2.1.1. Necesidades Fisiológicas

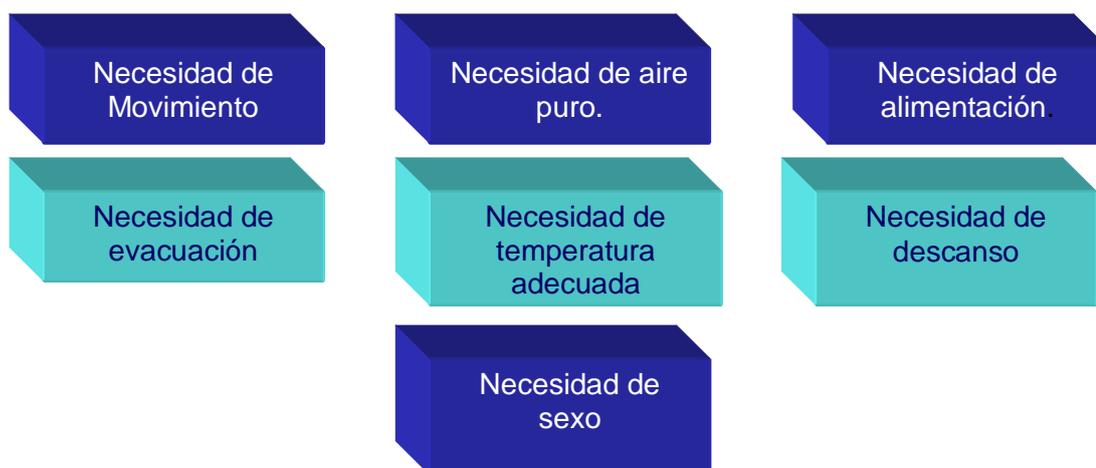
Son las primeras necesidades que aparecen en el ser humano. Su satisfacción es fundamental para la supervivencia del individuo.

Muchas de ellas son ignoradas por ser tan cotidianas, sin embargo, son la base de muchas actividades económicas, y si no pueden satisfacerse, ponen en peligro la vida del individuo.

Se corresponden con las carencias, y son:

²⁷Este apartado traduce y expone las ideas libremente de Diane E. Papalia y Rally Wendkos Olds, 323.

Fig. 1.7 Necesidades Fisiológicas



Fuente: Diane E. Papalia y Rally Wendkos Olds.

3.2.1.2. Necesidades de Seguridad

Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. No buscan tanto su satisfacción inmediata, sino que se centran en la satisfacción en el futuro.

3.2.1.3. Necesidades de Pertenencia y Amor

Una vez cubiertas en cierta medida las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen las de amor, afecto o posesión. Estas necesidades llevan al individuo a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, a buscar su afecto y a asociarse o afiliarse con otros.

3.2.1.4. Necesidades de Estima

Como afirma Maslow, todas las personas normales tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan del auto-respeto y del aprecio de los otros. Estas necesidades llevan, por una parte, a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia y libertad, y, por otra, a un deseo de reputación, prestigio, dominación, reconocimiento, importancia o apreciación.

Al respecto, Maslow argumenta que la satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de auto confianza, de ser útil y necesario. Pero la frustración de las mismas producen sentimientos de inferioridad, debilidad, o impotencia, que, a su vez, dan lugar a reacciones desanimadoras e incluso compensatorias o neuróticas.

3.2.1.5. Necesidades de Autorealización

Suponen la realización integral del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser, para estar en paz consigo mismo. Se manifiesta tanto en los aspectos de desarrollo físico, como psicológico o social.

3.3. El Rol del Entrenador en la Práctica Deportiva²⁸

3.3.1. Filosofía del Entrenador

Una de las decisiones más importantes de la vida es la elección de la vocación, y en este caso ser entrenador, representa una gran responsabilidad como parte formadora de jóvenes deportistas, pero a su vez se logran una gran cantidad de satisfacciones.

Un buen entrenador, de inicio, debe tener claro cuál es su filosofía. De alguna u otra manera todos hemos generado una filosofía de vida, esa que nos ayuda a comprender y explicar fenómenos, y nos ayuda a responder las preguntas del cómo, qué, y por qué de las cosas.

Martens (1987) define filosofía como: “Creencias o pensamientos que te sirven de guía en la acción”²⁹.

Tener clara cuál es tu filosofía de vida, involucra el detectar los valores que tienes y su jerarquización; ya que dichos valores pernearán lo que es importante para ti y fomentarás en tu equipo. Hoy en día resulta fundamental el tener claro los valores deportivos que deben estar presentes en nuestra filosofía del deporte, como lo debe ser el juego

²⁸http://www.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/futbol_N1/CAPITULO_01.pdf

limpio y la honestidad en la competencia.

Es muy importante el gusto por la formación de niños y jóvenes, que son en la mayoría los que recurren a la práctica deportiva con un entrenador formal, que tenga un gran placer por enseñar, sin importar la edad. Es necesario que sea una persona prepositiva, activa y positiva que transmita entusiasmo, que respete a los jugadores, y que sea un modelo de conducta para sus jugadores.

El entrenador es un líder que trabaja y entrena con valores que debe fomentar, como la solidaridad, la perseverancia, el trabajo en equipo y el respeto. Debe estar preparado para desarrollar recursos psicológicos como la autoconfianza y el autocontrol. De acuerdo a las características de su equipo, el nivel de competencia y los objetivos planteados en entrenador debe ser capaz de tener un liderazgo centrado en el jugador y en obtención de metas.

El rol del Entrenador en la preparación de un equipo competitivo es la siguiente:

- Debe tener una personalidad multifacético.
- Debe ser un líder, un Maestro, un Asesor Psicológico de sus jugadores.
- Debe ser un modelo para sus jugadores, ya que éstos reflejan su imagen.
- Es la principal persona dentro del grupo por la toma de decisiones finales.
- Debe ser un comunicador y debe tener excelentes técnicas de comunicación.
- Debe ser un coordinador de la dinámica grupal.

²⁹ www.psicodeportes.com/articulos/Giesenow/entrenador_herramientas.html - 65k -

- El Entrenador debe ser un jefe logístico.
- Debe preparar al equipo en base a su experiencia técnica.

El entrenador debe vivir con un deseo constante de superación, es decir seguir aprendiendo ya que sobre sus manos pasan más que jugadores sino personas y también el entrenador debe valorar a sus jugadores primero como seres humanos que merecen ser tratados con todo el respeto y dignidad.

Dentro de la práctica deportiva aparecen una serie de elementos psicológicos que frecuentemente dejamos a un lado por creer que son habilidades que el jugador debe desarrollar fuera del terreno de juego, sin embargo, la psicología aplicada a deporte abre un espacio para hacer conciencia de que las habilidades psicológicas son parte del entrenamiento y deben ser tomadas en cuenta dentro de la planificación.

No se trata que el entrenador realice el trabajo que le correspondería a un psicólogo del deporte, sino que asuma la responsabilidad que a él le corresponde en la parcela psicológica. Quiera o no el entrenador tiene una enorme influencia psicológica en sus deportistas y debe aprovecharla para promover recursos de funcionamiento mental que contribuyan favorablemente a su formación deportiva y humana” (Buceta, 2004).

Se conoce que una de las habilidades más conocidas es la motivación³⁰ que todo jugador que se acerca a una cancha tiene un gran paso avanzado en su motivación, es decir partimos de que se acercan con una motivación de inicio.

Es necesario contar con una serie de estrategias para poder mantener a

³⁰ www.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/futbol_N1/CAPITULO_01.pdf -

La motivación es una condición fundamental en el deporte, ya que sin ella no existe la posibilidad de que le dedique el tiempo, la intensidad, concentración y sobreesfuerzo, sacrificio y constancia necesarias.

nuestros jugadores motivados, una de las más poderosas es el brindarles gratificaciones positivas, es decir experiencias de vida placenteras.

La gratificación para que sea más efectiva debe ser inmediata a través de elementos como:

- Percibiendo un ambiente agradable y positivo en el equipo.
- Divirtiéndose.
- Aprendiendo.
- Realizando ejercicios que dominan y que pueden llevarlos al perfeccionamiento.
- Pudiendo desarrollar sus iniciativas, participación.
- Percibiendo que dominan situaciones deportivas significativas.
- Buscando retos estimulantes que sean alcanzables.
- Consiguiendo los retos trazados.
- Obteniendo el respeto, el reconocimiento y la aprobación del entrenador.
- Teniendo experiencias internas positivas (Satisfacción de emociones positivas, sensaciones agradables, sentirse parte del grupo).
- Sintiéndose apoyados y valorados por sus compañeros.
- Sintiéndose apoyados y valorados por sus padres u otras personas queridas.

3.4. El Rol de los Directivos Deportivos³¹

Una organización, entendida bajo el enfoque sistémico, es toda

³¹ <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>.

agrupación cuyos miembros interactúan en el cumplimiento de determinadas funciones destinadas a obtener un objetivo común. Este grupo de personas está regido por ciertas normas y lineamientos que definen el rol que cada quien debe cumplir como pieza importante.

De acuerdo a la definición planteada, una institución deportiva, como es el caso de los clubes u otro deporte que tenga una estructura formal, puede con naturalidad ser incluida dentro de la misma, y ser vista como una empresa, con una estructura similar a la que pudiera presentar una industria, por ejemplo:

Dentro de un club deportivo existen diversas posiciones y funciones destinadas a lograr un funcionamiento armonioso que derive en la obtención de los resultados para los cuales fue creada. En este punto también podríamos hablar de una misión y misión dentro de un club deportivo al igual que se realiza dentro de una empresa.

Los directivos de una institución deportiva tienen funciones y obligaciones, las que pueden ser entendidas como la conducción y toma de decisiones adecuadas para el beneficio de la institución que dirigen.

Los parte administrativa tiene entre sus funciones y responsabilidades las de gestionar el funcionamiento de la institución en sus diferentes áreas: Financiera, Deportiva, Comercial, Recursos Humanos, etc.

Por otra parte el cuerpo técnico tiene entre sus labores las de conducir e implementar las estrategias más adecuadas para que se obtengan los resultados deportivos esperados y los jugadores tienen entre sus tareas las de llevar a la práctica las ideas que el cuerpo técnico les ha transmitido para de esta manera conseguir el objetivo trazado.

De esta manera podríamos desarrollar también las funciones de cada jugador y observar como cada miembro del club posee una descripción de

labores específicas orientadas a un mismo fin, que puede ser la obtención de determinado campeonato. Del mismo modo como una empresa comercial define funciones para cada uno de sus miembros con miras a un objetivo, que puede ser alcanzar el primer lugar en las ventas a nivel nacional dentro de su rubro.

Para que el funcionamiento en conjunto de cada una de estas personas sea armonioso, como se indicó párrafos arriba, es fundamental que exista un clima laboral adecuado, el mismo que para fines del presente trabajo llamaremos Clima Social, utilizando la terminología de R.H. Moos, B.S. Moos y E.J. Trickett (1974). Un clima social positivo tiene incidencia directa sobre la satisfacción y por consiguiente sobre la producción individual y organizacional. En el caso de un club deportivo, la producción estaría medida por los puntajes que se acumulan fecha a fecha durante un campeonato, así como en una empresa comercial está medida por las ventas realizadas campaña a campaña.

Es importante realizar este paralelo para comprender que los resultados que pudiera obtener un equipo durante un campeonato son el fruto directo de muchos otros factores, y uno de ellos es el clima social existente en la institución en su conjunto.

Según el artículo Clima Laboral en los equipos deportivos del Centro de Orientación Deportiva - COD realizado por Rodrigo Hudtwalcker Zegarra, el clima social se define como la sensación general y subjetiva de bienestar o disgusto que prevalece en una organización, producto del conjunto de percepciones que tienen los miembros de la misma sobre las relaciones y demás factores que influyen en su desempeño y calidad de vida laboral.³²

³² <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>, <http://www.psicod.com>

En un intento de integración de los distintos postulados sobre los factores que influyen en el clima social, los hemos agrupado en cuatro conceptos de utilidad para comprenderlo y lograr medirlo en un grupo determinado. La base de esta integración la conforma el trabajo de R.H. Moos, B.S. Moos y E.J. Trickett¹ (1989), quienes construyeron una escala para medir el ambiente social existente dentro de un grupo determinado.

- a) Identidad de Equipo.- Implica el grado en que las personas se preocupan y comprometen con su actividad, al mismo tiempo que se ayudan y colaboran mutuamente entre pares, y los jefes o conductores cooperan y animan a las personas y demuestran interés por un trato amable y cercano. En otras palabras sería el grado en que las personas tienen puesta la camiseta.
- b) Flexibilidad.- Se refiere al grado en que se fomenta la autonomía y la iniciativa propia en todas las personas, se escucha la diversidad de opiniones, y las reglas o presión constante no son utilizadas por parte de los jefes o autoridades para mantener al resto dominado.
- c) Claridad.- Es el grado en que se percibe una estructura planificada de trabajo. Las expectativas sobre las funciones de cada quien son bien conocidas. Las reglas y objetivos, así como los pasos a seguir para conseguirlos, están bien definidos.
- d) Comodidad.- Es el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un entorno laboral agradable.

Es importante tener en cuenta que el clima social es un aspecto subjetivo y que para ser medido debe ser a través de la información que cada una de las personas implicadas pueda darnos, cabe mencionar que al ser un aspecto subjetivo, entran a tallar las expectativas que pudiera tener cada persona al ingresar a determinada institución. Estas expectativas determinarán las percepciones que pudiera tener de los procesos o estructuras con que se encuentre. Si las expectativas con que llega no son coherentes con lo que encuentra en la realidad, su percepción del clima será negativa. Si por el contrario la realidad cubre sus expectativas

o mejor aun, las supera, entonces la percepción que tenga del clima será muy favorable.

Como hemos podido apreciar, el concepto de clima social puede ser fácilmente aplicado al ámbito deportivo con grandes probabilidades de éxito, y es al mismo tiempo un factor muchas veces descuidado en las instituciones deportivas.

Desde nuestra posición consideramos que este aspecto puede y debe ser incluido dentro de los aportes que la psicología puede aplicar en el trabajo deportivo, a través del adecuado diagnóstico y la intervención precisa. Es importante que este diagnóstico sea realizado por personas ajenas a la institución para eliminar las posibles dudas o temores propios de toda evaluación, y para conseguir la radiografía más exacta posible de la realidad. El trabajo tanto con los deportistas, cuerpo técnico y dirigentes es vital para propiciar un ambiente de comodidad psicológica que facilite un mejor desempeño y la obtención de los resultados.

Los jugadores no juegan solos, sino que se encuentran inmersos dentro de un grupo social que influirá en su desempeño y en su calidad de vida. De las características que primen en este grupo social dependerá en gran medida que esta persona llegue en última instancia a alcanzar la autorrealización personal.

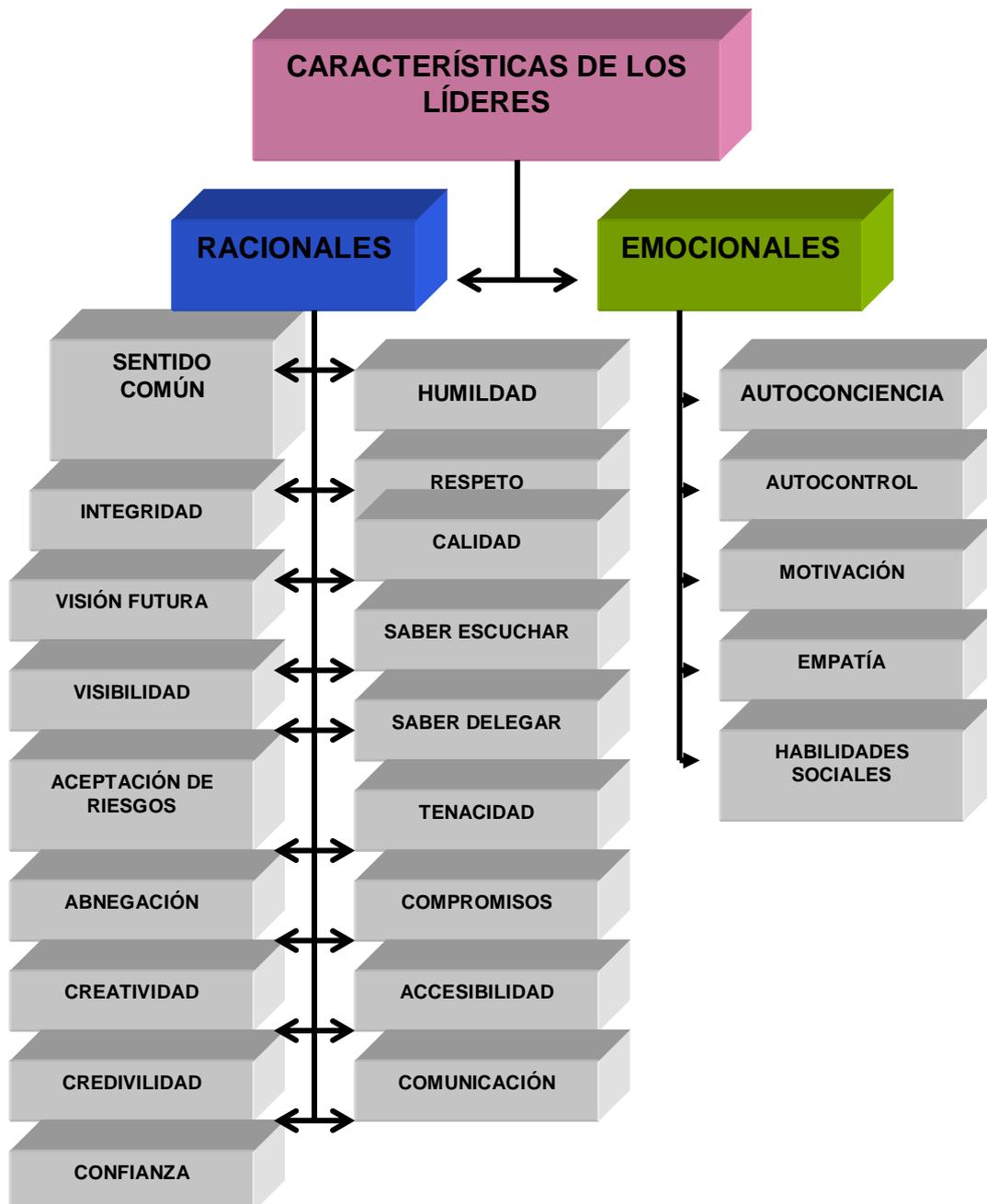
3.5. Características de los Líderes Deportivos³³

En nuestro caso, es muy positivo que los dirigentes deportivos conozcan, asuman responsabilidades y amen el mundo del deporte. Este apartado precisa de una especial dedicación de sus recursos humanos para superar el retraso acumulado a lo largo de los años, fruto de la poca consideración y dedicación que ha recibido de parte de los políticos y empresarios tradicionales. Por eso se necesita empresarios dirigentes

³³Este apartado traduce y expone libremente las ideas de Quesada Sergio y Díez García María, Dirección de Centros Deportivos, 122.

específicos que se ilusionen con su labor; que, en el caso de cargos públicos, estén orgullosos de ser elegidos para esos puestos, reconociendo esa elección como un privilegio y no como un menoscabo personal; que haya estado en contacto con el mundo del deporte desde su adolescencia sufriendo y disfrutando con él.

Fig. 1.8 Características de los Líderes



Fuente: Quesada Sergio y Díez María Dolores.

TERCERA PARTE

FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Preguntas de Investigación

¿La forma de administración del club ESPE incide en la deserción y migración de los deportistas de las diferentes disciplinas?

¿Cómo se encuentra la actual organización técnico - funcional del Club Deportivo de la ESPE en sus diferentes disciplinas deportivas?

¿Que relación existe entre la deserción de los deportistas del Club Deportivo ESPE y la administración vigente en el departamento de clubes de la ESPE?

¿Que incentivos ha instituido la administración del club ESPE, a favor de los estudiantes deportistas?

¿Cuáles son las causas que han originado la migración de los deportistas del Club Deportivo ESPE a otras universidades y clubes del País?

¿Qué alternativas de solución se pueden aplicar a la administración del club deportivo ESPE?

¿Que incentivos benefician a los deportistas de las diferentes disciplinas, para evitar la deserción de los mismos?

¿La inadecuada administración deportiva del club ESPE incide en el número de deportistas que conforma cada club?

CUARTA PARTE METODOLOGÍA

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Modalidad de la Investigación

De Campo.- La investigación fue realizada en el lugar donde ocurren los acontecimientos.

Documental Bibliográfica.- Porque se recurrirán a las fuentes primarias y secundarias de investigación además de direcciones electrónicas de uso libre.

4.2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque mide las variables y describe los resultados sin establecer ninguna relación con otras variables. Además, analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Este tipo de investigación analiza la afectación de la administración deportiva del club ESPE, las razones por las cuales los resultados no se producen y genera deserción de los deportistas de las diferentes disciplinas deportivas, tomando en cuenta la organización funcional del club y la migración a otras instituciones educativas y clubes.

4.3. Métodos

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación son:

- Inductivo – deductivo
- Analítico – sintético

4.4. Técnicas e Instrumentos

- La Entrevista

El instrumento utilizado fue la Guía de Entrevista estructurada (ANEXO “A”), la misma que se aplicó a:

- Presidente del Departamento de Clubes de la ESPE.
- Coordinador del Departamento de Clubes de la ESPE.

▪ **Guía de Observación**

Ficha de observación (Anexo “B”) en donde se considere los aspectos necesarios para determinar la organización técnico funcional de la administración deportiva del club ESPE.

▪ **Encuesta**

El instrumento utilizado fue la Encuesta (ANEXO “C”), la misma que se aplicó a:

- Srs. Entrenadores de cada disciplina deportiva.
- Srs. Deportistas de cada disciplina deportiva.

4.5. Población y Muestra

La muestra será equivalente a la población, es decir, esta constituida por dos directivos, nueve entrenadores y ciento cuarenta y dos deportistas de las diferentes disciplinas deportivas del club.

QUINTA PARTE

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. ORGANIZACIÓN, TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se la realizó considerando el tipo de técnica y los instrumentos aplicados, esta guía de observación permitió recabar información de la gestión administrativa del departamento de clubes de la ESPE (ANEXO “B”).

A continuación se presenta gráfica y analíticamente la información obtenida de las encuestas (ANEXO “C”).

5.2. PRESENTACIÓN GRÁFICA OBTENIDA DE LAS ENCUESTAS

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

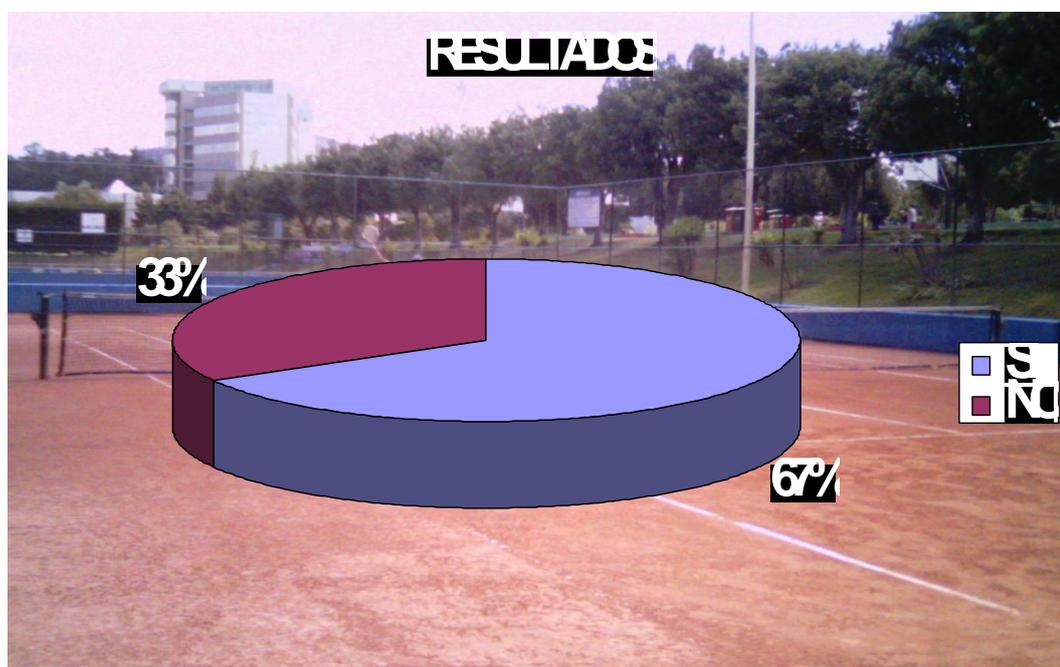
CARRERA DE LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN

PRIMERA PREGUNTA: ¿Conoce usted la estructura administrativa del Departamento de clubes de la ESPE?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	6
NO	3
TOTAL	9

GRÁFICO N: 1 Criterio de Entrenadores sobre la Estructura Administrativa.



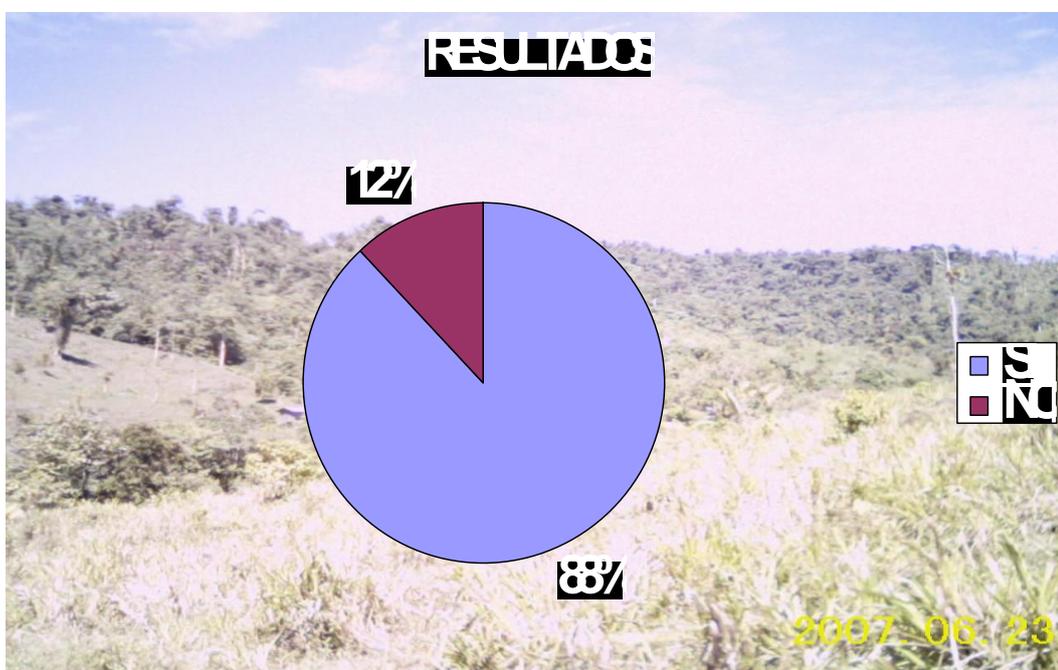
Fuente: Investigador.

Análisis: El 67% de los encuestados manifiesta que conocen la estructura administrativa del departamento de clubes de la ESPE y el 33% no conocen.

Interpretación: De los resultados se desprende que a los entrenadores si han socializado la documentación de administración deportiva del club deportivo de la ESPE.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	125
NO	17
TOTAL	142

GRÁFICO N: 2 Criterio de deportistas.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 88% del personal de deportistas encuestados manifiestan que conocen la estructura administrativa del departamento de clubes de la ESPE y el 12% no conocen.

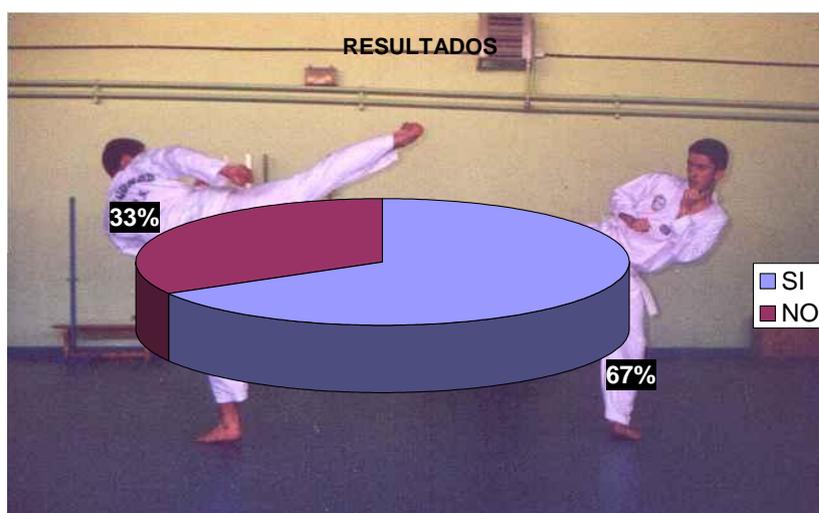
Interpretación: De los resultados se desprende que se ha socializado la documentación de administración deportiva de la ESPE.

SEGUNDA PREGUNTA: ¿Cree usted que la actual organización del Departamento de clubes de la ESPE le permite cumplir con las actividades planificadas?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	6
NO	3
TOTAL	9

GRÁFICO N: 3 Criterio entrenadores referente a la actual Organización del Departamento de Clubes.



Fuente: Investigador.

Análisis: El 67% de los encuestados manifiesta que la actual organización del departamento de clubes de la ESPE les permite cumplir con las actividades planificadas y el 33% no.

Interpretación: La mayoría de entrenadores encuestados considera que la actual organización les permite cumplir con las actividades planificadas, debiendo mejorar sus procesos.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	99
NO	43
TOTAL	142

GRÁFICO N: 4 Criterio de deportistas.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 70% de los encuestados manifiesta que la actual organización del departamento de clubes de la ESPE les permite cumplir con las actividades planificadas y el 30% no.

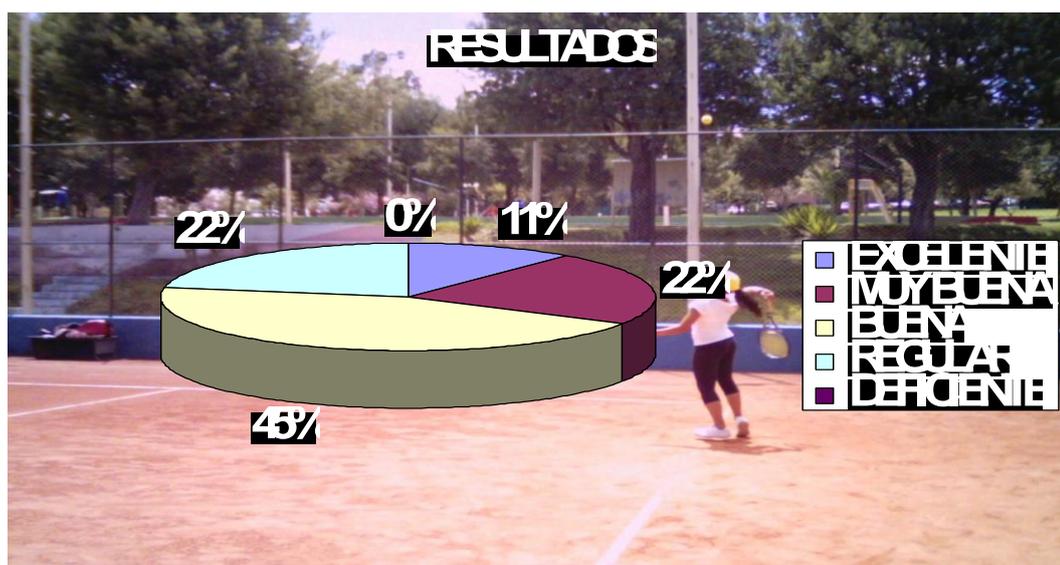
Interpretación: La mayoría de los deportistas encuestados considera que la actual organización es la más idónea, porque les permite cumplir con las actividades planificadas en entrenamientos y competencias.

TERCERA PREGUNTA: ¿Cómo le considera usted a la actual administración del Departamento de clubes de la ESPE?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
EXCELENTE	1
MUY BUENA	2
BUENA	4
REGULAR	2
DEFICIENTE	0
TOTAL	9

GRÁFICO N: 5 Criterio de entrenadores sobre la actual Administración del club ESPE.



Fuente: Investigador.

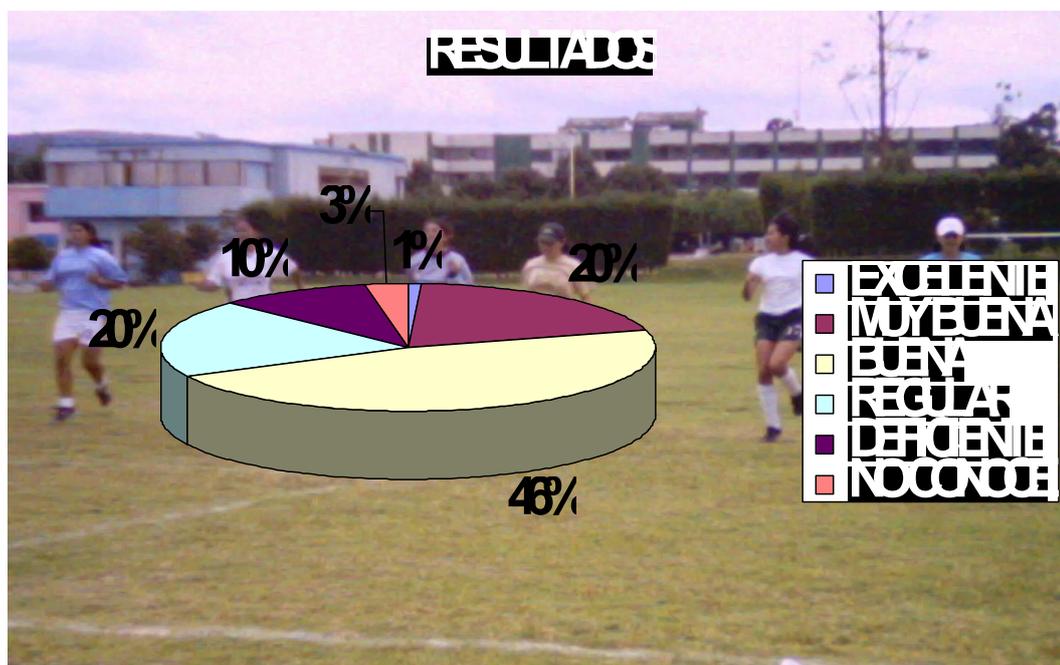
Análisis: El 45% de los entrenadores encuestados expresa que la administración del departamento de clubes es buena, el 22% muy buena, otro 22% regular y el 11% excelente.

Interpretación: La administración para el personal encuestado va de buena a excelente en su mayoría, esto quiere decir que las políticas son las que están fallando.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
EXCELENTE	1
MUY BUENA	28
BUENA	67
REGULAR	28
DEFICIENTE	14
NO CONOCE	4
TOTAL	142

GRÁFICO N: 6 Criterio de deportistas sobre la actual Administración del club ESPE.



Fuente: Investigador.

Análisis: El 46% de los deportistas encuestados expresan que la administración del departamento de clubes es buena, el 20% muy buena, otro 20% regular, el 10% deficiente, el 3% excelente y el 1% no conocen.

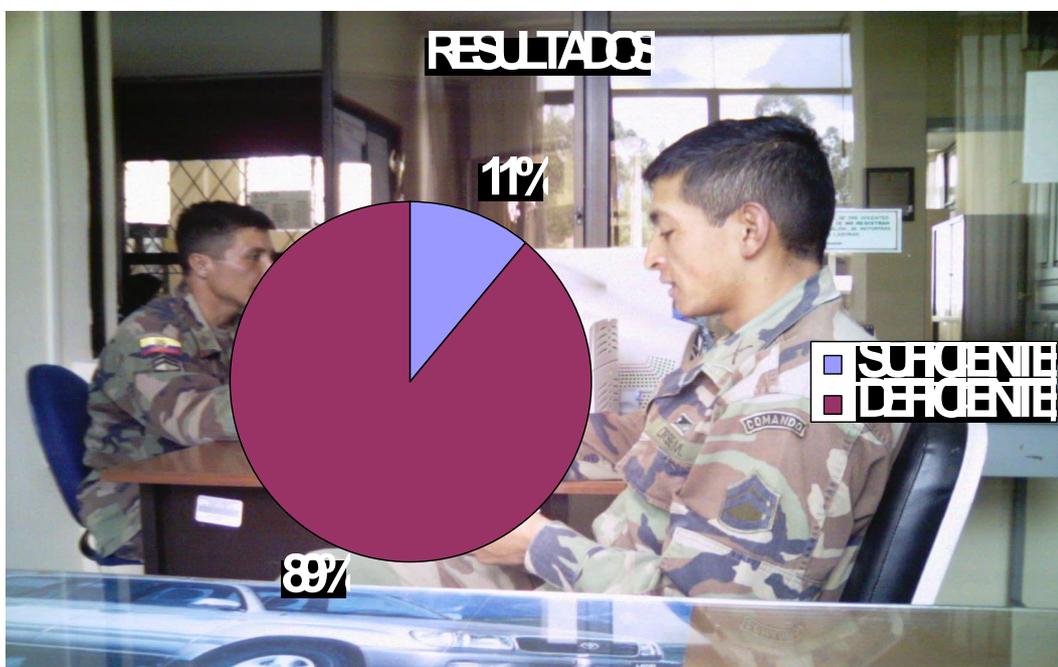
Interpretación: La administración para el personal encuestado va de buena a excelente en su mayoría, esto quiere decir que las políticas institucionales son las que están fallando.

CUARTA PREGUNTA: ¿Cree usted que el número de personas que integran la parte administrativa es:

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SUFICIENTE	1
DEFICIENTE	8
TOTAL	9

GRÁFICO N: 7 Criterio de entrenadores sobre el número de personas que integran la parte administrativa del club ESPE.



Fuente: Investigador.

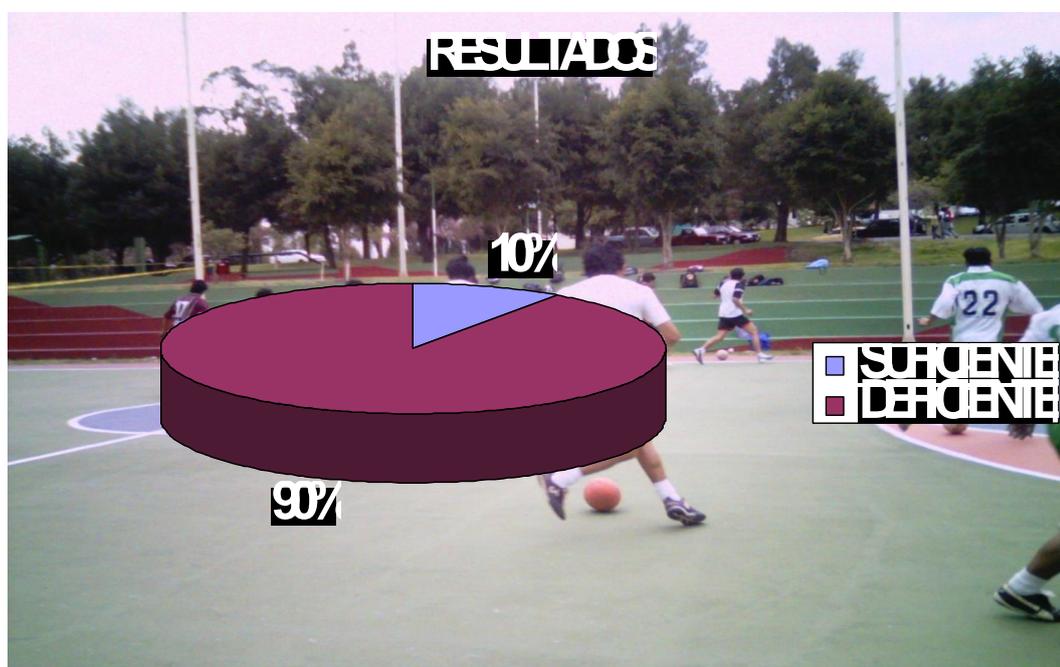
Análisis: El 89% de los encuestados manifiesta que el número de personas que integran la parte administrativa no es suficiente.

Interpretación: De los resultados obtenidos se puede determinar que hace falta personal en la administración de clubes de la ESPE debiendo realizarse una reorganización.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SUFICIENTE	14
DEFICIENTE	128
TOTAL	142

GRÁFICO N: 8 Criterio deportistas sobre el número de personas que integran la parte administrativa del club ESPE.



Fuente: Investigador.

Análisis: El 90% de los encuestados manifiesta que no es suficiente el número de personas que integran la parte administrativa.

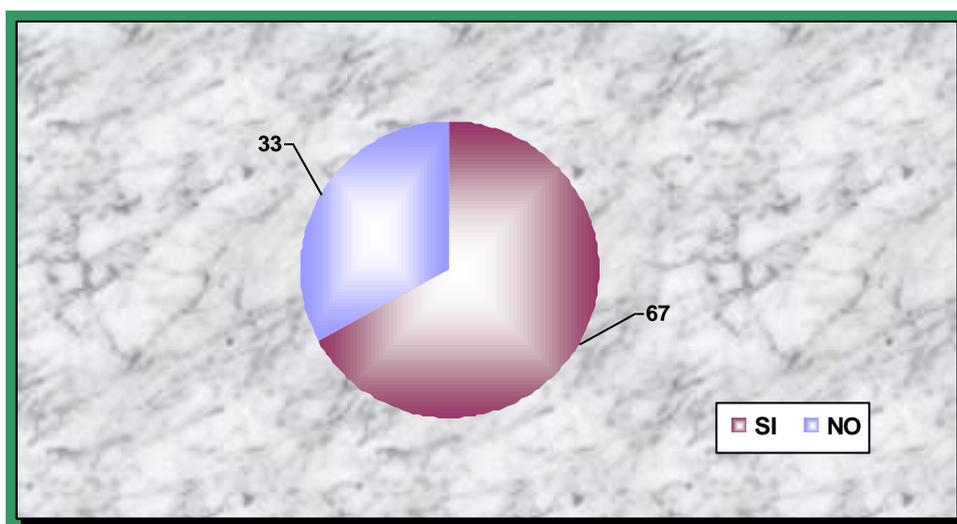
Interpretación: De los resultados obtenidos se puede determinar que hace falta personal en el Departamento de clubes de la ESPE, debiéndose reestructurar la organización.

QUINTA PREGUNTA: ¿Conoce usted la normativa legal (Directivas, instructivos, ordenes de rectorado, códigos, acuerdos) para el funcionamiento del Departamento de clubes de la ESPE?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	6
NO	3
TOTAL	9

GRÁFICO N: 9 Criterio de entrenadores sobre la Normativa Legal.



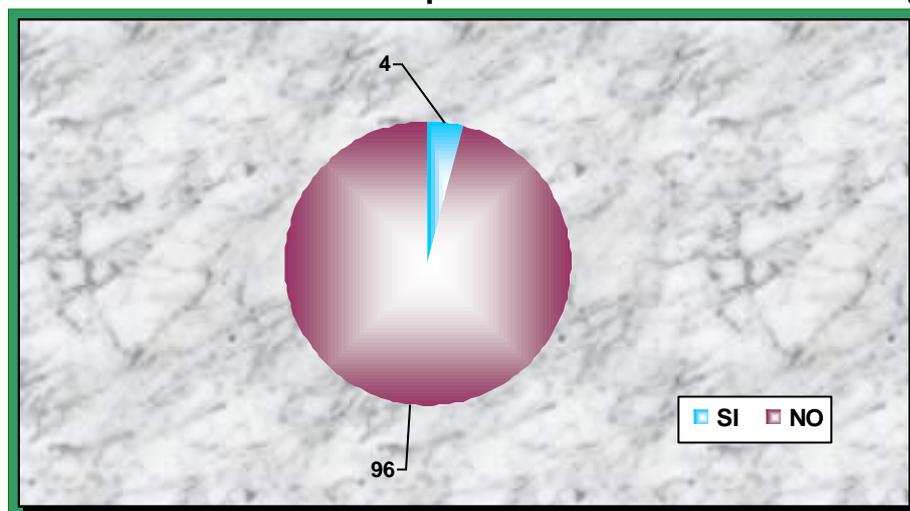
Fuente: Investigador.

Análisis: El 67% de los encuestados manifiesta que conocen la normativa legal del departamento de clubes de la ESPE y el 33% no conocen.

Interpretación: Los resultados expresan que no todos los encuestados conocen las normas legales, por lo que se debe definir desde el principio cuales son sus principios fundamentales, estableciendo un sistema que garantice el flujo de información.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	5
NO	137
TOTAL	142

GRÁFICO N: 10 Criterio de deportistas sobre la Normativa Legal.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 96% de los encuestados manifiestan que no conocen la normativa legal para el funcionamiento de los clubes de la ESPE y el 4% si.

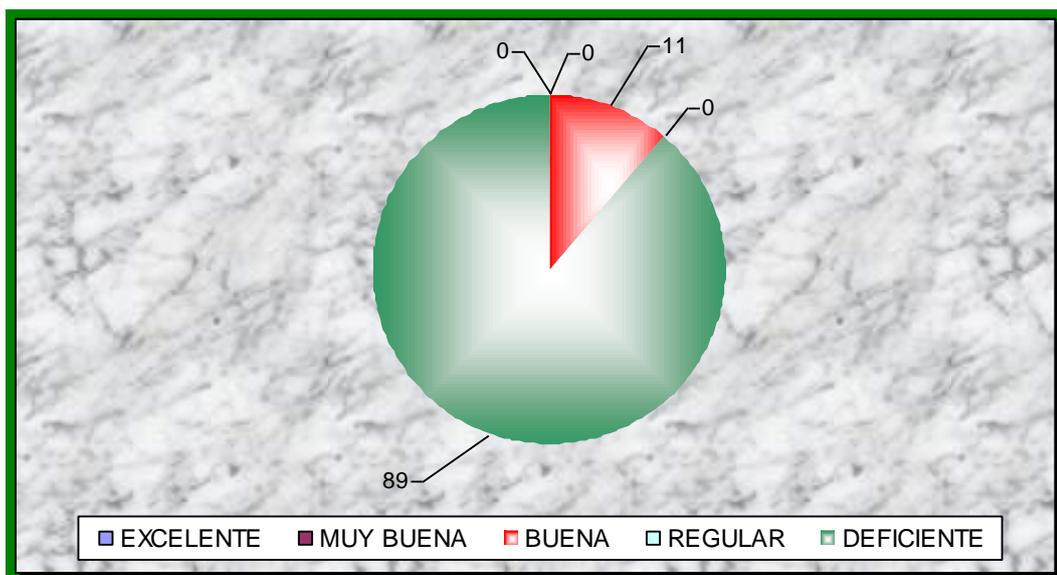
Interpretación: La mayoría de personas encuestadas manifiestan que no existe una campaña de difusión de las normativas legales por lo que se determina que esta fallando la administración del departamento de clubes.

SEXTA PREGUNTA: ¿Cree usted que el otorgamiento de becas, se realiza de manera?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
EXCELENTE	0
MUY BUENA	0
BUENA	1
REGULAR	0
DEFICIENTE	8
TOTAL	9

GRÁFICO N: 11 Criterio entrenadores sobre otorgamiento de becas.



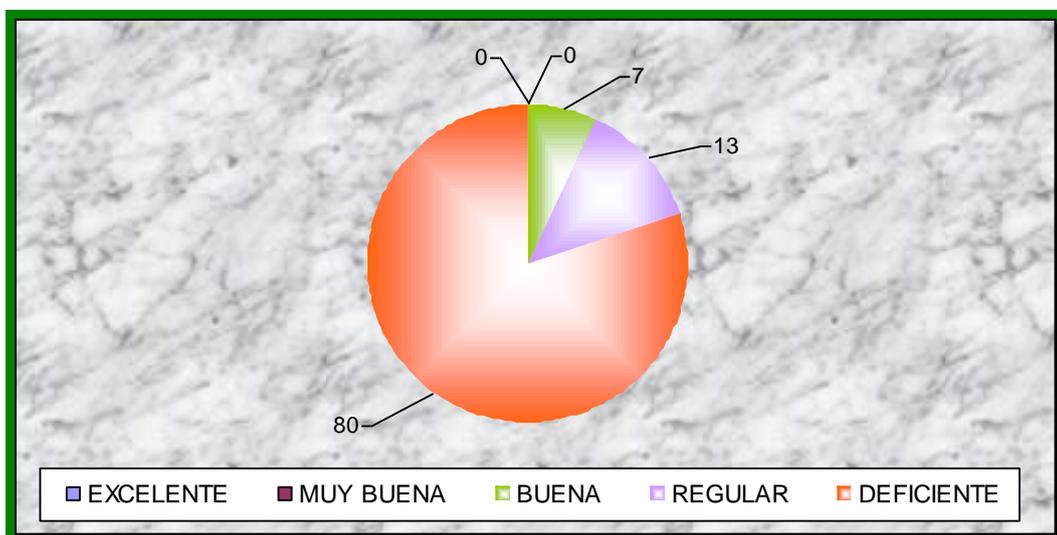
Fuente: Investigador.

Análisis: El 89% de los encuestados manifiestan que el otorgamiento de becas se realiza de manera deficiente y el 11% forma buena.

Interpretación: De los resultados claramente se determina que no existe el correcto otorgamiento de becas desde el inicio de un período académico.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
EXCELENTE	0
MUY BUENA	0
BUENA	10
REGULAR	18
DEFICIENTE	119
TOTAL	142

GRÁFICO N: 12 Criterio de deportistas sobre otorgamiento de becas.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 80% de los encuestados manifiesta que el otorgamiento de becas se realiza en forma deficiente, el 13% regular, y el 7% buena.

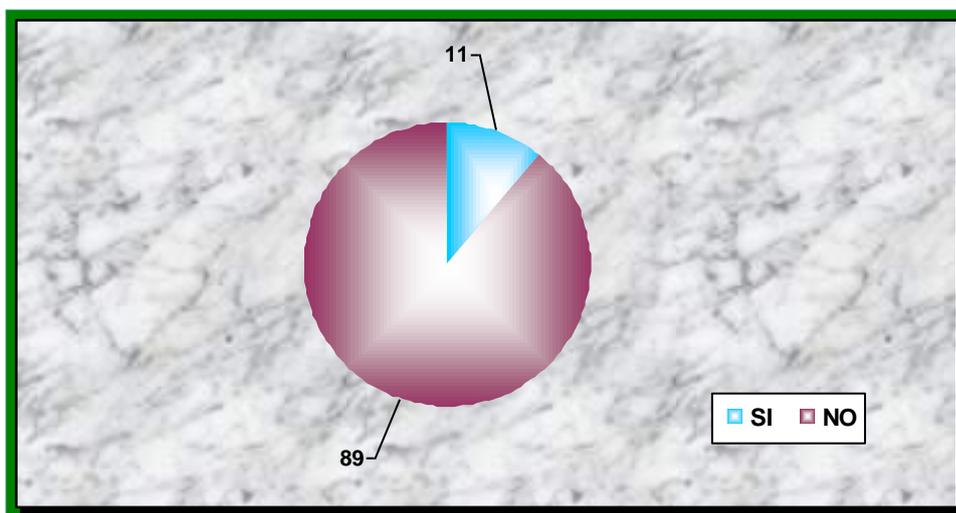
Interpretación: De los resultados obtenidos se determina que el otorgamiento de becas a los deportistas no es el adecuado debiéndose aplicar desde el inicio de un período académico.

SÉPTIMA PREGUNTA: ¿Cree usted que los incentivos económicos deportivos reflejan el esfuerzo desplegado por los deportistas?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	1
NO	8
TOTAL	9

GRÁFICO N: 13 Criterio entrenadores sobre incentivos económicos.



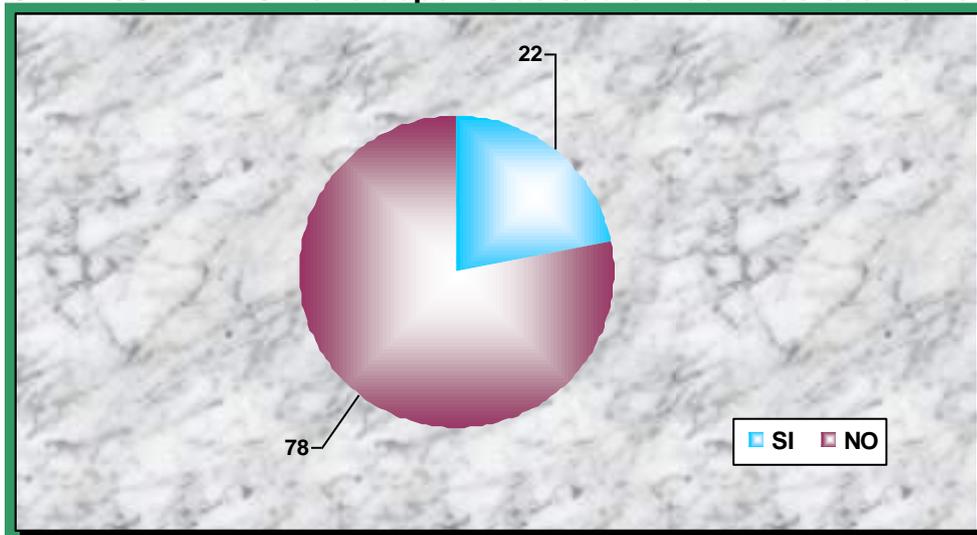
Fuente: Investigador.

Análisis: El 89% de los encuestados manifiesta que los incentivos económicos deportivos no reflejan el esfuerzo desplegado por los deportistas de la ESPE y el 11% si.

Interpretación: De los resultados se expresa que no se encuentran jerarquizados los incentivos económicos para los deportistas que han obtenido logros deportivos.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	31
NO	111
TOTAL	142

GRÁFICO N: 14 Criterio deportistas sobre incentivos económicos.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 78% de los encuestados manifiestan los incentivos económicos deportivos no reflejan el esfuerzo desplegado por los deportistas y el 22% si.

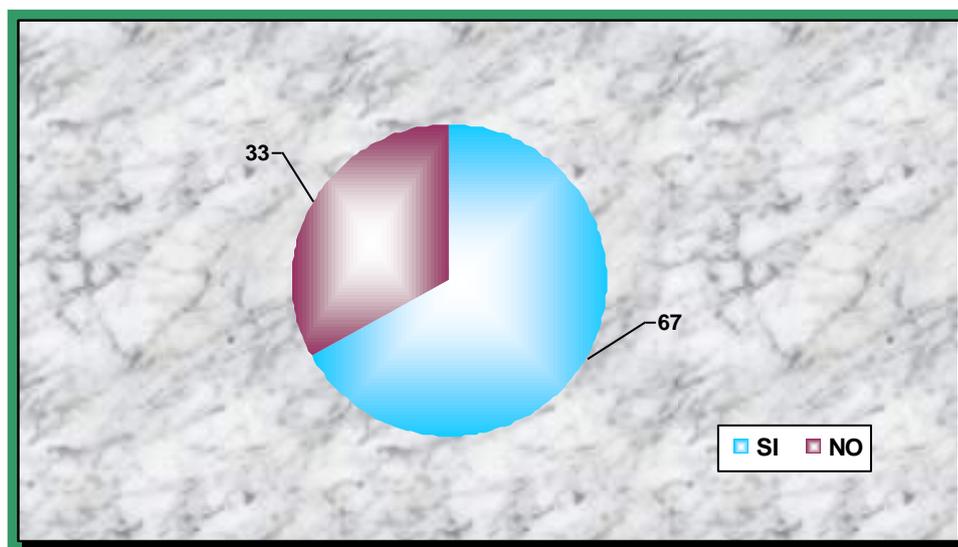
Interpretación: De los resultados se desprende que los incentivos no se encuentran jerarquizados para los deportistas que obtienen logros deportivos.

OCTAVA PREGUNTA: ¿Considera usted que los logros deportivos están en función de la cantidad de recursos asignados?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	6
NO	3
TOTAL	9

GRÁFICO N: 15 Criterio de entrenadores sobre logros deportivos.



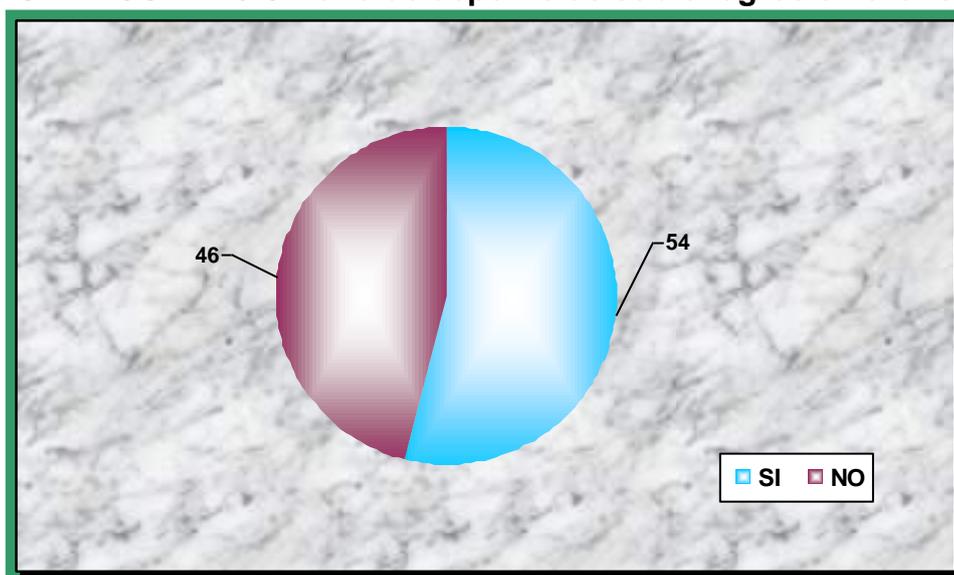
Fuente: Investigador.

Análisis: El 67% de los encuestados manifiesta que los logros deportivos están en función de la cantidad de recursos asignados y el 33% no.

Interpretación: De los resultados se determina que, los recursos que se asignen a cada equipo motivan a participar y genera resultados positivos en el deporte.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	76
NO	66
TOTAL	142

GRÁFICO N: 16 Criterio de deportistas sobre logros en el año.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 54% de los encuestados manifiestan que los logros deportivos están en función de la cantidad de recursos asignados y el 46% no.

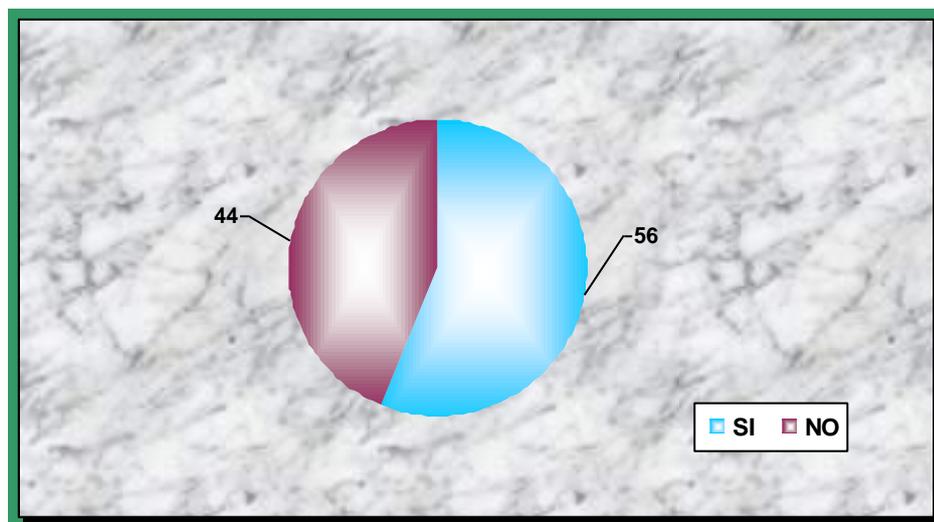
Interpretación: De los resultados se determina que, los recursos que se asignen a cada equipo motivan a los deportistas a participar y genera resultados positivos incrementando la imagen institucional a la que se deben.

NOVENA PREGUNTA: ¿Ha alcanzado algún logro deportivo durante este año?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	5
NO	4
TOTAL	9

GRÁFICO N: 17 Criterio de entrenadores sobre logros en el año.



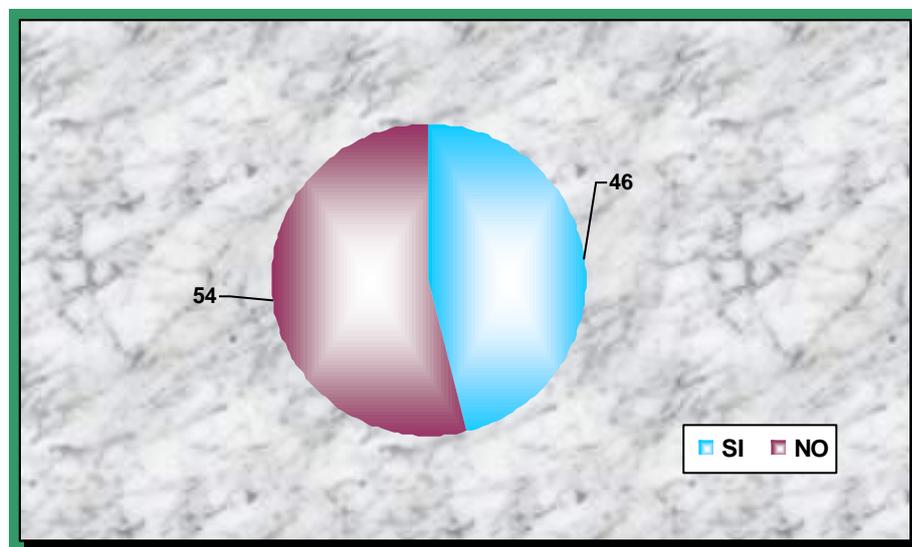
Fuente: Investigador.

Análisis: El 56% de los encuestados manifiesta que si han alcanzado logros deportivos durante este año y el 44% no.

Interpretación: Los resultados expresan que hay logros deportivos, pero comparados con años anteriores es mínimo, por lo que se determina que esta fallando la administración al no tener políticas de incentivos para los deportistas de alto nivel.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	66
NO	76
TOTAL	142

GRÁFICO N: 18 Criterio de deportistas sobre logros en el año.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 46% de los encuestados manifiesta que han alcanzado logros deportivos durante este año y el 54% no.

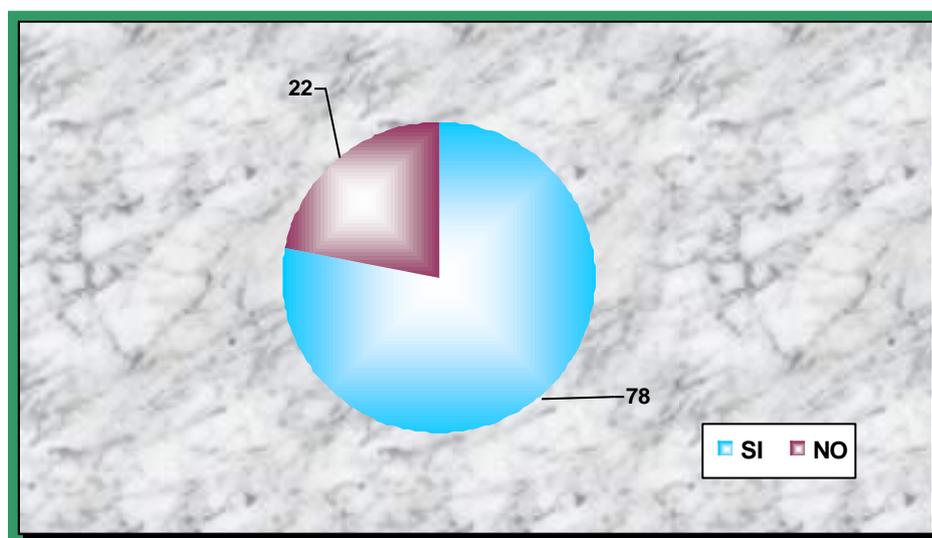
Interpretación: Los resultados expresan que hay logros deportivos en algunas disciplinas, pero esto podría mejorar si la institución mejora la oferta con relación a la competencia.

DÉCIMA PREGUNTA: ¿Los incentivos establecidos contribuyen a mantener a los deportistas dentro de los equipos?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	7
NO	2
TOTAL	9

GRÁFICO N: 19 Criterio de entrenadores sobre incentivos.



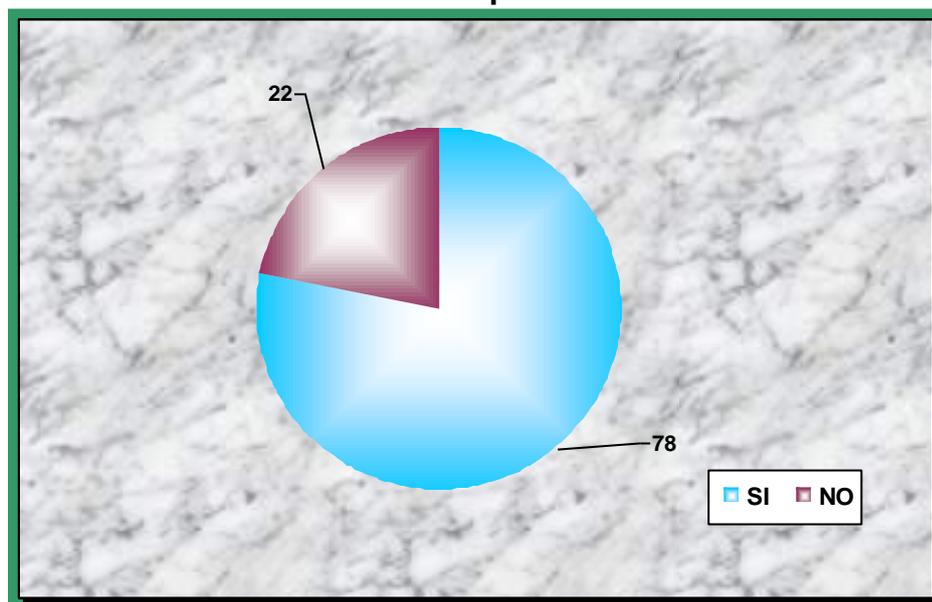
Fuente: Investigador.

Análisis: El 78% de los encuestados manifiesta que los incentivos si contribuyen a mantener a los deportistas en los equipos y el 22% expresa que no.

Interpretación: De los resultados obtenidos se determina que, los incentivos ayudan a mantener a los deportistas dentro de los equipos por lo que se debe institucionalizar proyectos de masificación y retención de deportistas de alto nivel, becas, premios, sueldos, etc.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	107
NO	37
TOTAL	142

GRÁFICO N: 20 Criterio de deportistas sobre incentivos.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 76% de los encuestados manifiesta los incentivos contribuyen a mantener a los deportistas dentro de los equipos y el 24% expresa que no.

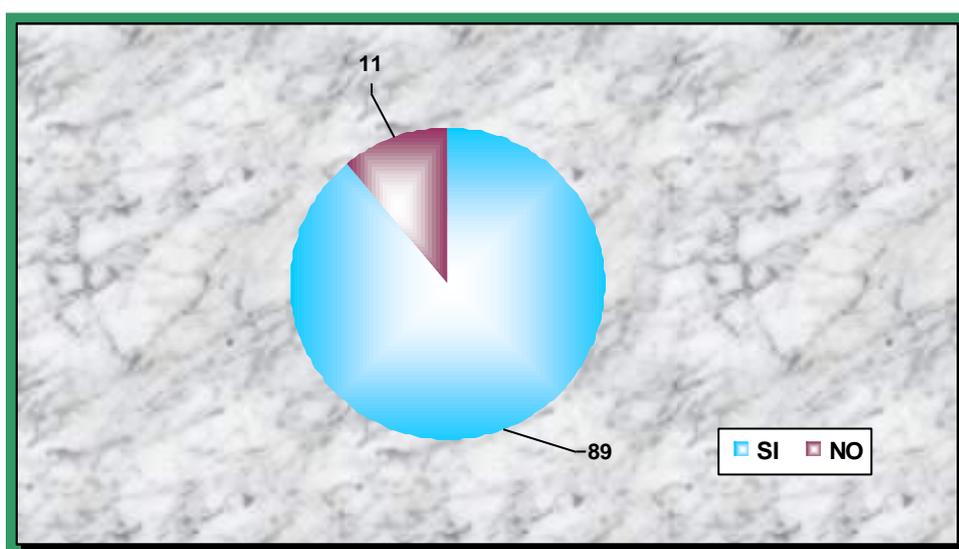
Interpretación: De los resultados se determina que lo que motiva a los deportistas a permanecer en los equipos son los incentivos por lo que la ESPE debe establecer políticas institucionales sobre becas, sueldos, beneficios para los deportistas logrando un comprometimiento de directivos y deportistas.

DÉCIMA PRIMERA PREGUNTA: ¿Cree usted que la falta de ayuda específica de parte de la universidad en lo que se refiere a: retribución económica, becas, alojamiento, alimentación, vestuario, suplementos vitamínicos influye en la migración a otras universidades?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	8
NO	1
TOTAL	9

GRÁFICO N: 21 Criterio de entrenadores sobre ayuda por la U.



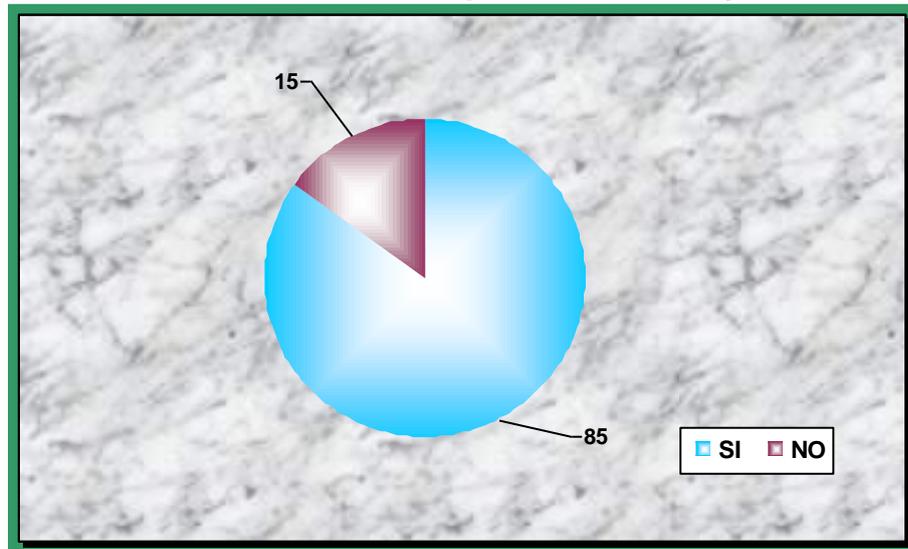
Fuente: Investigador.

Análisis: El 89% de los encuestados manifiesta que si influye la falta de apoyo (becas) para que los deportistas migren a otras universidades y el 11% expresa que no.

Interpretación: De los resultados se determina que la migración a otras instituciones se da porque en ellas tienen mejores oportunidades, para lo cual la ESPE debe cumplir con las ofertas y modernizar los procesos de administración.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	120
NO	22
TOTAL	142

GRÁFICO N: 22 Criterio de deportistas sobre ayuda de la U.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 85% de los encuestados manifiesta que influye la falta de apoyo (becas) para que los deportistas migren a otras universidades, mientras que el 15% expresa que no.

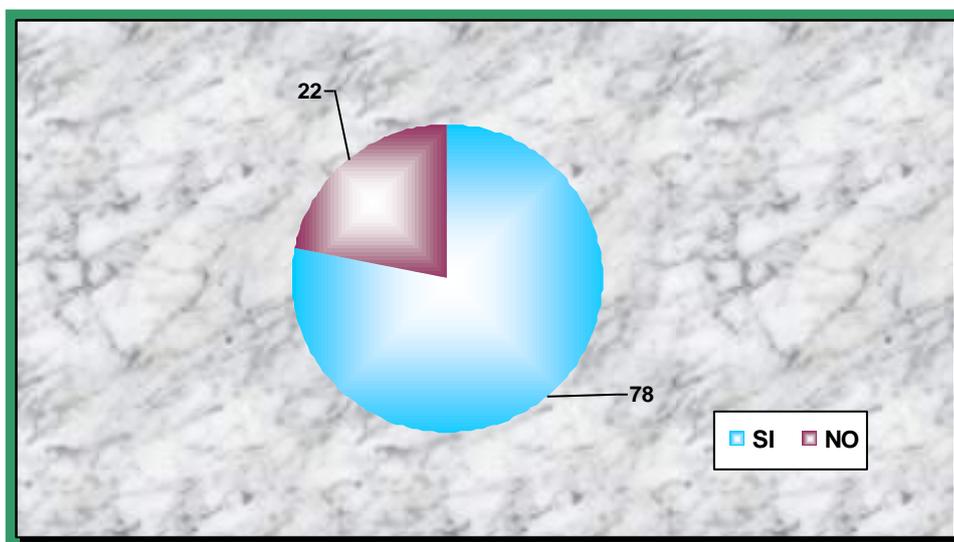
Interpretación: De los resultados se determina que la ESPE debe cumplir con las ofertas, realizar una evaluación de sus deportistas, modernizar su organización en base a las necesidades exigidas por los deportistas y mejorar la oferta con relación a la competencia.

DÉCIMA SEGUNDA PREGUNTA: ¿Cree usted que es necesario ofrecer otros incentivos para mantener a los deportistas dentro de los equipos?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	7
NO	2
TOTAL	9

GRAFICO N: 23 Criterio de entrenadores sobre oferta de incentivos.



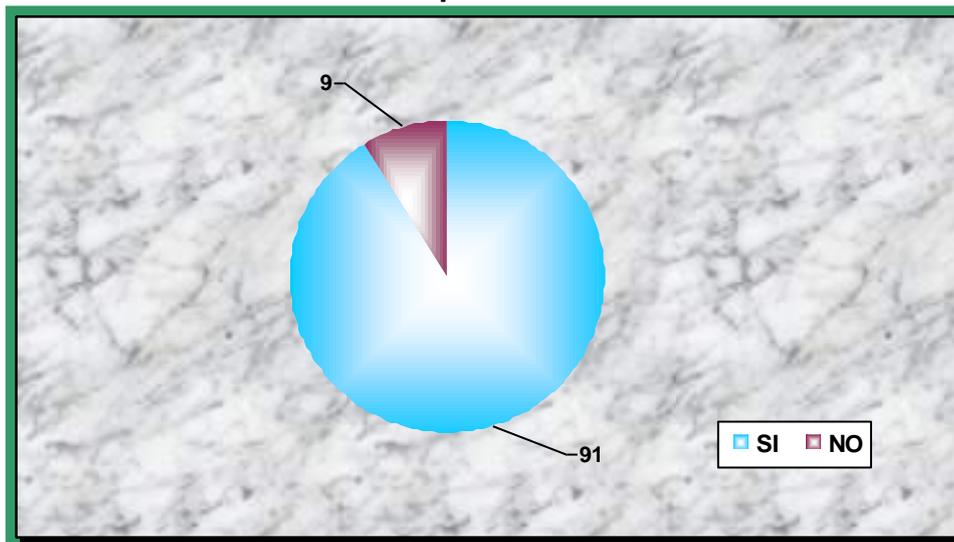
Fuente: Investigador.

Análisis: El 78% de los encuestados manifiesta que es necesario ofrecer otros incentivos y el 22% expresa que no.

Interpretación: De los resultados se determina que los incentivos establecidos no son suficientes por lo que es necesario realizar un análisis de estos y proponer mejores ofertas que garanticen la estabilidad de los deportistas.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
SI	129
NO	13
TOTAL	142

GRÁFICO N: 24 Criterio de deportistas sobre oferta de incentivos.

Fuente: Investigador.

Análisis: El 91% de los encuestados manifiesta que es necesario ofrecer otros incentivos y el 9% expresa que no.

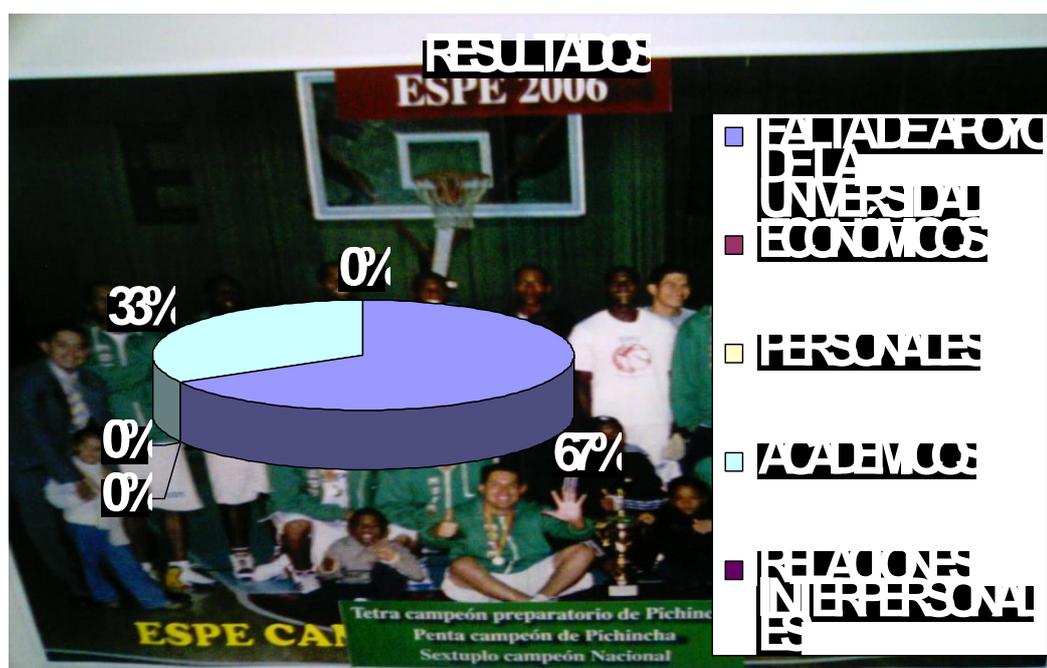
Interpretación: Según los resultados se determina que la ESPE no está brindando los incentivos suficientes por lo que es preciso institucionalizar mejores ofertas con relación a la competencia, logrando así el crecimiento de los deportistas y por ende de la Institución.

DÉCIMA TERCERA PREGUNTA: Según su criterio ¿cuáles serían los motivos para la deserción de los deportistas?

CRITERIO DE ENTRENADORES:

PARÁMETROS	RESULTADOS
FALTA DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD	6
ECONÓMICOS	0
PERSONALES	0
ACADÉMICOS	3
RELACIONES INTERPERSONALES	0
TOTAL	9

GRÁFICO N: 25 Criterio de entrenadores sobre motivos de deserción.



Fuente: Investigador.

Análisis:

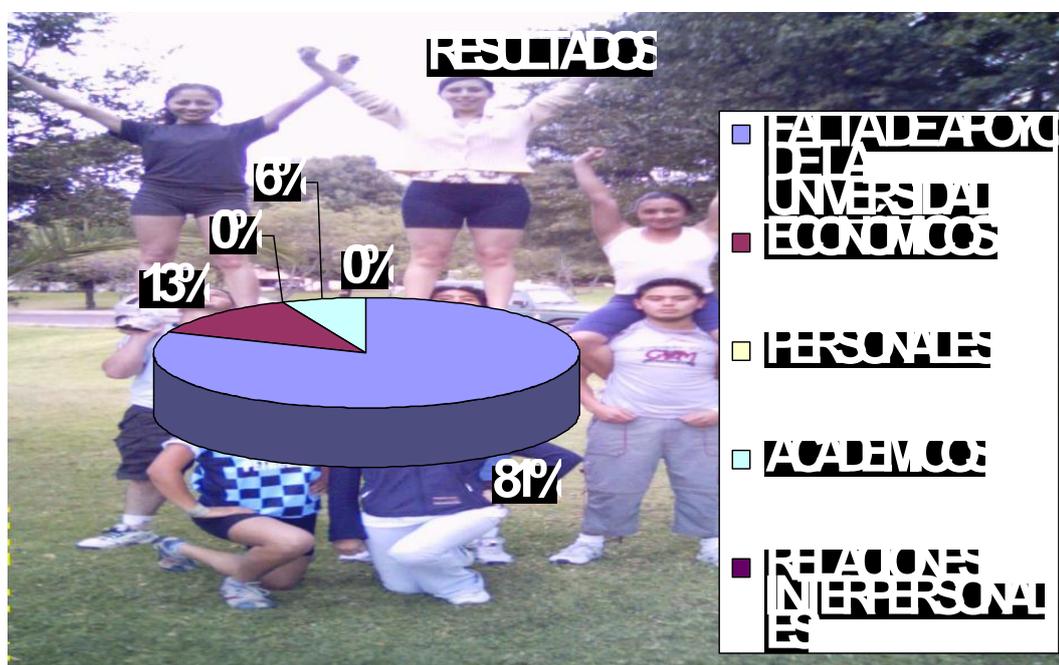
El 67% de los encuestados manifiesta que los motivos para la deserción de los deportistas son faltos de apoyo de la universidad y el 33% el aspecto académico.

Interpretación:

De estos resultados se determina que la ESPE no está aplicando políticas de incentivos para la conservación de deportistas.

CRITERIO DE DEPORTISTAS:

PARÁMETROS	RESULTADOS
FALTA DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD	115
ECONÓMICOS	18
PERSONALES	0
ACADÉMICOS	9
RELACIONES INTERPERSONALES	0
TOTAL	142

GRÁFICO N: 26 Criterio de deportistas sobre motivos de deserción.

Fuente: Investigador.

Análisis:

El 81% de los encuestados manifiesta que los motivos para la deserción de los deportistas son falta de apoyo de parte de la universidad, el 13% económicos, y el 6% académicos.

Interpretación:

De estos resultados se comprueba que la universidad no está apoyando a los deportistas siendo uno de los principales aspectos, además la remuneración económica por logros y participación deportiva no están acorde a las expectativas de los ellos, también en el campo académico se determina que el departamento de clubes y las carreras tienen un insuficiente proceso de coordinación.

5.3. TABULACIÓN DE DATOS GENERALES

1. ¿Conoce usted la estructura administrativa del Departamento de clubes de la ESPE?

TABLA N: 1 Criterio general sobre la estructura administrativa

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	131	87
NO	20	13
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 87% de los encuestados se pronuncia en el sentido de que conocen la estructura administrativa del departamento de clubes de la ESPE mientras que el 13% no conocen.

2. ¿Cree usted que la actual organización del Departamento de clubes de ESPE le permite cumplir con las actividades planificadas?

TABLA N: 2 Criterio general sobre la Organización del Departamento de clubes

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	105	70
NO	46	30
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 70% de los encuestados manifiesta que la actual organización del departamento de clubes de la ESPE les permite cumplir con las actividades planificadas, el 30% no.

3. ¿Cómo le considera usted a la actual administración del Departamento de clubes de la ESPE?

TABLA N: 3 Criterio general sobre la administración deportiva

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	1
MUY BUENA	30	20
BUENA	71	47
REGULAR	30	20
DEFICIENTE	14	9
NO CONOCE	4	3
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 47% de los encuestados manifiesta que es buena la administración del departamento de clubes de la ESPE, el 20% muy buena, otro 20% regular, un 9% deficiente el 3% no conoce y el 1% excelente.

4. ¿Cree usted que el número de personas que integran la parte administrativa es:

TABLA N: 4 Criterio general sobre integrantes de la administración

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SUFICIENTE	15	10
DEFICIENTE	136	90
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: Los encuestados en su mayoría y que corresponde al 90% consideran que el número de personas que integran la parte administrativa no es suficiente y el 10% cree que si es.

5. ¿Conoce usted la normativa legal (directivas, instructivos, ordenes de rectorado, códigos, acuerdos, para el funcionamiento del Departamento de clubes de la ESPE?

TABLA N: 5 Criterio general sobre la normativa legal.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	11	7
NO	140	93
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: La mayoría de los encuestados que corresponden al 93% manifiestan que no conocen la normativa legal para el funcionamiento del departamento de clubes de la ESPE y el 7% si.

6. ¿Cree usted que el otorgamiento de becas se realiza de manera:

TABLA N: 6 Criterio general sobre otorgamiento de becas.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
MUY BUENA	0	0
BUENA	11	7
REGULAR	18	12
DEFICIENTE	122	81
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 81% de los encuestados manifiesta que el otorgamiento de becas se realiza en forma deficiente, el 12% regular y el 7% buena.

7. ¿Cree usted que los incentivos económicos deportivos reflejan el esfuerzo desplegado por los deportistas?

TABLA N: 7 Criterio general sobre incentivos económicos.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	32	21
NO	119	79
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 79% de los encuestados se manifiesta que los incentivos económicos deportivos no reflejan el esfuerzo desplegado por los deportistas mientras que el 21% opina que si.

8. ¿Considera usted que los logros deportivos están en función de la cantidad de recursos asignados?

TABLA N: 8 Criterio general sobre logros deportivos y recursos

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	82	54
NO	69	46
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 54% de los encuestados manifiesta que los logros deportivos si están en función de la cantidad de recursos asignados y el 46% no.

9. ¿Ha alcanzado algún logro deportivo durante este año?

TABLA N: 9 Criterio general sobre logros deportivos.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	71	47
NO	80	53
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: De los resultados se determina que el 53% de los encuestados manifiestan que no han alcanzado algún logro deportivo durante este año y el 47% expresan que si.

10. ¿Los incentivos establecidos contribuyen a mantener a los deportistas dentro de los equipos?

TABLA N: 10 Criterio general sobre incentivos para mantener a los deportistas

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	114	75
NO	37	25
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: De los resultados se determina que el 75% de los encuestados manifiestan que los incentivos si contribuyen a mantener a los deportistas dentro de los equipos y el 25% no.

11. ¿Cree usted que la falta de ayuda específica de parte de la universidad en lo que se refiere a: retribución económica, becas, alojamiento, alimentación, vestuario, suplementos vitamínicos influye en la migración a otras universidades?

TABLA N: 11 Criterio general sobre la falta de ayuda de parte de la U.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	128	85
NO	23	15
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: El 85% de los encuestados manifiesta que la falta de ayuda por parte de la universidad si influye en la migración a otras universidades, mientras que el 15% expresa que no.

12. ¿Cree usted que es necesario ofrecer otros incentivos para mantener a los deportistas dentro de los equipos?

TABLA N: 12 Criterio general sobre la oferta de otros incentivos.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
SI	138	90
NO	15	10
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: Mayoritariamente los encuestados que corresponde al 90% manifiestan que si es necesario ofrecer otros incentivos para mantener a los deportistas dentro de los equipos y el 10% expresa que no.

13. Según su criterio ¿cuáles serían los motivos para la deserción de los deportistas?

TABLA N: 13 Criterio general sobre los motivos de deserción.

PARÁMETROS	RESULTADOS	PORCENTAJE
FALTA DE APOYO DE LA UNIVERSIDAD	121	80
ECONÓMICOS	20	13
PERSONALES	0	0
ACADÉMICOS	10	7
RELACIONES INTERPERSONALES	0	0
TOTAL	151	100

Fuente: Investigador.

ANÁLISIS: Los encuestados manifiestan que los motivos para la deserción de los deportistas son falta de apoyo de la universidad con el 80%, económicos el 13% y académicos el 7%.

5.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4.1. Conclusiones

- El 87% del personal encuestado conocen la estructura administrativa del departamento de clubes de la ESPE
- El 70% del personal afirma que la estructura administrativa permite cumplir con las actividades planificadas por los equipos.
- La administración desplegada por el personal directivo que dirige al departamento de clubes de la ESPE es buena, pese a que su orgánico funcional está conformado por presidente y coordinador, los mismos que exteriorizan que las políticas como los procesos administrativos de la ESPE tienen deficiencias.

- El 93% de los encuestados afirman no conocer reglamento alguno que norme la actuación de deportistas y entrenadores. Y se constató que no existe un reglamento.
- El 81% del personal encuestado manifiesta que el otorgamiento de becas no se encuentra normado.
- El 54% de entrenadores y deportistas encuestados manifiestan que los logros deportivos están en función de la cantidad de recursos que se asignen.
- Los recursos económicos asignado para las diferentes disciplinas deportivas no están distribuidos equitativamente, priorizando a unos equipos y relegando a otros, lo que genera malestar en los deportistas.
- El 75% de los deportistas se encuentran en los equipos deportivos, incentivados por la beca deportiva.
- El 85% del personal encuestado manifiesta que la migración de los deportistas a otras universidades se da por la falta de ayuda de parte de la universidad, en lo que se refiere a becas, retribución económica, alojamiento, alimentación; mientras que el 15% de los encuestados afirman que las causas de ausencia en los campos deportivos es por motivos académicos.
- La falta de reglamentos en el Departamento de Clubes, produce malestar en los deportistas que conforman las diferentes disciplinas del club ESPE.

5.2. Recomendaciones

De lo concluido anteriormente me permito recomendar lo siguiente:

- Sociabilizar la documentación de administración deportiva del departamento de clubes de la ESPE para que sus integrantes tengan pleno conocimiento y puedan realizar sus actividades deportivo académicas sin problema.

- Proponer la reforma de una estructura orgánica funcional para la administración del departamento de clubes de la ESPE, donde se puedan definir líneas de autoridad y delegación de funciones específicas a cada uno de los estamentos correspondientes.
- Proponer la creación de un reglamento interno con estatutos claramente definidos para el cumplimiento de las diferentes actividades entre las dos partes involucradas, directivos de la universidad y deportistas del club ESPE lo cual conlleve a impartir una educación relacionada con el aspecto deportivo.
- Analizar el otorgamiento de becas e incentivos a los deportistas de acuerdo a su rendimiento y esfuerzo realizado.
- Repartir los recursos de forma equitativa a todas las disciplinas deportivas buscando el crecimiento institucional y personal.
- Proponer cuantitativamente la distribución equitativa de los incentivos otorgados a los deportistas estableciendo una remuneración económica por logros y participación deportiva.
- Facilitar al deportista el desempeño de sus actividades académicas cuando la ocasión lo amerite en competencias dentro y fuera de la provincia.
- Aplicar políticas para la conservación de deportistas de alto nivel.
- Cumplir con las ofertas realizadas a los deportistas y mejorar con relación a las de la competencia.

SEXTA PARTE

PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. Introducción

En virtud del análisis realizado, acerca de la administración de Clubes Deportivos, se determinó que ésta es buena, a pesar que el número de personas que laboran en este departamento es muy reducido. Además, se pudo conocer que la actual administración permite el cumplimiento de la planificación realizada por el cuerpo técnico, todo esto gracias a la capacidad de gestión y apoyo decidido por parte de este departamento.

No obstante, un problema claramente determinado en este departamento, es la inexistencia de un reglamento interno que regule la actuación de cada uno de sus miembros, desde el Jefe de Clubes, coordinador, entrenadores y deportista, así como los derechos y obligaciones y beneficios que cada deportista adquiere con la ESPE.

Este vacío, causa gran malestar en los deportistas, especialmente en el otorgamiento de las becas deportivas, consecuencia de ello, los deportistas nunca saben cuales son los parámetros establecidos para este otorgamiento, por lo cual resulta imprescindible que se establezca un reglamento interno.

En el ámbito empresarial se sabe que las grandes organizaciones para su funcionamiento hacen necesario un reglamento que regule su accionar y no podemos decir menos de un Club deportivo que alberga dieciocho disciplinas y más de 200 deportistas. Por lo que se hace fundamental la existencia de éste reglamento

6.2. Justificación

Uno de los objetivos de crear este reglamento es intentar normar la actuación de los integrantes del club deportivo ESPE, brindándoles a cada miembro, su función específica dentro de la organización, ya que hasta el momento no existe este documento que sería de gran valía para su funcionamiento, por lo que existe incertidumbre especialmente en el personal de deportistas que no conocen su actuación dentro de la organización. La situación antes descrita, ocasiona que se cometan un si número de fallas y crea desconcierto en el personal, sobre todo porque al desconocer sus derechos muchas veces no los reclaman. La situación anterior hace que los deportistas decidan abandonar la organización deportiva acogiéndose a la de otros clubes y universidades en las cuales sí están establecidos los derechos y beneficios.

La causa de deserción es simple y llanamente por el insuficiente otorgamiento de becas, en razón que los direccionamientos emitidos por el Comité de Becas de la ESPE cambian constantemente a pesar de existir una Orden de Rectorado que regula la emisión, porcentajes entre otras.

Por todos estos aspectos se hace necesario la creación de un reglamento interno, con el fin de detener la masiva fuga de talentos deportivos a otras universidades, como consecuencia de ello se podría incrementar el nivel deportivo y performance de nuestros clubes y de nuestra Escuela.

6.3. Fundamentos de la Propuesta

6.3.1. Fundamentos Sociales

La Escuela Politécnica del Ejército como parte de la formación integral, brinda a sus estudiantes la oportunidad de ingresar a las diferentes disciplinas deportivas que conforman el Club Deportivo ESPE, el mismo que alberga a más de 200 deportistas, de los cuales la mayoría reciben becas deportivas. Este incentivo se entrega a los deportistas como beneficio a la gran labor que despliegan a lo largo del semestre, ya sea entrenando y/o participando en competencias tanto a nivel cantonal, provincial, nacional e internacional.

El otorgamiento de las subvenciones antes mencionadas ha ocasionado que muchos de los estudiantes pueden estudiar en la ESPE; a pesar de ser deportistas de escasos recursos económicos. Un ejemplo claro de esto, tiene que ver con que los deportistas que han desertado no tienen para pagar el semestre inicial de sus estudios.

Si consideramos que este pago inicial es un requisito que solicita la ESPE para que sus estudiantes accedan a una beca deportiva. Entonces se podría exonerar del pago mencionado a los deportistas de élite y consecuentemente se preservaría a los deportistas de alto nivel.

Por lo expuesto, la creación e implantación de este reglamento tiene gran ayuda social para todos aquellos jóvenes que cuentan con grandes dotes deportivos y que por falta de apoyo no pueden acceder a una educación de calidad.

6.3.2. Fundamentos Metodológicos

La presente propuesta se fundamenta en las necesidades del Club Deportivo ESPE, y está basada en la investigación realizada a los directivos, entrenadores y deportistas, que conforman la organización, quienes han sido enfáticos a la hora de expresar sus necesidades sobre la falta de un reglamento interno.

El reglamento propuesto se caracteriza por su contenido, en el cual se plantean varias actividades tendientes a regular el accionar de los recursos humanos, técnicos y financieros.

La actual propuesta se rige bajo los siguientes criterios:

- Finalidad del reglamento.
- Del personal que conforman el Club deportivo ESPE.
- Clasificación de los deportistas.
- De su ingreso al club deportivo ESPE.
- De los deberes.
- De los derechos.
- De las vacaciones.
- Del régimen interno.
- De las faltas.
- De las sanciones.
- De los incentivos.
- De las becas.

6.3.3. Fundamentos Técnicos

La creación de este reglamento implica reforzar la organización del club deportivo ESPE, en el cumplimiento de sus actividades, brindando

funciones específicas a cada miembro del Club, para que actúen de acuerdo a las políticas institucionales de la ESPE, sin dejar de lado el apoyo que la institución brinda a todos los actores de este Club. Por lo tanto, esta propuesta intentará no relegar la condición de cada uno de sus miembros, y dejará de manifiesto también los beneficios que tendrán cada uno de los deportistas, en el sentido de acceder a la toma de una beca deportiva y con ello evitar la deserción masiva a otras universidades de nuestro país.

6.4. Beneficiarios

El presente reglamento está dirigido a la organización y funcionamiento del club deportivo ESPE, y en especial a los deportistas que integran cada una de las disciplinas que conforman el Club.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo General

- Crear un reglamento interno para el club deportivo ESPE, determinando las funciones que deben realizar cada uno de sus integrantes, para normar la actuación y funcionamiento y evitar la deserción de los deportistas.

6.5.2. Objetivos Específicos

- Establecer las funciones que debe ejecutar el Presidente de Clubes Deportivos, para dirigir de buena forma el funcionamiento del club.
- Fijar las funciones que debe ejecutar el Jefe de Clubes Deportivos, para apoyar la función del Presidente de Clubes.
- Determinar las funciones que debe ejecutar el Coordinador de Clubes, con el fin de apoyar el trabajo y la planificación

realizada por el presidente, jefe y entrenadores del club deportivo.

- Establecer las funciones de los entrenadores dentro y fuera de la ESPE.
- Implantar los requisitos para acceder a los beneficios sociales y económicos que se brinda a los deportistas en función de sus logros.
- Establecer los requisitos para acceder a los tipos de becas.

REGLAMENTO INTERNO PARA EL CLUB DEPORTIVO ESPE

TÍTULO I DE LA FINALIDAD

Art.1.- De la finalidad del presente reglamento

La finalidad del presente Reglamento es establecer las normas para el régimen disciplinario de la administración, becas, incentivos económicos, permanencia y separación para los deportistas del Club Deportivo de la Escuela Politécnica del Ejército.

Art.2.- Responsables del Cumplimiento

Las unidades organizacionales de la Red Organizacional, y el personal de la ESPE, en sus correspondientes ámbitos de competencia, serán responsables de la aplicación y cumplimiento del presente reglamento.

TÍTULO II DE LOS DEPORTISTAS Y DIRECTIVOS

CAPITULO I DE LA CLASIFICACIÓN

Art.3.- Definición de los deportistas estudiantes de la ESPE.

Son deportistas aquellos estudiantes, quienes habiendo cumplido todos los requisitos para realizar estudios en las modalidades presencial, semipresencial, a distancia o virtual, u otras que se crearen de acuerdo con los avances científicos técnicos o pedagógicos para la formación a nivel técnico superior tercero y cuarto nivel se encuentren matriculados en uno de los Programas de Carrera, y se encuentran integrando las diferentes disciplinas del Club ESPE.

Art.4.- Definición de los deportistas no estudiantes de la ESPE

Son deportistas no estudiantes de la ESPE, aquellos que no se encuentran en las condiciones previstas en el artículo número 3. Sin embargo, entrenan normalmente de manera voluntaria en las diferentes disciplinas del Club ESPE.

Art.5.- Definición de los deportistas menores de edad de la ESPE

Son aquellos deportistas que aún no han cumplido la mayoría de edad y sean o no estudiantes, se encuentran entrenando en las diferentes disciplinas del club ESPE, bajo la autorización y responsabilidad de sus padres de familia.

CAPITULO II DEL PROCESO DE INGRESO

Art.6.- Del ingreso estudiantes al Club ESPE

Los estudiantes amparados en el artículo número 3, pueden ingresar a cualquiera de las disciplinas que integran el Club ESPE, como parte de su formación integral.

Art.7.- Del ingreso de deportistas particulares al Club ESPE

Los deportistas que no están amparados en el artículo 3, de este reglamento pueden ingresar al Club con el informe favorable del entrenador y la autorización respectiva del Presidente del Club ESPE.

Art.8.- Del ingreso de estudiantes y deportistas menores de edad ajenos a la ESPE

Los estudiantes y deportistas ajenos a la ESPE, ingresaran al Club ESPE, con la respectiva autorización firmada y notariada de sus padres de familia, una vez que hayan recibido el visto bueno del señor Presidente y señor entrenador de la respectiva disciplina del Club ESPE.

Art.9.- Documentación para el ingreso al Club ESPE

Para el ingreso al Club ESPE, los estudiantes deberán presentar en el Departamento de Clubes deportivos, los siguientes documentos:

- a) Certificado de matrícula actualizado.
- b) Solicitud en papel politécnico dirigida al señor Presidente de clubes.
- c) Certificado médico otorgado por el departamento médico de la ESPE.
- d) Hoja de exoneración de responsabilidad a la ESPE, ante cualquier accidente sufrido (deporte de alto riesgo).
- e) Dos fotografías a color tamaño carné.
- f) Autorización notariada de los padres para pertenecer al club ESPE. (menores de edad).

Art.10.- Cambio de disciplina dentro del Club

Es de libre y espontánea voluntad de los deportistas realizar el cambio de disciplina deportiva, siempre y cuando no haya sido expulsado o separado de cualquiera de las otras disciplinas y además contará con el visto bueno del señor Presidente de Clubes.

CAPITULO III DE LOS DEBERES

Art.11.- Deberes de los deportistas

Son deberes de los estudiantes que conforman el club deportivo ESPE:

- a) Crearán un vínculo de amistad con los compañeros de su equipo y con el resto e integrantes del Club.
- b) Se esforzarán por conseguir el máximo nivel deportivo, individual y colectivo, que sus características físicas, deportivas y personales les permitan.
- c) Cumplirá en todo momento con las normas de este Reglamento.

- d) Facilitará la progresión del equipo a través de la asistencia a los entrenamientos y a los partidos, con puntualidad, compañerismo y respeto.
- e) Respetarán a todos los miembros que componen el Club, a los rivales de los equipos contrarios, a los árbitros y a las reglas del juego, tanto dentro como fuera de los terrenos de juego y en cualquier lugar en el que estén representando al Club.
- f) No utilizarán un vocabulario grosero, en entrenamientos, y demás lugares donde representen al Club.
- g) Respetarán a todos los miembros que componen el Club, tanto en partidos como en entrenamientos y en cualquier lugar donde se encuentren.
- h) Mantendrán la puntualidad en todos los actos y/o citaciones que realice el Club.
- i) Justificarán aquellas inasistencias e impuntualidades.
- j) Acudirán a las competencias con el uniforme oficial del Club.
- k) Mantenerse siempre a las órdenes y recomendaciones de cualquier cargo directivo del Club.
- l) Colaborar activamente en las actividades que el Club proponga.
- m) Conocer y cumplir las Normas de Carácter General para los deportistas.
- n) Asumir con respeto las sanciones disciplinarias a las que pudiera ser sometido.
- o) Cuidarán en todo momento de las instalaciones deportivas así como del material de entrenamiento.
- p) No podrán participar en ninguna competencia sin el conocimiento y autorización del señor Presidente y Coordinador de Clubes.
- q) No podrán participar o representar a otra Institución, deportiva, cultural o de cualquier índole sin la autorización escrita del señor Presidente o Coordinador de Clubes.
- r) Antes, durante y después de salir a las competencias dentro o fuera del país no podrán ingerir bebidas alcohólicas.

DE LOS ENTRENADORES

Art.12.- Deberes de los entrenadores

Son deberes de los entrenadores de las disciplinas del Club deportivo ESPE los siguientes:

- a) Proponer al Director Deportivo la plantilla de jugadores.
- b) Dirigir los entrenamientos y partidos de su equipo.
- c) Respetar los horarios de entrenamientos.
- d) Firmar el libro de control de asistencia antes y después de cada entrenamiento.
- e) Conocer y vigilar el cumplimiento de este Reglamento de Régimen Interno.
- f) Mantener la disciplina del equipo dentro y fuera del Club.
- g) No suspender o modificar horarios o días de entrenamiento sin ponerlo en conocimiento del coordinador correspondiente y que este lo autorice después de haberlo consultado con el señor Coordinador General de Clubes.
- h) Mantener todas aquellas reuniones que el Director Deportivo estime oportunas.
- i) Redactar informes periódicos de la evolución de cada uno de sus jugadores.
- j) Mantener y responder del material utilizado para el entrenamiento de su equipo.
- k) Cuidar de que su equipo utilice de forma adecuada tanto las instalaciones deportivas como el material de entrenamiento.
- l) Ser puntuales con los comienzos y las finalizaciones de los entrenamientos.
- m) Tratar a los jugadores con diligencia y con decoro.
- n) Conocer y vigilar el cumplimiento de las Normas de Carácter General para los deportistas.
- o) Acudir a las competencias con el uniforme oficial del Club.

- p) Redactar, a petición del Coordinador, informes y curriculares de la evolución de los jugadores.
- q) Utilizar todos aquellos medios que el Club ponga a su disposición.
- r) No utilizará el nombre del Club ESPE, sin permiso expreso del señor Presidente de Clubes ESPE.
- s) Es prohibido ingerir bebidas alcohólicas antes durante y después de las competencias, tanto dentro o fuera del país.

DEL COORDINADOR

Art.13.- Deberes de los Coordinadores

Son deberes de los coordinadores:

- a) Colaborar en todas aquellas funciones que el Jefe de Clubes le especifique.
- b) Colaborará en todo momento dentro de la disciplina deportiva con el entrenador de la misma.
- c) Será el representante ante las diferentes Asociaciones Deportivas de cada disciplina.
- d) Será el enlace directo entre el entrenador y el Jefe de Clubes.
- e) Velará por el cumplimiento del presente Reglamento.
- f) Informará puntualmente al Jefe de Clubes, aquellos actos que afecten o puedan afectar a la buena marcha deportiva de la disciplina o equipo que represente.
- g) No utilizará el nombre del Club sin permiso expreso del señor Presidente y Jefe de Clubes.
- h) Coordinará la ejecución de los programación de entrenamiento que se establezca en la temporada.
- i) Planificará las áreas deportivas que considere necesarias.
- j) Elaborar el programa general de la coordinación.

DEL JEFE DE CLUBES

Art.14.- Deberes del Jefe de Clubes

Son deberes del Jefe de Clubes los siguientes:

- a) Formará parte con voz y voto de las comisiones disciplinarias que se establezcan.
- b) Redactará informes de aquellos aspectos deportivos que lo requieran.
- c) Evaluará los fundamentos técnico-tácticos mínimos exigibles a los jugadores que compongan un grupo.
- d) Informará al señor Presidente de Clubes de todos aquellos asuntos deportivos y disciplinarios que afecten al Club.
- e) Velará activamente por el cumplimiento del presente Reglamento.
- f) Dirigirá los grupos de trabajo que formen los equipos.
- g) Programará las Actividades que desarrollen.
- h) Planificará las competiciones en las que participe el Club.
- i) Gestionará y tramitará la compra de implementos deportivos necesarios en cada una de las disciplinas deportivas.
- j) Elaborará los instructivos para las participaciones de las diferentes disciplinas deportivas.
- k) Acompañará o enviará un delegado en las participaciones de las diferentes disciplinas deportivas del Club.
- l) Participará activamente en el control y seguimiento de la labor que desempeñen los entrenadores realizando las correspondientes recomendaciones técnicas.
- m) Establecerá aspectos relativos a la mejora del funcionamiento en su área deportiva (Material, metodología, sistemas, horarios, etc.).
- n) Conocerá y vigilará el cumplimiento de las Normas de Carácter General para los Deportistas.
- o) Cumplirá las políticas que rigen en la ESPE.

**CAPITULO IV
DERECHOS**

Art.15.- Derechos de los deportistas

Son derechos de los deportistas:

- a) Recibir entrenamiento deportivo con metodología técnico-científico de acuerdo al desarrollo de la ciencia.
- b) Salir a competir a nivel provincial y nacional con todos los gastos pagados.
- c) Recibir tratamiento de fisioterapia al verse lesionado por la actividad deportiva.
- d) Recibir incentivos económicos por los logros alcanzados en competencias provinciales, nacionales e internacionales en las cuales hayan representado al Club ESPE.
- e) Recibir beca deportiva por ser integrante del Club ESPE, en base al esfuerzo y logros alcanzados.
- f) Recibir uniformes oficiales del Club ESPE, para competir anualmente.
- g) Ser respetado y recibir buen trato por los entrenadores y autoridades del Club ESPE.
- h) Recibir un carné que lo acredite como deportista del Club ESPE.

**CAPITULO V
DE LAS VACACIONES**

Art.16.- Periodos de vacación

Los deportistas tendrán dos semanas de vacaciones cada semestre luego de haber terminado las clases.

Art.17.- Vacación obligatoria

Son días de vacación obligatoria aquellos considerados en el calendario, (fiestas cívicas), salvo que existan competencias inmediatas que impidan respetar estos días.

TITULO III DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

CAPITULO VI DE LAS FALTAS

Art.18.- Clasificación de las faltas.- Las faltas se clasifican en leves, graves y atentatorias.

CAPITULO VII DE LOS DEPORTISTAS

Art.19.- Son Faltas Leves las siguientes:

- a) Tres faltas de puntualidad a sesiones de entrenamientos producidas en un mes.
- b) Actitud pasiva, pequeñas paradas o descansos durante los entrenamientos, sin ser fijados por el entrenador, sin carácter reiterativo.
- c) Pequeñas muestras de desconsideración a otros deportistas, árbitros, espectadores, directivos, sin que causen un perjuicio grave a los intereses del Club.
- d) Omitir el saludo a cualquiera de los de los directivos que conforman el club deportivo ESPE.

Art.20.- Faltas Graves:

- a) Acumulación de dos faltas leves en un mes.
- b) Entre cuatro y seis faltas de puntualidad a sesiones de entrenamientos, producidas en un mes.
- c) La reiteración en los actos y/o conductas tipificadas como faltas leves en el apartado anterior.
- d) La incomparecencia, a convocatoria y/o citación, que le realice el Club.

- e) Emplear vocabulario soez en los entrenamientos.
- f) Atrasarse a los desplazamientos, competencias o actos oficiales que correspondan al Club.
- g) Faltar de manera injustificada por más de 5 días de manera consecutiva.

Art.21.- Faltas Atentatorias:

- a) La acumulación de dos faltas graves.
- b) Más de seis faltas de puntualidad a sesiones de entrenamientos producidas en un mes.
- c) Faltar a desplazamientos, competencia o actos oficiales que correspondan al Club.
- d) La desconsideración o actos muy graves hacia compañeros, contrincantes, árbitros, espectadores, personal directivos del Club, de manera pública o privada, con grave perjuicio para la imagen del Club o sus integrantes.
- e) Ingerir bebidas alcohólicas antes, durante o después de una competencia, cuando aún no haya terminado la comisión.
- f) Agredir de palabra al entrenador o demás autoridades del Club
- g) Abandonar la concentración deportiva, cuando se este cumpliendo una comisión o no.
- h) Competir sin la autorización escrita de las autoridades del Club ESPE.
- i) Participar con otro Club, sin la respectiva autorización.

DE LOS ENTRENADORES Y DELEGADOS

Art.22.- Faltas Leves:

- a) El retraso en la entrega de los informes requeridos.
- b) Las establecidas como leves para los deportistas, cuando sean de aplicación.

Art.23.- Faltas Graves:

- a) El retraso en la entrega del material y/o equipos deportivos del Club, cuando así lo requiera este.
- b) El retraso de manera reiterativa en la entrega de los informes requeridos.
- c) Las establecidas como graves para los deportistas, cuando sean de aplicación.

Art.24.- Faltas Atentatorias:

- a) El abuso de autoridad con los deportistas.
- b) La no entrega del material y/o equipo deportivo del Club, cuando así lo requiera este.
- c) La negativa a la entrega de los informes requeridos.
- d) Las establecidas como muy graves para los deportistas, cuando sean de aplicación.

DEL COORDINADOR**Art.25.- Faltas Leves:**

- a) El retraso en la ejecución, en su área deportiva, de las tareas y/o gestiones encomendadas por los órganos directivos o los Estatutos.
- b) Las establecidas como leves para los deportistas, entrenadores y delegados, cuando sean de aplicación.

Art.26.- Faltas Graves:

- a) El retraso reiterado, en su área deportiva, en la ejecución de las tareas y/o gestiones encomendadas por los órganos directivos o los Estatutos.
- b) Las establecidas como graves para los deportistas, entrenadores y delegados, cuando sean de aplicación

Art.27.- Faltas Atentatorias:

- a) El incumplimiento en la ejecución, en su área deportiva, de las tareas y/o gestiones encomendadas por los órganos directivos o los Estatutos.
- b) Las establecidas como atentatorias para los deportistas, entrenadores y delegados, cuando sean de aplicación.

TÍTULO IV**CAPITULO VIII****SANCIONES****Art.28.- Sanciones de las Faltas.****a) Para las Faltas Leves se impondrán las siguientes sanciones:**

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita.
- Suspensión por una semana, sin firmar asistencia.

b) Para las Faltas Graves se impondrán las siguientes sanciones:

- Suspensión de los derechos inherentes a la condición en virtud de la cual haya sido sancionado, por un periodo de 15 días a un mes, sin registrar asistencia.

c) Para las Faltas Atentatorias se impondrán las siguientes sanciones:

- Expulsión definitiva del Club deportivo ESPE.

Art.29.- De la separación

En caso de que el deportista sea separado de la disciplina deportiva a la que pertenece, éste deberá cancelar a la ESPE, el valor correspondiente a la beca.

Art.30.- Del plazo para sancionar

La facultad para juzgar y sancionar las faltas leves, graves y atentatorias tipificadas en los artículos 20, 21 y 22, prescriben en el plazo de 30 días contados desde la fecha que se presentó el respectivo informe.

Art.31.- Independencia de sanción

Las sanciones correspondientes a las faltas estipuladas en el presente reglamento, serán aplicadas sin perjuicio al Reglamento del estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército.

**TITULO V
CAPITULO IX
DE LOS INCENTIVOS**

Art.32.- Clases de incentivos.- Los deportistas que se destaquen podrán optar por los siguientes incentivos.

- a) Beca de acuerdo a lo determinado en el respectivo reglamento.
- b) Premio económico establecido en las respectivas Ordenes de Rectorado.
- c) Reconocimiento público en el momento cívico de los días lunes de los logros alcanzados en las competencias deportivas.

**CAPITULO X
DE LAS BECAS**

Beca Deportiva

Se denomina Beca Deportiva al apoyo que la ESPE concede a estudiantes con probada capacidad deportiva y que su participación en la disciplina en cuestión sirva para estimular la práctica deportiva de otros estudiantes.

CAPITULO XI

TIPOS DE BECAS

Art.33.- Clasificación de las Becas

Las becas se clasifican en 3 clases: Clase "A", clase "B" y Clase "C".

Art.34.- Beca clase "A"

Esta beca tiene dos categorías: categoría A1 y categoría A2.

Art.35.- Beca A1.- Es la que otorga el 80% de descuento en la matrícula y hospedaje y alimentación.

Art.36.- Beca A2.- Es la que otorga sólo el 80% de descuento en la matrícula.

Art.37.- Beca clase "B"

Esta beca otorga el 60% de descuento en la matrícula.

Art.38.- Beca clase "C"

Es la beca que brinda el 40% de descuento en la matrícula.

CAPITULO XII DE LA ADJUDICACIÓN

Art.39.- Beca clase "A1"

Se brindará al deportista que sea miembro de cualquiera de las disciplinas del Club ESPE, que cumpla los siguientes requisitos.

- a. Ser Campeón Sudamericano, Panamericano o Mundial representando directamente al Club deportivo ESPE.
- b. Tener un promedio académico de 14 sobre 20.
- c. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre.
- d. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 75%, durante el semestre.

Art.40.- También se brindará este beneficio a los deportistas, que teniendo un alto nivel deportivo, no pueden acceder a estudiar en la ESPE, por falta de recursos económicos y apoyo familiar, especialmente a los de provincia, lo cual deberá ser comprobado mediante informe del departamento de Bienestar y Cultura de la ESPE.

Art.41.- Beca clase "A2"

Se brindará al deportista que sea miembro de cualquiera de las disciplinas del Club ESPE, que cumpla los siguientes requisitos.

- a. Ser Campeón Nacional representando directamente al Club Deportivo ESPE.
- b. Tener un promedio académico de 14 sobre 20.
- c. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre.
- d. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 75%, durante el semestre.

Art.42.- También se brindará este beneficio a los deportistas, que teniendo un alto nivel deportivo, no pueden ingresar (estudiantes nuevos) a estudiar en la ESPE, por falta de recursos económicos, lo cual deberá ser comprobado mediante informe del departamento de Bienestar y Cultura de la ESPE.

Art.43.- Beca clase "B"

Se brindará al deportista que sea miembro de cualquiera de las disciplinas del Club ESPE, que cumpla los siguientes requisitos.

- a. Ser Vicecampeón Nacional o Campeón provincial representando directamente al Club ESPE.
- b. Tener un promedio académico de 14 sobre 20.
- c. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre.

- d. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 75%, durante el semestre.

Art.44.- Beca clase "C"

Se brindará al deportista que sea miembro de cualquiera de las disciplinas del Club ESPE, que cumpla los siguientes requisitos.

- a. Tener un promedio académico de 14 sobre 20.
- b. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre.
- c. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 75%, durante el semestre.

Art.45.- Deportistas aspirantes a ingresar como estudiantes a la ESPE

- a. Tener un nivel deportivo que aporte significativamente a cualquier disciplina, considerándose un deportista con futuro, apto para ingresar a estudiar a la ESPE.
- b. Presentar el informe del entrenador de la disciplina deportiva a la que pertenece, que certifique la condición del inciso anterior.
- c. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 75%, durante el semestre.

Art.46.- Deportistas estudiantes de la ESPE, antiguos.

- a. Tener un promedio académico de 14 sobre 20, para estudiantes antiguos.
- b. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre, para estudiantes antiguos.
- c. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 80%, durante el semestre.

Art.47.- Deportistas integrantes de disciplinas no competitivas.

- a. Tener un promedio académico de 14 sobre 20, para estudiantes antiguos.

- b. No haber reprobado asignatura alguna durante el semestre, para estudiantes antiguos.
- c. Tener un registro de asistencia a los entrenamientos del 80%, durante el semestre.
- d. Haber asistido al 75% de las actividades de la disciplina.

CAPITULO XIII

DE LA DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Art.48.- Los aspirantes a percibir el beneficio deberán presentar la siguiente documentación:

- a. Solicitud de beca dirigida al señor Vicerrector de docencia de la ESPE.
- b. Formularios completos y debidamente complementado con lo requerido.
- c. Los requisitos establecidos en los artículos necesarios para accederá cada tipo de becas según sea el caso (estudiantes nuevos o antiguos).
- d. Informe Técnico.
- e. Los postulantes, solicitantes y/o aspirantes que no presenten la documentación en tiempo y forma, no podrán reclamar el posible beneficio.

CAPITULO XIV

DE LOS ESTÍMULOS ECONÓMICOS

Art.49.- Son los premios económicos brindados en base de logros deportivos alcanzados por los deportistas, representando directamente al Club deportivo ESPE, bajo el respaldo del instructivo elaborado y aprobado en el Departamento de Clubes; según los siguientes indicadores:

a. Campeonato Mundial Universitario.

Campeón	\$ 1000
Vicecampeón	\$ 800

b. Campeonato Sudamericano Universitario o Interclubes.

Campeón	\$ 500
Vicecampeón	\$ 400

c. Campeonato Nacional Universitario o Interclubes.

Campeón	\$ 150
Vicecampeón	\$ 120

d. Campeonato Provincial Universitario o Interclubes.

Campeón	\$ 100
Vicecampeón	\$ 80

Art.50.- El alumno beneficiado recibirá y aceptará el documento de aceptación, el cual será el único instrumento de comprobación de la asignación de la beca, no se aceptarán transferencias de periodos.

FUENTES

DOCUMENTALES:

- Acosta Hernández, Rubén. Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas. España, Editorial Paidotribo, primera edición, 2005.
- Baron A. Robert, Psicología. México DF: Pearson Educación, tercera edición, 2003.
- Bateman, Thomas S. y Snell Scott A. Administration. Una ventaja competitiva. México, McGraw-Hill, 2003.
- Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Sao Paulo, McGrawHill, Makron Books, 1993.
- Henry, Mintzberg y J.B. Quinn. El Proceso Estratégico. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- Laris Casillas, Francisco. Administración integral. México, Oasis, 2000.
- Maslow, Abraham. Toward a Psychology of Being and Motivation and Personality , Brooklyn, Nueva York, first edition, and second edition, 1954 – 1968 – 1970.
- Miner, John. El proceso administrativo. (teoría, investigación y práctica). México, CECSA, 1982.
- Papalia E. Diane y Wenkos Olds Sally. Psicología . México, McGraw-Hill, 1998.
- París Rocha, Fernando. La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. España: Editorial Paidotribo, tercera edición, 2003.
- Pichón, Rivière Enrique. El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social, Argentina, 1960.
- Quesada Rettschlag, Sergio. Dirección de Centros Deportivos, España: editorial Paidotribo, primera edición, 2007.

- Robbins, Stephen y De Cenzo, David. Fundamentos de Administración. México: 1996.
- Stoner, James A. F., Freeman R. Edward y Gilbert JR. Daniel R. Administración. México DF: Pearson Educación, 2002.
- Terry, George y Flanklin, Stephen. Principios de Administración. México: Editorial Continental, 1999.

ELECTRÓNICAS:

- Administración. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.definición.org/administración/>
- Abandono de la práctica Deportiva. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 2 de Junio 2007]. Disponible en: <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista20/artabandono15.htm>.
- Apuntes de Administración de Empresas y Negocios para Estudiantes Universitarios y Profesionales. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default2.
- Cultura Organizacional. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm.
- Las Principales Teorías Administrativas y sus enfoques. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 26 de Mayo 2007]. Disponible en: Farol. <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>.
- Manual del Entrenador. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [Fecha de consulta: 2 de Junio 2007]. Disponible

en:http://www.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/futbol_N1/CAPITULO_01.pdf Manual del Entrenador.

- Manual del Entrenador. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 28 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>.
- Maslow, Abraham H.: Motivación y Personalidad, [En línea]: Sagitario, Barcelona, 1975 documenting electronic sources on the Internet. 1975 [fecha de consulta: 21 Mayo 2007]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.
- Organización y Administración de Empresas. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 28 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>.
- Página Web. [En línea]. Documento electrónico en Internet 2007 [fecha de consulta: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: [http://www.monografias.com/historia de la administración/](http://www.monografias.com/historia%20de%20la%20administraci%C3%B3n/).
- Proceso Administrativo. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 26 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#PLAN>.
- Proceso Administrativo. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 28 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.
- Proceso Administrativo.[En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 27 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#plan>
- Proceso Administrativo.[En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 28 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>.
- Roles Administrativos. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 31 de Mayo 2007]. Disponible

en: http://www.wikilearning.com/roles_administrativos-wkccp-11860-10.htm.

- Salud Mental. [En línea]: Documento electrónico en Internet. 2007 [fecha de consulta: 12 de Junio 2007]. Disponible en: <http://www.saludmental.info/Secciones/deporte/psicología20%y%20entrenamiento%20deportivo>.

EXPERTOS:

- Marcelo Montalvo, Lic. Tcrn. Coordinador de la Carrera de Ciencias de la Actividad Física, Deportes y Recreación, Presidente del Club Deportivo ESPE.
- Oswaldo Ortiz, Msc. Especialista en Gerencia Deportiva, Docente de la CAFDER – ESPE.
- Vinces, Tayron, Lic. Sgos. Coordinador del Departamento de Clubes de la ESPE.