



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño
de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación
para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU)
año 2011**

Autores: Br. González, M. Jhonatan J
Br. Noguera, H. Yobeinny M
Tutora: Lcda. Marienma Ramírez

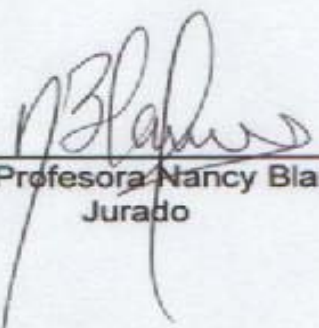
Trabajo de Grado, modalidad investigación, presentado como requisito
parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos
Humanos.

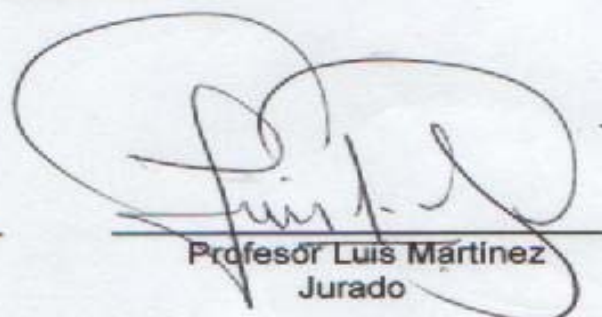
Cumaná, junio del 2011

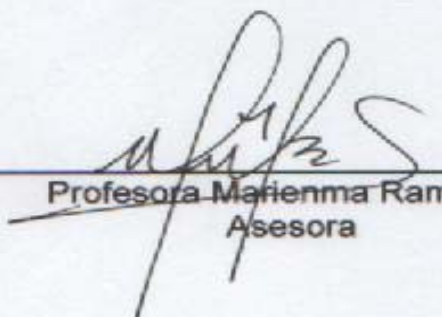


Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU) año 2011

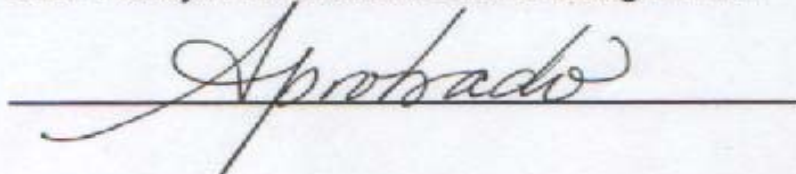
Aprobado por:


Profesora Nancy Blanco
Jurado


Profesor Luis Martínez
Jurado


Profesora Marienma Ramírez
Asesora

Este Trabajo Fue evaluado con la categoría de:


Aprobado

INDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTA DE TABLAS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	6
EL PROBLEMA.....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificación.....	13
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	16
2.1 Antecedentes de la investigación.....	16
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.2.1 Aspectos Conceptuales de Sistemas y Procedimientos de la Evaluación del Desempeño.....	18
2.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	23
2.2.3 Objetivo de la Evaluación del Desempeño.....	25
2.2.4 Componentes del Proceso de Evaluación de Desempeño ..	28
2.2.4.1 El instructivo para la aplicación del instrumento:	28
2.2.4.2 Determinación de indicadores:	28
2.2.4.3 Formulario de evaluación de resultados:	28

2.2.4.4 Formularios de evaluación del potencial del proceso: ...	29
2.2.4.5 El mecanismo de evaluación del programa:	29
2.2.5 Preparación de las evaluaciones de desempeño	29
2.2.6 Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:	32
2.2.7 Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño	
.....	33
2.2.7.1 El Gerente.....	33
2.2.7.2 El Empleado:	34
2.2.7.3 La Comisión De Evaluación Del Desempeño.....	35
2.2.7.4 Evaluación 360°	36
2.2.8 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	37
2.2.8.1 Beneficios para el Individuo:	37
2.2.8.2 Beneficios para el Jefe:.....	38
2.2.8.3 Beneficios para la Empresa:	39
2.2.9 Principios de la Evaluación de Desempeño	40
2.2.10 Usos de la evaluación del desempeño	40
2.2.11 Periodos para la Evaluación del Desempeño:	41
2.2.12 Consecuencias de la Evaluación del Desempeño.....	42
2.2.13 Contribuciones de la Evaluación del Desempeño	43
2.2.13.1 Captación de Recursos Humanos:	43
2.2.13.2 Compensaciones:	43
2.2.13.3 Motivación:	44
2.2.13.4 Desarrollo y Promoción:.....	44
2.2.13.5 Comunicación:	44
2.2.13.6 Adaptación al Puesto de Trabajo:.....	44
2.2.13.7 Descripción de Puestos:	45
2.2.14 Método de evaluación basada en el desempeño durante el	
pasado.....	45
2.2.14.1 Escalas de puntuación:.....	45

2.2.14.2 Lista de verificación:	46
2.2.14.3 Método de selección forzada:	46
2.2.14.4 Método de registro de acontecimientos críticos:	46
2.2.14.5 Escalas de calificación conductual:	46
2.2.14.6 Método de verificación de campo:	46
2.2.14.7 Métodos de evaluación en grupos:	47
2.2.14.8 Método de categorización:	47
2.2.14.9 Método de distribución forzada:	47
2.2.14.10 Método de comparación por parejas:	47
2.2.15 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	47
2.2.15.1 Autoevaluaciones:	48
2.2.15.2 Administración por objetivos:	48
2.2.15.3 Evaluaciones psicológicas:	48
2.2.15.4 Métodos de los centros de evaluación:	48
2.2.16 Métodos de Evaluación 360°	48
2.2.16.1 Evaluación por parte de los superiores:	49
2.2.16.2 Autoevaluación:	49
2.2.16.3 Evaluación por parte de los iguales:	49
2.2.16.4 Evaluación por parte de los subordinados:	49
2.2.16.5 Evaluación por parte de los clientes:	49
2.2.16.6 Seguimiento informático:	49
2.2.16.7 Evaluación 360°:	50
2.2.17 Objetivos de la Evaluación 360°	51
2.2.18 Ventajas de la Evaluación 360°	52
2.2.19 Propósito de la Evaluación 360°	52
2.2.20 Desventajas del método 360°	52
2.2.21 Desventajas del método 360°	53
2.2.22 Que se Evalúa con el método 360°?	53

2.2.23 Factores que generalmente se evalúan con el método de 360°	54
2.2.24 Aspectos Conceptuales del Deporte y Entrenador Deportivo.	54
2.2.25 La personalidad del entrenador.	55
2.2.26 Capacidades pedagógicas que deben de caracterizar al entrenador deportivo.....	57
2.2.26.1 Capacidad Académica:.....	57
2.2.26.2 Capacidad Didáctica:	57
2.2.26.3 Capacidad Perceptiva:.....	58
2.2.26.4 Capacidad Expresiva o Capacidad de Lenguaje:	58
2.2.26.5 Capacidad Demostrativa:.....	59
2.2.26.6 Capacidad Organizativa:.....	60
2.2.26.7 Capacidad Constructiva:.....	60
2.2.26.8 Capacidad para Mantener la Autoridad:	61
2.2.26.9 Capacidad Creadora:.....	62
2.2.27 Modelos de la formación de los entrenadores deportivo.....	63
2.2.27.1 Modelo Academicista:.....	63
2.2.27.2 Modelo Técnico:	64
2.2.27.3 Modelo práctico:	65
2.2.28 BASES LEGALES	66
2.2.28.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se establece:	66
2.2.28.2 Ley del Estatuto de la Función Pública, concreta:	67
2.2.28.3 Ley Nacional de la Juventud.....	67
2.2.28.4 Ley Orgánica de Descentralización:	68
2.2.29 MARCO INSTITUCIONAL.....	69
2.2.29.1 Reseña Histórica.....	69
2.2.29.2 Visión y Misión de FUNDESU.....	70

2.2.29.3	Importancia de la Fundación.....	71
2.2.29.4	Objetivos de la Fundación.	73
2.2.29.5	Actividades Físicas en el Ámbito Escolar.	74
2.2.29.6	Municipalización Deportiva y Deporte Comunitario.....	74
2.2.29.7	Deporte para Discapacitados.....	75
2.2.29.8	Actividad Física para la Salud.....	75
2.2.29.9	Deporte Comunal.....	75
2.2.29.10	Deporte Penitenciario.	75
2.2.29.11	Programa de Alto Rendimiento.....	76
2.2.29.12	Estructura Organizativa de FUNDESU.	76
2.2.30.13	Situación Actual de la Fundación.....	79
2.2.31	Definición de Términos	80
CAPÍTULO III		83
MARCO METODOLÓGICO		83
3.1	Diseño o tipo de investigación.	83
3.2	Nivel de Investigación:	83
3.3	Alcance	84
3.4	Unidad de Estudio.....	85
3.5	Población y Muestra	85
3.6	Fuentes de información.	85
3.6.1	Entrevistas formales y estructuradas	86
3.6.2	Encuesta	87
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	88
3.8	Tratamiento de la información.....	88
CAPÍTULO IV		90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN		90
DE LOS RESULTADOS		90
CAPÍTULO V		171
SISTEMA Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		

DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADSCRITOS A FUNDESU. ...	171
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFIAS	188
ANEXOS	192
HOJA DE METADATOS.....	210

DEDICATORIA

El logro de una meta, es un sueño perseguido por todos aquellos que hemos luchado día a día por alcanzarla. Es por ello que hoy es un orgullo poder dedicar esta investigación muy especialmente:

A Dios todopoderoso quien es mi guía.

A mis abuelos, que hoy en día no están conmigo físicamente, pero si espiritualmente y son mi fuerza y motivo para todo.

A mis padres, quienes estuvieron, están y estarán apoyándome en cada cosa que me propongo, quienes con su humildad y muchos o pocos conocimientos estuvieron pendientes de este proyecto tan importante en mi vida.

A mis hermanos(as) y sobrinas, quienes quiero motivar y demostrar que lo que se propone en la vida se alcanza, que hay que seguir adelante y luchar por lo que se quiere, espero sigan mis ejemplos.

A mis suegros, quienes son mi otra familia y estuvieron conmigo en tantos momentos importantes y me dieron siempre apoyo incondicional, dedicación y palabras alentadoras.

A mi compañero de tesis y compañero sentimental, quien es una persona especial y significativa en mi vida y a quien le debo muchos momentos hermosos. Te amo

Yobeinny Noguera

DEDICATORIA

Ante todo quiero dedicarle esta investigación principalmente a Dios todo poderoso, el cual me brindo toda la salud e inteligencia necesaria para desarrollar esta investigación junto a mi compañera Yobeinny Noguera

A mis padres quienes con sus consejos y buenos ejemplos me orientaron hacia el camino correcto, como lo es el que hoy en día estoy transitando y sobre todo por el esfuerzo que hicieron, que han hecho y que seguirán haciendo para brindarme los recursos económicos necesarios que me permitieron costear los gastos durante mis estudios. Los amo con todo mi corazón

A mi única hermanita Chiquinquirá, quien me ha estado apoyando al igual que yo la he estado apoyando en sus estudios con la intención de que siga los buenos ejemplos que mis padres me inculcaron.

A mi compañera de tesis y compañera sentimental, quien forma parte de mi familia y me ha apoyado en cada uno de los escenarios de mi vida y que sobre todo ocupa un lugar muy bonito en mi corazón. Te amo mi amor, gracias por formar parte de mi vida.

Jhonatan González

AGRADECIMIENTO

La gratitud es un valor propio, para nosotros, agradecer significa encontrar un motivo para dar gracias. Y encontrarlo es posible si tenemos los ojos bien abiertos y el corazón despierto para descubrir los miles de gestos que nos brindan nuestros alrededores.

Es fundamental que aprendamos a ser agradecidos, la persona agradecida siembra bien y bienestar. Entre otras virtudes el agradecido aprende a valorar las cosas, el que agradece sinceramente, está reconociendo el valor de lo que ha recibido.

Para algunas personas dar las gracias por aquellos servicios cotidianos es muy fácil, sin embargo, no siempre es así. La gratitud implica algo más que pronunciar unas palabras de manera automática, es responder a aquella actitud que nace del corazón, en aprecio a lo que alguien más ha hecho por nosotros.

La gratitud no es "devolver el favor". El agradecimiento no es pagar una deuda, es reconocer la generosidad ajena.

Por estas razones hoy en día damos gracias primeramente a Dios por permitirnos alcanzar una de las tantas metas propuestas.

Gracias a nuestra Asesora Académica la Lcda. Marienma Ramírez, por ser tan especial, ético y profesional. Gracias por su dedicación, constancia y conocimientos impartidos que nos sirvieron y servirán de mucho.

Gracias al Lcdo. Daniel Rodríguez, por su excelente asesoría en la parte deportiva, por su dominio del tema y preocupación laboral, gracias a ello, nos motivó a interesarnos en la temática desarrollada. Gracias por los conocimientos, por los momentos dinámicos y divertidos puestos en las asesorías.

Gracias al Dr. Ángel Maza, por gratificarnos con su personalidad llena de humildad y sencillez, gracias por su excelente asesoría en la parte médica, y por ser una persona tan profesional.

Gracias a la Lcda. Nayiveth López por su humildad, por sus conocimientos, dedicación sencillez a la hora de explicar.

Gracias a FUNDESU y a su personal directivo por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar este trabajo de investigación el cual será de gran importancia tanto para la Fundación como para nosotros los investigadores.

Gracias a nuestros amigos y compañeros por compartir estas experiencias y por estar pendiente de nosotros.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos apoyaron y nos dieron una palabra alentadora en momentos de desánimo y desilusión.

**MUCHAS GRACIAS A TODOS POR APORTAR CADA GRANITO DE
ARENA...**

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al sexo de los entrenadores deportivos de FUNDESU.....	90
Tabla N° 2: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al grado de instrucción de los Entrenadores Deportivos de FUNDESU.....	92
Tabla N° 3: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si los entrenadores deportivos deben suministrarles información a sus supervisores.....	95
Tabla N° 4: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la frecuencia con que los entrenadores deportivos deben suministrar información a sus supervisores.....	96
Tabla N° 5: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tienen una persona encargada de evaluar su desempeño como entrenador deportivo.	98
Tabla N° 6: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si el entrenador deportivo sabe lo que es una evaluación de desempeño.	100
Tabla N° 7: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si le han aplicado anteriormente una evaluación de desempeño a los entrenadores deportivos.	101
Tabla N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a, como consideran los Entrenadores Deportivos la evaluación de desempeño	103
Tabla N° 9: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a de qué manera le gustaría que evalúen su desempeño laboral.	106
Tabla N° 10: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes aCuál sería su actitud al momento de evaluar su desempeño.....	108
Tabla N° 11: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a lo	

que considera el entrenador deportivo que mide la evaluación de desempeño.	110
Tabla N° 12: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes algunos calificativos que usted asocia con ser entrenador deportivo	112
Tabla N° 13: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a como es el cumplimiento de sus funciones como entrenador deportivo.	115
Tabla N° 14: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si tiene el entrenador deportivo un horario laboral.....	116
Tabla N° 15: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a el grado de responsabilidad que tiene el desempeño de sus actividades dentro de la institución.	118
Tabla N° 16: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si elabora planes de trabajo.....	120
Tabla N° 17: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si se ha ausentado de sus labores como Entrenador.....	122
Tabla N° 18: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes algunas de las razones por las cuales se ha tenido que ausentar de sus labores.	124
Tabla N° 19: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si conocen lo que es una sanción laboral.	127
Tabla N° 20: distribución absoluta y porcentual de los datos relacionados con que si ha sido sancionado en su desempeño como entrenador deportivo.	128
Tabla N° 21: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a si conoce los objetivos de la institución en la cual labora.....	129
Tabla N° 22: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si considera que sus funciones laborales contribuyen al logro de los objetivos de la institución.	131
Tabla N° 23: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a como mide su producción laboral.	133

Tabla N° 24: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si los logros laborales que se ha propuesto los ha alcanzado.	135
Tabla N° 25: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a cuáles son los valores de medalla que mayormente ha obtenido.....	136
Tabla N° 26: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a qué nivel esta su reconocimiento como entrenador deportivo.	138
Tabla N° 27: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a con que regularidad ha tenido fracasos deportivos.	139
Tabla N° 28: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo.	141
Tabla N° 29: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si considera que tiene habilidades para desarrollar el puesto que ocupa...	143
Tabla N° 30: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a cuáles son las habilidades y/o capacidades que posee para desarrollar bien sus funciones como entrenador deportivo.	144
Tabla N° 31: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si la fundación le brinda los recursos necesarios para representar al estado Sucre en cualquier competencia de las distintas disciplinas.....	146
Tabla N° 32: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si cuenta con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas.	148
Tabla N° 33: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes que si a la hora de representar al estado sucre en una disciplina particular y lograr el objetivo deseado, recibe algún reconocimiento por parte de la institución.	149
Tabla N° 34: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tiene iniciativa como entrenador deportivo.	151
Tabla N° 35: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si se considera creativo.	151

Tabla N° 36: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si se considera apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.....	153
Tabla N° 37: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tiene deseos de superación.....	155
Tabla N° 38: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si está satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupa.	157
Tabla N° 39: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si se considera una persona sociable	158
TABLA N° 40: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la conexión con su grupo de estudiantes o atletas.	159
TABLA N° 42: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tienen facilidad para las relaciones humanas.....	159
TABLA N° 41: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si reciben algún tipo motivación por parte de la institución para desempeñar mejor sus actividades.....	161
TABLA N° 43: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que tan frecuente es la participación de los macrociclos de trabajo	163
TABLA N° 44: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si aportan ideas y estrategias para las mejoras del trabajo.	164
TABLA N° 45: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si son esas ideas o aportes tomados en cuenta por la fundación.....	165

LISTA DE FIGURAS

Gráfico N° 1: representación gráfica de los datos referentes al sexo de los entrenadores deportivos de FUNDESU. 2011.	90
Gráfico N°2: representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción de los Entrenadores Deportivos de FUNDESU. 2010.....	93
Gráfico N°3: representación gráfica de los datos referentes a la información que deben suminístrale los entrenadores deportivos a su supervisor.	95
Gráfico N°4: representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia con que frecuencia los entrenadores deportivos deben suministrar información a sus supervisores.....	97
Gráfico N°5: representación gráfica de los datos referentes a que si tienen una persona encargada de evaluar su desempeño como entrenador deportivo.	99
Gráfico N°6: representación gráfica de los datos referentes a que si el entrenador deportivo sabe lo que es una evaluación de desempeño.	100
Gráfico N°7: representación gráfica de los datos referentes a que si le han aplicado anteriormente una evaluación de desempeño a los entrenadores deportivos.	102
Gráfico N°8: Representación gráfica de los datos referentes a que como consideran los Entrenadores Deportivos la evaluación de desempeño.	104
Gráfico N°9: representación gráfica de los datos referentes a la manera como le gustaría que evalúen el desempeño laboral.....	107
Gráfico N°10: representación gráfica de los datos referentes a Cuál sería su actitud al momento de evaluar su desempeño.	109
Gráfico N°11: representación gráfica de los datos referentes a lo que considera el entrenador deportivo que mide la evaluación de desempeño.	111
Gráfico N°12: representación gráfica de los datos referentes algunos calificativos que usted asocia con ser entrenador deportivo.....	113

Gráfico N°13: representación gráfica de los datos referentes a como es el cumplimiento de sus funciones como entrenador deportivo.	115
Gráfico N°14: representación gráfica de los datos referentes a si tiene un horario laboral.	117
Gráfico N°15: representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad que tiene el desempeño de sus actividades dentro de la institución.	119
Gráfico N°16: representación gráfica de los datos referentes a que si elabora planes de trabajo.	121
Gráfico N°17: representación gráfica de los datos referentes a si se ha ausentado de sus labores como Entrenador.	123
Gráfico N°18: representación gráfica de los datos referentes a algunas de las razones por las cuales se ha tenido que ausentar de sus labores.....	125
Gráfico N°19: representación gráfica de los datos referentes a que si conocen lo que es una sanción laboral.	127
Gráfico N°20: representación gráfica de los datos relacionados con que si ha sido sancionado en su desempeño como entrenador deportivo.....	128
Gráfico N°21: representación gráfica de los datos referente a si conoce los objetivos de la institución en la cual labora.....	130
Gráfico N°22: representación gráfica de los datos referente a que si considera que sus funciones laborales contribuyen al logro de los objetivos de la institución.	131
Gráfico N°23: representación gráfica de los datos referente a como mide su producción laboral.....	133
Gráfico N° 24: representación gráfica de los datos referente a que si los logros laborales que se ha propuesto los ha alcanzado.	135
Gráfico N°25: representación gráfica de los datos referente a cuáles son los valores de medalla que mayormente ha obtenido.	137
Gráfico N°26: representación gráfica de los datos referente a qué nivel esta	

su reconocimiento como entrenador deportivo.	138
Gráfico N°27: representación gráfica de los datos referente a con qué regularidad ha tenido fracasos deportivos.	140
Gráfico N°28: representación gráfica de los datos referente a qué si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo.....	142
Gráfico N°29: representación gráfica de los datos referente a que si considera que tiene habilidades para desarrollar el puesto que ocupa.	143
Gráfico N°30: representación gráfica de los datos referente a cuáles son las habilidades y/o capacidades que posee para desarrollar bien sus funciones como entrenador deportivo.	145
Gráfico N°32: representación gráfica de los datos referente a que si cuenta con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas	148
Gráfico N°33: representación gráfica de los datos referente que si a la hora de representar al estado sucre en una disciplina particular y lograr el objetivo deseado, reciben algún reconocimiento por parte de la institución.....	150
Gráfico N°36: representación gráfica de los datos referente a que si se considera apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.....	154
Gráfico N°37: representación gráfica de los datos referente a que tiene deseos de superación.....	155
Gráfico N°38: representación gráfica de los datos referentes a si está satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupa.	157
Gráfico N°41: representación gráfica de los datos referentes a que si reciben algún tipo motivación por parte de la institución para desempeñar mejor sus actividades.....	161
Gráfico N°43: representación gráfica de los datos referentes a que tan frecuente es la participación de los macrociclos de trabajo	163



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

**Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño
de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación
para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre
(FUNDESU) año 2011**

AUTORES: Br. González M. Jhonatan J

Br. Noguera H. Yobeinny M

TUTORA: Lcda. Marienma Ramírez

Cumaná, junio del 2011

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito proponer un Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño en base al modelo 360° dirigido a los Entrenadores Deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU), conformado este en una población de 98 Entrenadores del Deporte. Una vez efectuado el diagnóstico quedó evidenciado que el mismo se encuentra vinculado con la falta de planificación y elaboración de planes de trabajo acorde a las necesidades de los atletas y de la Fundación en función al logro de los objetivos y metas establecidas. Para ello se procedió a desarrollar una investigación de campo sustentada en la información obtenida mediante un instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario, utilizando como técnica de recolección de información una entrevista estructurada para ser aplicada a los Entrenadores Deportivos, lo cual permitió conformar la propuesta de un sistema y procedimientos de evaluación de desempeño capaz de suministrar información objetiva que permita elevar el cumplimiento de las actividades y/o exigencias del cargo, otorgar reconocimientos, recompensas ajustadas a los resultados obtenidos en la valoración del rendimiento, al igual que le permita a la Fundación alcanzar los objetivos, misión y visión para la cual fue creada. En tal sentido esta investigación pretende ser una propuesta con nivel investigativo basado en modalidad de proyecto factible, el cual permitirá a FUNDESU optimizar técnicas y procedimientos, que permitirán mejorar y mantener un sistema de planes de trabajo efectivos, elevar el cumplimiento de las funciones de los entrenadores deportivos, así como buscar enaltecer la motivación, capacitación y desarrollo profesional, personal y salarial de los entrenadores deportivos y por ende mejorar la metodología de actividades deportivas impartida a los atletas que acuden a FUNDESU en busca de buenos entrenamientos deportivos.

Palabras clave: EVALUACION, DESEMPEÑO, SISTEMA Y PROCEDIMIENTO.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el factor humano desempeña el papel más importante dentro de las empresas y se le considera la clave del éxito de la misma, en este sentido, la Gestión de Recursos Humanos es interpretada como la esencia de la gestión empresarial. Debido, a que de esta manera una organización puede desenvolverse de manera eficiente, permitiendo así ayudar a crear una mejor condición y ambiente de trabajo en el cual sus empleados estén motivados, seguros y preparados para realizar sus funciones. La Gestión de Recursos Humanos constituye un factor básico para que la empresa pueda adquirir altos niveles de competitividad, calidad y productividad.

Según Chiavenato (2001), La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.(P.699)

En función a lo citado, cabe resaltar que la gestión de recursos humanos juega un papel importante para promover el desempeño eficaz de sus subordinados, mediante sus procesos gerenciales y entre ellos, la evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de esta rama administrativa, es importante destacar que tanto los sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal ya que es un instrumento altamente productivo para la

organización, y a través de este se logran obtener resultados claves para el éxito de toda empresa en el área de recursos humanos.

Por lo tanto al evaluar el desempeño del personal, se podrán detectar debilidades que estos puedan presentar en el momento de ejecutar actividades correspondientes al cargo, al igual que se pudiera decir que de allí depende el equilibrio entre la competitividad y productividad que solo se lograría con el estímulo y motivación que se le dará al trabajador, mediante la implementación de la evaluación del desempeño del personal.

Es de esta forma que se entienden las razones por las cuales la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU) como ente motivador del deporte, puede obtener destacados atletas, resultado del esfuerzo de un personal calificado y apto para desarrollar jóvenes deportistas, y seguir con la responsabilidad e imagen de gran importancia en cuanto a la formación del atleta Sucrense, debido a que facilita su pleno desarrollo en beneficio de la salud físico-mental, así como las habilidades y destrezas para la competencia deportiva, dicha fundación para llevar a cabo sus funciones en cuanto a la parte deportiva, requiere de un personal calificado, conjuntamente con el desempeño de una eficiente gestión que implemente la evaluación de desempeño para que se ejecuten correctamente las actividades establecidas por la institución.

Con relación a lo anteriormente planteado, FUNDESU podrá controlar las fallas o debilidades de la metodología de actividades por parte de los entrenadores, de acuerdo a esto se propondrán sistemas y procedimientos para la evaluación del desempeño de los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU. Sirviendo esto como apoyo para que esta fundación pueda mantener la misión para la cual fue creada, y es que su función primordial

está en promover el desarrollo deportivo del estado Sucre, conjuntamente con una visión de un modelo de gerencia deportiva para el alcance de la excelencia y que el estado Sucre sea una potencia deportiva en todos sus ámbitos y categorías. De esta manera se le pudiera hacer sentir al entrenador deportivo comprometido con su trabajo y procurar desarrollar las acciones pertinentes para conseguir identificar al trabajador con los objetivos de la fundación.

Sin dejar a un lado que dichos objetivos no serían alcanzados sin la participación de los entrenadores deportivos ya que son estos los que tendrían la gran responsabilidad y capacidad de adiestrar con sus conocimientos científicos y empíricos a los atletas, en base a ello se considerara oportuno proponer prácticas constantes y periódicas de evaluación hacia los entrenadores para así conocer si los atletas están siendo bien entrenados y por ende FUNDESU podría tomar medidas y aplicar sistemas y procedimientos para la evaluación del desempeño de sus entrenadores deportivos.

Para tales efectos, el proponer sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño servirá como medida para detectar el rendimiento de los entrenadores, para eso se pretenderá partir con un análisis de perfil o de las actividades que ejecutan o deberían de ejecutar los entrenadores y medir con más precisión, que tan preparados o que tanto conocimiento poseen estos acerca de sus funciones, al igual que medir sus habilidades y capacidades, para así revelar con exactitud aquellos empleados que no se encuentren en un nivel académico acorde con exigencias del cargo de entrenador deportivo. De igual forma el investigar o evaluar el comportamiento de entrenadores, serviría como punto de partida para determinar la manera cómo estos están llevando a cabo sus funciones y

poder seguir las correcciones oportunas para cumplir con los objetivos.

Con respecto a lo antes mencionado, se considera justo y necesario proporcionar a los entrenadores deportivos oportunidades continuas para mejorar sus habilidades, responsabilidades, destrezas y conocimientos dentro de la misma, y una de las formas más acorde de hacerlo es, mediante la aplicación de sistemas y procedimientos de evaluaciones que le permitan ejercer un buen funcionamiento de las actividades correspondientes a todo entrenador, para así lograr obtener atletas de alto rendimiento; e incentivar a su vez a dichos entrenadores en la superación profesional, en el cumplimiento de las planificaciones de actividades, a trabajar con atletas de distintas categorías como; iniciación, formación y desarrollo.

De esta manera, se quiere dejar planteado que el proyecto está orientado hacia una investigación de campo, ya que se basó en recolectar de forma directa a través de entrevistas formuladas, los fundamentos de los sujetos a investigar, complementando a su vez que la investigación se alinea hacia un nivel de proyecto factible, puesto que se propone o sugiere soluciones prácticas a determinados problemas o necesidades de organizaciones, mediante la aplicación de métodos o procesos.

En tal sentido, para abordar y realizar este estudio se condensan aspectos importantes y necesarios para su desarrollo, el cual estará estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: el problema, objetivos generales y específicos y justificación de la investigación.

CAPÍTULO II: marco teórico referencial, el cual incluye: antecedentes

de la investigación, bases teóricas, bases legales, marco institucional y definición de términos básicos.

CAPÍTULO III: marco metodológico, tipo y diseño de investigación, población, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y tratamiento de la información

CAPÍTULO IV: análisis e interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento.

CAPÍTULO V: sistema y procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre. (FUNDESU).

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La administración empresarial es la encargada de hacer que todos los recursos existentes en las organizaciones sean productivos, conjuntamente con la responsabilidad de organizar el desarrollo de todos los recursos que complementan y dan vida a toda empresa, partiendo desde el recursos humanos, quien es el principal elemento en permitir el logro que desea alcanzar toda empresa, hasta los recursos materiales , económicos y financieros quienes son parte esencial e indispensable para el manejo de las organizaciones.

En tal sentido, la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en el apoyo primordial de las empresas de hoy en día, siendo el recurso humano el soporte para el funcionamiento de dicha gestión. Para lograr incrementar el rendimiento de los trabajadores y conocer su productividad, ha surgido la necesidad de evaluar el desempeño de los mismos para que de esta manera conozcan la forma de realizar sus actividades e incitar a mantener el trabajo en equipo, así como procurar desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona para conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

En ese contexto, es posible para los trabajadores brindar a la organización sus mejores esfuerzos además de resaltar su contribución y lo que se espera de cada uno de ellos en todas las facetas de sus funciones, y de esta manera garantizar una efectiva gerencia para que el funcionamiento

formativo incida directamente en el desarrollo y los logros de sus actividades, esta dirección permite trabajar a partir de una planificación, organización,

control y evaluación sistemática basada en la forma en que cada profesional ejecuta sus actividades.

De allí que el equilibrio entre la productividad y competitividad sólo se logra con la motivación y el conocimiento de cómo están realizando sus funciones los trabajador, mediante la implementación de evaluación del desempeño del personal.

Según Chiavenato (2002): “La Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación de la eficiencia y rendimiento del individuo en el cargo que ocupa y de su potencial y desarrollo en las actividades que realiza”. (p.221).

Este es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre evaluados por las organizaciones con cierta continuidad, bien sea formal e informalmente. Además, se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso que permite conocer como las personas ejecutan sus tareas o labores dentro de las empresas, así como calificarlas en forma objetiva a través de procedimientos formales y de criterios bien definidos. Esta evaluación está dirigida hacia la actuación del trabajador en el cumplimiento de las exigencias de su cargo, la cual se puede apreciar a partir de determinados criterios, juicios y factores relacionados con la conducta del individuo.

Por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos, lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, y debe realizarse de forma

sistemática, debe ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional, a su vez que permite contar con una retroalimentación, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quiénes son merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

Las instituciones u organizaciones deportivas no son la excepción, contando con profesionales como son los Entrenadores Deportivos. En consecuencia, el papel del entrenador deportivo va a ser uno de los elementos más importantes en la puesta en práctica del deporte, ya que es la persona encargada de guiar el proceso de formación de los atletas. Debido a ello, es muy importante que el entrenador esté capacitado y actúe en consonancia con las edades y niveles de sus Deportistas, adecuando a éstos todos los contenidos metodológicos del entrenamiento.

Todo esto hace que sea necesario, que el entrenador se prepare y se forme como cualquier otro profesional de la actividad física y el deporte y sobre todo que se sienta lo suficientemente identificado con los objetivos que persigue la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU), como lo es el promover el desarrollo del deporte a nivel regional, nacional e internacional de los atletas mediante la programación, planificación y coordinación de las actividades deportivas del estado Sucre

De esta manera, se infiere que al evaluar el desempeño de los

entrenadores deportivos, permitirá corregir cualquier tipo de fallas que estos presenten a la hora de ejecutar las actividades requeridas por el cargo y para ello es necesario contar con una adecuada supervisión, ya que es a través de esta que se puede mantener la misión para la cual fue creada la fundación.

En este orden de ideas, la Fundación para el Desarrollo de Deporte del estado Sucre (FUNDESU) lleva adelante programas y actividades dirigidos a cumplir con su misión la cual consiste en promover el desarrollo deportivo en la región sucrense a través de los programas que allí se desarrollan y para la cual fue creada, y esta se basa en el entrenamiento y desarrollo de sus atletas en cuanto a habilidades y capacidades y la manera en que influye la motivación por parte de los entrenadores hacia el desarrollo físico, salud y autoestima de los entrenados.

Esta fundación es de gran importancia en la formación integral del atleta sucrense, posibilitando su pleno desarrollo en beneficio de la salud físico-mental, así como las habilidades y destrezas para la competencia deportiva, siendo FUNDESU una de las más representativas y encargada de la formación de nuevos y grandes atletas para la nación, enriqueciendo así a la comunidad deportiva en el estado Sucre contribuyendo al bienestar social del país.

En ese sentido, a FUNDESU, le es de gran provecho, la creación de Sistemas y Procedimientos de Evaluación en el rendimiento de las entrenadores que le permita reconocer e identificar el personal con potencial idóneo para cubrir el cargo de los entrenadores deportivos y obtener como resultado de ello un modelo a seguir de la gerencia deportiva, así como sembrar

el desarrollo deportivo en el estado Sucre siendo este el impulso para la cual fue creada la institución, además de poder contar con atletas que tengan buen rendimiento y eficiente desempeño en las actividades deportivas.

Cabe resaltar que por tales razones surgió el interés de desarrollar este trabajo de investigación puesto que FUNDESU a través de sus cambios administrativos, reconoce que necesita determinar las fortalezas y debilidades de sus entrenadores deportivos, debido a ello y al interés que se tienen los investigadores acerca del tema, FUNDESU podría utilizar sistemas y procedimientos para mejorar e incrementar la eficiencia de dicha organización a través de un departamento de recursos humanos, ya que presentan dificultades para conocer y descifrar el porqué de las fallas existentes entre sus trabajadores, lo que genera un desempeño insuficiente del entrenador.

Para tal efecto, implementar la evaluación de desempeño como medida para detectar el rendimiento de los entrenadores, se pretende partir con un análisis de las actividades que desempeñan los entrenadores y medir con más precisión el conocimiento, habilidades y capacidades de los mismos en concordancia con una supervisión constante y de esta manera poder detectar con exactitud aquellos empleados que no se encuentren en un nivel jerárquico acorde con sus características profesionales y por ende con un salario inferior y/o superior al cargo que ocupa.

El éxito de una organización depende esencialmente de la calidad del personal, no obstante a ello, son los sistemas, procedimiento, métodos e instrumentos necesarios, los que permitirán que FUNDESU lleve a cabo una evaluación de desempeño de los entrenadores deportivos que le permita

diagnosticar las fallas y las necesidades de capacitación de los mismos, para así lograr del entrenador deportivo un alto nivel de esfuerzos hacia el logro de las metas de la fundación.

Por lo antes expuesto concurre la razón de que los entrenadores deportivos tienen que contar con la capacitación, habilidades y destrezas necesaria para no provocar lesiones que puedan perjudicar en alguna medida la salud de los deportistas y conjuntamente mantener un nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores, la cual se puede alcanzar por medio de una motivación idónea, obteniendo como resultado las capacidades y habilidades correspondientes al perfil del cargo del entrenador, y por lo consiguiente se plantean las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son las generalidades de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU)?

¿Cuáles son los factores a medir en la evaluación de desempeño del entrenador deportivo adscrito a FUNDESU?

¿Cómo detectar las fortalezas y debilidades de las actividades que ejecutan los entrenadores deportivos?

¿Cómo determinar el modelo que permita diseñar un sistema y procedimiento de evaluación de desempeño?

¿Cuál es el sistema y procedimiento para la evaluación del desempeño de los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general.

Proponer Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación Para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU) Año 2011.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Describir las generalidades de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU).
- Identificar los factores a medir en la evaluación de desempeño del entrenador deportivo adscrito a FUNDESU.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las actividades que ejecutan los entrenadores deportivos.
- Determinar el modelo que permita diseñar un sistema y procedimiento de evaluación de desempeño.
- Definir el sistema y procedimiento de evaluación del desempeño de los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU.

1.3 Justificación.

A través de la aplicación de Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño, es posible identificar problemas en el personal que ameriten ser supervisados, como lo son, la integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa. El no aprovechar los recursos humanos que posean gran potencial y sean de gran utilidad para la productividad de la organización, traerá como consecuencia que el trabajador ocupe un cargo inferior al requerido por sus capacidades, otro factor que se puede detectar con la evaluación del desempeño es la falta de planificación, coordinación, estimulación, y supervisión a las actividades deportivas de recreación y esparcimiento en el estado de conformidad con los lineamientos establecidos en el Plan Regional del Deporte de la Fundación.

De acuerdo a los problemas tentativos, la evaluación del desempeño puede colaborar en la determinación de los factores que inciden en los recursos humanos, siendo estos adecuados a las necesidades de la organización.

Una vez conocido el papel que tiene la evaluación del desempeño para el logro eficiente del rendimiento laboral de cada uno de los entrenadores deportivos y por ende de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU), surge el interés de realizar una propuesta de Sistemas y Procedimientos para la Evaluación de Desempeño que permita medir el conjunto de aptitudes, rendimientos y comportamiento laboral del entrenador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, y en base a ello, cabe resaltar que el papel del entrenador deportivo es uno de los elementos más importantes en la puesta en práctica del deporte, por ello es muy importante que el entrenador esté capacitado

para ejecutar los distintos roles y actividades que exige el cargo.

Debido a estas razones es, que dentro de esta institución, es importante llevar a cabo la evaluación y supervisión del desempeño de los entrenadores deportivos adscritos a la mencionada fundación, razón que sustenta el hecho de partir de la creación o diseño de los sistema y procedimiento necesarios para la evaluación del desempeño.

El estudio que se llevó a cabo, constituye una línea de investigación interdisciplinaria que resulta de gran importancia para ampliar el conocimiento de los investigadores en cuanto diversos temas relacionados con la medicina y el deporte, esto gracias a que se cuenta con la participación de expertos en el área de deporte y medicina, y a tal efecto esto proporcionará beneficios a FUNDESU.

Debido a que se propuso un modelo de evaluación, el cual fue previamente analizado y verificado por expertos; y que de este modo pues proporcionará estudios y resultados certeros a cerca de las actividades que ejecutan los entrenadores deportivos, permitiendo de esta manera detectar los talentos humanos aptos para el ejercicio de la profesión deportiva, para que así esta fundación mejore las debilidades presentes en sus entrenadores y a la vez pueda seguir contando con profesionales altamente capacitados, ya que en la actualidad no se cuenta con una clasificación clara que ubique a los entrenadores deportivos en categorías acordes a su preparación, experiencias y conocimientos.

Con esta propuesta se favorecerá a los distintos deportistas que son entrenados por personal adscritos a FUNDESU, por cuanto que se destacaran como exitosos jóvenes que tendrán las capacidades y

habilidades para representar al estado Sucre y de esta manera contribuir con la función social que implica mantener a los jóvenes alejado de las drogas.

Según Pierre Parlebas (1986), "Todo tipo de actividad física, que mediante una participación organizada o no, tenga por finalidad la expresión o mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competiciones de todos los niveles." (P. 55).

Con lo antes expuesto queda claro que el deporte, es necesario tanto físico como mentalmente del ser humano, debido a que les permite mantener un buen estado de salud, además que aumenta la autoestima, las habilidades y destrezas de la persona. Sin duda el deporte es fundamental para el correcto desarrollo del ser humano

De igual forma esta investigación beneficiará a los autores, porque con el desarrollo de este trabajo se ampliarán sus conocimientos sobre el ámbito gerencial y empresarial que es fundamental en su carrera, ya que como futuros gerentes de recursos humanos adquirirán experiencias para el manejo de evaluación y clasificación de los empleados, así como la forma en que desempeñan su trabajo, elaborando planes de mejora, y de alguna forma facilitará el desarrollo de indagación a otros investigadores que puedan aplicar de manera consecuente el tema desarrollado en esta investigación de los sistemas y procedimientos de la evaluación de desempeño.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta Teoría Clásica de la Administración o teoría de la máquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas interrogantes e investigaciones: ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?, ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?, ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?, ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes y estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de la Administración, preocupada no sólo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional. Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de

autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Los antecedentes de la investigación sirven para esclarecer, interpretar y considerar el problema planteado. Se trata de hacer una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre la evaluación del desempeño, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. En base a esto se refiere al trabajo de investigación que guarda relación con el problema planteado.

De las diversas investigaciones existentes en la actualidad acerca de la evaluación de desempeño se encuentra el siguiente trabajo:

Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo que labora en la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU) periodo 2007. Realizada por: Cumana C, Eneiris y Martínez B, Mariela. Esta investigación fue realizada con la finalidad de diseñar un programa de Evaluación de Desempeño para el personal administrativo al servicio de FUNDESU.

La metodología empleada fue una investigación de campo, el nivel de investigación fue de tipo descriptivo, realizaron, observación y entrevistas con el personal que labora en la Fundación. Estos investigadores llegaron a las siguientes conclusiones: la evaluación del desempeño es una herramienta de administración donde el resultado de su aplicación depende de la calidad con que es utilizada, con ella se puede hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Por lo que recomendaron implementar y adoptar el programa de

evaluación de desempeño propuesto, a fin de erradicar la subjetividad con que la Dirección autoriza promover, reclasificar, emplear al personal, considerando que la mayoría de las veces estas decisiones son tomadas a dedo o basadas en intereses grupales.

La investigación antes expuesta guarda estrecha relación con el presente trabajo de investigación, puesto que persiguen el mismo fin de llevar a cabo la implementación de un proceso de evaluación de desempeño, en este caso, serán aplicados a los entrenadores deportivos; y de la misma manera determinar los beneficios que traerá, tanto a los entrenadores adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre, como a la misma institución.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Aspectos Conceptuales de Sistemas y Procedimientos de la Evaluación del Desempeño.

Según Strauss (1981). Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. (p.43)

De acuerdo a lo antes citado, se puede comprender que un sistema debe regirse por parámetros previamente establecidos para la efectiva aplicación de la evaluación de desempeño, así como es de gran importancia que el sistema a implementar esté en concordancia con los componentes concernientes al rendimiento y/o desempeño de las personas a evaluar,

pues, de no tomar en cuenta esos elementos el sistema de evaluación podría arrojar resultados vagos e indefinidos o hasta pudieran involucrarse informaciones personales en la medida de que existiera subjetividad.

Un sistema cuando es bien diseñado y comunicado puede llegar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Según Mondy y Robert (1998). Las evaluaciones de desempeño, es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.(Pág. 321).

Este sistema así como es de gran ventaja porque permite el equilibrio entre lo remunerado por lo trabajado, también puede poseer complejidad, puesto que pueden presentarse problemas y desacuerdos si la evaluación no se ajusta a lo requerido en la organización, y más específicamente si no se ajusta al cargo a evaluar, por ello resulta muy difícil, hablar de un sistema evaluación de desempeño sin que se hable de medir, comprobar y analizar los patrones o modelos a estudiar, ya que estos son los que servirán de guía para la estimación de lo que se espera con la ejecución de la evaluación, por ello es fundamental e inherente que se conozca con exactitud la conveniencia de la evaluación con el cargo que se desea evaluar.

Según Werther y Davis (1996). La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener actividades o acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Pág. 231).

En tal sentido, la Evaluación del Desempeño se encamina a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. A través de la evaluación del desempeño se comprueba y valora en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad.

Ahora bien, adoptando esta teoría a la realidad de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre; se deduce que con la propuesta de Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño se puede equilibrar la compensación salarial mediante los análisis de los resultados de la evaluación, según el trabajo realizado por los Entrenadores Deportivos, así como también el grado de instrucción académica que tengan las personas que cubren los cargos de Entrenadores; y la responsabilidad con el cumplimiento de sus actividades, permitiendo a su vez la verificación de otros niveles de medición referentes a sus actividades, como la planificación de sus funciones como formadores de deportistas.

También es de suma importancia relevar que al momento de realizar la evaluación de desempeño, esta debe estar basada en las funciones del cargo de los Entrenadores Deportivos, ya que es de esta manera que la

evaluación puede resultar fácil y más aún cuando es interpretada por ambas partes, es decir, (Entrenador Deportivo – Evaluador), evitando así situaciones complejas que puedan conllevar a desconciertos en la implementación de la evaluación.

Por las razones que ya se mencionaron, el desarrollo de un sistema efectivo de evaluación de desempeño tiene y tendrá una alta prioridad en el departamento de recursos humanos, ya que al respecto es importante relevar, que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien es el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño.

Según Barquero (1987) La evaluación del desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña, es decir la eficacia, así como la forma en que utiliza sus *recursos* para lograr dichos objetivos, entre otras cosas la (*eficiencia*). En este sentido, la evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, y los empleados procuran obtener *retroalimentación* sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la *dirección* de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las *acciones* que deben tomar. (p. 23).

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación de desempeño, ya que es poco probable que un sistema de evaluación de desempeño pueda alcanzar efectivamente todos los propósitos que se desean. Por lo tanto, la gerencia de recursos humanos debe seleccionar aquellos objetivos específicos de la evaluación de desempeño que considere más importante y crea poder alcanzar de manera realista.

En este sentido, se define evaluación del desempeño como el proceso

por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización para así cumplir con el objetivo de hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo y así el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la Evaluación del Desempeño permite que el proceso alcance grandes cotas de objetividad y homogeneidad.

Existen otras diversas definiciones emitidas para conceptualizar la Evaluación del Desempeño, evidenciando en las mismas que ha sido tema de análisis de varios autores, por ello se plantean varias definiciones:

Según Arias (1999): “La Evaluación del Desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo”. (p. 639)

Según Dolan (1999) La Evaluación del Desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, así como de absentismo, con el fin de descubrir en qué medidas es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (p.191).

En base a los conceptos planteados, se puede afirmar que la evaluación del desempeño es un proceso metódico que se lleva a cabo, en

las organizaciones, con el propósito de aplicar los debidos programas de entrenamiento, las promociones, transferencias y mejorar la calidad de trabajo así como el comportamiento de los trabajadores y por ende ayudan a los empleados a tener mejores oportunidades de reconocimientos en las empresas.

En concordancia con este planteamiento se puede agregar que la evaluación de desempeño permite centrar su atención en aquellas personas que presentan fallas en sus funciones, con el fin de hacerles las debidas correcciones; así como también permite comprobar si el desempeño de la persona evaluada se adecua a las exigencias del cargo como entrenador deportivo. El proceso de evaluación de desempeño es capaz de propiciar información acerca del rendimiento de los entrenadores y si se realiza un eficaz proceso de la misma se obtendría una buena orientación hacia el logro y éxito de la institución y por ende se llegaría al cumplimiento de las metas y funciones esperadas por parte de los entrenadores y atletas que conforman FUNDESU

2.2.2 Importancia de la Evaluación del Desempeño.

El proceso de Evaluación del Desempeño es de gran importancia para la organización porque a través de este se aplica un conjunto de normas que deben cumplirse en todos los niveles de la institución y en toda persona que trabaja en ella.

Por lo tanto, es de igual importancia tener habilidad para evaluar objetivamente el desempeño de un trabajador y comentar la evaluación con los empleados así como Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Se puede acotar que la importancia de realizar la evaluación de desempeño radica, en implantar nuevas políticas de compensación que mejoren el desempeño y permitan tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y entre otras cosas ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al trabajador en el desempeño del cargo, al igual que es de gran provecho este proceso de evaluación porque es una de las mejores formas de asegurarse de que los entrenadores deportivos realicen con efectividad sus funciones, de igual manera también accede este proceso de evaluación a permitir que los evaluadores identifiquen a aquellos entrenadores que requieran ampliar sus conocimientos en determinadas áreas de sus actividades como entrenador deportivo.

Sin dejar de lado la importancia que tiene la aplicación de este sistema y procedimientos, puesto que el instrumento de evaluación de desempeño puede realizarse de manera eficaz y puede ser productor de beneficios y metas esperadas por la institución, para ello se deben tomar en cuenta características y finalidades que debe poseer la evaluación de desempeño.

Según Puchol (1995, citado por Martin y Hereida, 2002), se refiere a que cualquier sistema de evaluación de desempeño debe poseer las siguientes características:

- Ser un procedimiento continuo.
- Ser un procedimiento sistemático.
- Ser un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Ser un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a sus

subordinados directos o colaboradores.

- Ser un procedimiento de expresión de juicios
- Pretender analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tener una óptica histórica.
- Tener una óptica prospectiva.
- Que su finalidad sea la integración.

No cabe duda que todos los elementos que caracterizan la evaluación de desempeño dejan claro que la misma es un proceso importante en toda organización y debe manejarse con debida responsabilidad por parte de los evaluadores y evaluados para que pueda ser utilizada como una valiosa herramienta tanto para el encargado de la evaluación, que puede tener conocimiento de las posibilidades de su subordinado dentro del cargo que ocupa; como para el evaluado, que a través de ella conoce el resultado de su rendimiento laboral y los puntos en los cuales hace falta trabajar más, esto con el fin de obtener mejores resultados.

2.2.3 Objetivo de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos son uno de los pilares en los que se apoya la implementación de cualquier evaluación de desempeño, un objetivo es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Según, Villegas (1997) considera necesarios, tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Hacer el mejor uso posible de los cuadros gerenciales, profesionales y técnicos, así como de sus posiciones presentes y su desarrollo futuro.

- Proveer un mecanismo apropiado de interrelación entre los supervisores y los subordinados, mediante el establecimiento de un procedimiento que sea objetivo, que demuestre el interés de la compañía en el crecimiento y desarrollo del trabajador, así como el grado de participación y compromiso que este debe poseer.
- Proveer información oportuna, constante y apropiada para que el subordinado discuta con el supervisor todo lo relacionado con su trabajo.
- Proveer un instrumento de ayuda en la administración de sueldos y salarios con el objeto de que las políticas que rigen tales funciones sean verdaderamente justas y competitivas, con respecto a las personas en su desempeño, a la empresa y al medio en el cual actúa.
- Identificar los puntos fuertes, y débiles en el desempeño de cada una de las personas, con objeto de efectuar el adiestramiento y desarrollo que les permitirán progresar con la rapidez que es de esperar en cada caso. (p.233)

Contar con un buen sistema y procedimiento de Evaluación de Desempeño en función de los objetivos de la misma, proporciona a la gerencia de recursos humanos muchas ventajas, entre las que se pueden mencionar Según, (Villegas 1997):

- Ofrece la oportunidad de pensar en los aspectos positivos del trabajador, sus deficiencias y sus potencialidades de desarrollo.
- Brinda la oportunidad de generar dialogo entre los supervisores y los subordinados.
- Facilita la planificación a mediano y largo plazo del desarrollo del personal, por cuanto permite detectar fallas y por consiguiente elaborar los programas de capacitación y adiestramiento para erradicarlos.
- Sirve para promover el auto análisis y tiene la fuerza motivadora en todo el personal.
- Proporciona un elemento serio de juicio para promociones, transferencias y otras acciones relativas a la administración de los recursos humanos.
- Elimina el favoritismo, por cuanto los trabajadores son evaluados sobre bases iguales.
- Mide eficiencia de un departamento a través de su personal.
- Sirve como mecanismo comunicacional para facilitar la interacción entre el supervisor y el subordinado. (Ob.Cit.,p.236)

Cuando un sistema y procedimiento de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae ventajas y beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe y la empresa.

2.2.4 Componentes del Proceso de Evaluación de Desempeño

Para Villegas (2006) el proceso de evaluar tiene cinco componentes de gran importancia los cuales deben ser rigurosamente observados en su práctica. Ellos son:

2.2.4.1 El instructivo para la aplicación del instrumento:

Este debe contener de forma clara las normas y procedimientos a seguir por el evaluador para la ejecución de la evaluación. De igual se debe indicar los responsables de su administración y las etapas del mismo.(p.178)

2.2.4.2 Determinación de indicadores:

Los indicadores se fijan de acuerdo a los procedimientos que se utilicen, es decir, algunas veces se le pide a la persona que señale los indicadores de rendimiento en reunión con el supervisor, mediante mediciones de tiempo y cuotas de trabajo. De igual manera estos se deben determinar a través de estándares previamente establecidos.(Ibídem)

2.2.4.3 Formulario de evaluación de resultados:

La evaluación de los resultados se basa principalmente en las metas alcanzadas por la unidad o persona encargada y finaliza cuando se establece el resultado a obtener para cada individuo de acuerdo al puntaje que exprese la evaluación de la persona, de igual manera se deben revisar periódicamente los resultados. (Ibídem)

2.2.4.4 Formularios de evaluación del potencial del proceso:

Constituye una de las partes fundamentales del proceso, en esta se determina el desempeño del individuo y el potencial de desarrollo relacionado con el logro de las metas; a fin de proponer estrategias que permitan detectar fallas y mejorar el rendimiento. (Ibídem)

2.2.4.5 El mecanismo de evaluación del programa:

Esta se refiere a la evaluación y seguimiento del programa de evolución del desempeño, los programas formales de evaluación del desempeño. Los programas formales de evaluación no son instrumentos inútiles, pero tampoco constituye una herramienta que vaya a mejorar todos los problemas de la organización.

Por esta razón, se hace una verificación y validación del mismo. Es recomendable contar con el apoyo de la alta gerencia, mantener el programa actualizado y asignar su ejecución a una unidad responsable especializada a fin de asegurar el éxito del programa. (Ibídem)

2.2.5 Preparación de las evaluaciones de desempeño

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Para desarrollar la evaluación del desempeño hay que tener en cuenta varios aspectos:

¿Cómo o mediante cuáles criterios se realizará la evaluación?

En el momento de la evaluación se materializa la integración de los resultados, la conducta y las competencias que posee o no el trabajador, para ello es obligatorio definir los indicadores, criterios o competencias a utilizar para realizar la evaluación, los cuales deben ajustarse a las exigencias y características del puesto de trabajo y de los resultados que se esperan alcanzar de manera individual logrando que tribute proporcionalmente a los objetivos de la organización. Además se establecen las categorías de evaluación para los indicadores de manera tal que describan un comportamiento y muestre diferencias entre el comportamiento de cada trabajador.

¿Quiénes son los encargados de realizar la evaluación?

Definir los responsables del sistema de evaluación del desempeño es fundamental para que sea efectiva, pues responsabiliza a los implicados y los compromete con el sistema, los responsables de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores son los jefes directos a estos.

¿Qué métodos utilizar para realizar la evaluación?

Un aspecto importante es el estudio de los métodos para la evaluación del desempeño, en la literatura especializada, se describen métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones. La utilización de uno u otro

método dependerán en gran medida de las características de la organización, de la actividad que se realice, de su cultura, así como, de los indicadores a evaluar, de los tipos de puesto y de los objetivos que se persigan. Es recomendable no utilizar un único método de evaluación sino una combinación de varios, teniendo en cuenta los indicadores definidos, el nivel de conocimiento de los evaluadores y la periodicidad con que se realizará la evaluación.

¿Qué hacer con los resultados obtenidos en la evaluación?

Los resultados de la evaluación constituye una información indispensable para el funcionamiento integrado de los recursos humanos, por tal razón es necesario analizar los resultados obtenidos en la realización de la evaluación con la finalidad de identificar las causas y condiciones que impiden el logro de mejores resultados, pues con ello se debe diseñar las acciones de formación, recompensa, también esta puede contribuir al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa, los sistemas de trabajo, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino la entrada fundamental de procesos decisivos de la gestión de los recursos humanos.

2.2.6 Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:

Según Idalberto Chiavenato (2007) expone:

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación de desempeño deben ser:

- Garantizar que existe un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación de desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario basado en juicios. (p.244)

2.2.7 Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo. (Ibidem)

2.2.7.1 El Gerente

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humano.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie, tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del

órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.(ob.cit., p.244)

2.2.7.2 El Empleado:

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.

- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.(Ibidem)

2.2.7.3 La Comisión De Evaluación Del Desempeño

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones. (ob. Cit., p.245)

2.2.7.4 Evaluación 360°

La evaluación de desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el supervisor, los colegas y /o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. (ob. Cit., p. 246).

2.2.8 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

2.2.8.1 Beneficios para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus

mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.(Ibídem)

2.2.8.2 Beneficios para el Jefe:

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.(ob.cit., p.247)

2.2.8.3 Beneficios para la Empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio. (ob.cit.,

p.248).

2.2.9 Principios de la Evaluación de Desempeño

Según Idalberto Chiavenato, (2001)

- La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. (P. 297)

2.2.10 Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos

humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.(Ibídem).

2.2.11 Periodos para la Evaluación del Desempeño:

El periodo para evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa, puede variar, esto es según las necesidades de la empresa, pero los periodos más recomendables son:

- Periodo de prueba o confirmación
- Período semestral

- Período anual. (Ibídem)

2.2.12 Consecuencias de la Evaluación del Desempeño

Según Dessler, Gary (1996)

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:(P. 347).

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.(Ibídem).
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto. (Ibídem)
- **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. (Ibídem)
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar

a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. (Ibídem)

- **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas. (Ibídem)

2.2.13 Contribuciones de la Evaluación del Desempeño

Según Arias Galicia (1986). Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

2.2.13.1 Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro. (p.55)

2.2.13.2 Compensaciones:

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto. (Ibidem)

2.2.13.3 Motivación:

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.(Ibidem)

2.2.13.4 Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.(Ibidem)

2.2.13.5 Comunicación:

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir. (Ibídem)

2.2.13.6 Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo

plazo.

- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento. (Ibídem)

2.2.13.7 Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva. (ob.cit., p.56).

2.2.14 Método de evaluación basada en el desempeño durante el pasado.

Según Arias Galicia Fernando y Víctor Hereida Espinosa (1999).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

2.2.14.1 Escalas de puntuación:

el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

2.2.14.2 Lista de verificación:

requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.

2.2.14.3 Método de selección forzada:

obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

2.2.14.4 Método de registro de acontecimientos críticos:

requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.

2.2.14.5 Escalas de calificación conductual:

utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

2.2.14.6 Método de verificación de campo:

un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

2.2.14.7 Métodos de evaluación en grupos:

los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

2.2.14.8 Método de categorización:

lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

2.2.14.9 Método de distribución forzada:

se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

2.2.14.10 Método de comparación por parejas:

el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. (pp.641, 642)

2.2.15 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

2.2.15.1 Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación, puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2.2.15.2 Administración por objetivos:

consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

2.2.15.3 Evaluaciones psicológicas:

cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

2.2.15.4 Métodos de los centros de evaluación:

son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores (ob. Cit., p.643).

2.2.16 Métodos de Evaluación 360°

(Chiavenato 2007) señala:

2.2.16.1 Evaluación por parte de los superiores:

es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2.2.16.2 Autoevaluación:

es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

2.2.16.3 Evaluación por parte de los iguales:

éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.

2.2.16.4 Evaluación por parte de los subordinados:

es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

2.2.16.5 Evaluación por parte de los clientes:

es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

2.2.16.6 Seguimiento informático:

éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto

de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

2.2.16.7 Evaluación 360°:

éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados. (P.229.).

Este método registra el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos “ángulos”. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método.

Para efectos de esta investigación se considera conveniente implementar el método de evaluación de desempeño de 360°, ya que es necesario efectuar diversos métodos que varían en calidad, precisión y complejidad como solución a los problemas que se presentan en cuanto a las fallas o deficiencias en la ejecución de las actividades de la organización, que a su vez contribuyen al mejoramiento del rendimiento del personal y proporciona información significativa tanto a los empleados como a la dirección.

Este método se adecua con amplitud al tipo de medición de evaluación, puesto que abarca las distintas formas existentes de evaluar el rendimiento de los entrenadores deportivos, y de esta manera se podrá conocer con más claridad el desenvolvimiento de los entrenadores, no solo

en su relación con los atletas o estudiantes, sino también como se desarrollan en los demás ámbitos laborales como por ejemplo su relación con todo el personal que labora en (FUNDESU).

Para ampliar más acerca de este método es importante conocer que la evaluación de 360° Grados o feedback 360°, es un instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno laboral, ya que recoge información obtenida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a proveedores o clientes tanto internos como externos que reciben los servicios de la persona.

La evaluación 360° Grados proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, por lo que en esta directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. (Ob. Cit., P.232).

2.2.17 Objetivos de la Evaluación 360°

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización. (Ibídem)

2.2.18 usos de la Evaluación 360°

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo. (Ibídem)

2.2.19 Propósito de la Evaluación 360°

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. (Ob. cit., P.243)

2.2.20 ventajas del método 360°

Según, Chiavenato (2007)

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.

- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. (p.246)

2.2.21 Desventajas del método 360°

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación. (Ibídem)

2.2.22 Que se Evalúa con el método 360°?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).

- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo. (Ob. Cit., P.249)

2.2.23 Factores que generalmente se evalúan con el método de 360°

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica. (Ibídem)

2.2.24 Aspectos Conceptuales del Deporte y Entrenador Deportivo.

El deporte es fundamental para el correcto desarrollo del ser humano y estrictamente necesario para la formación de su vida, para ello hay que tener presente una serie de principios y condiciones, con el fin de no dañar el cuerpo y optimizar la práctica del ejercicio.

Siguiendo con esta perspectiva evaluación que proponemos, hacemos a continuación un recorrido en el que podemos observar la opinión de diferentes autores sobre las principales características que deberían tener los entrenadores deportivos y que ayudan a justificar la necesidad de actuar como verdaderos educadores.

Para comenzar, el entrenador ha pasado de ser la única persona encargada de la formación de los jugadores (preparación técnica, táctica, física y psicológica) a ser responsable de un equipo de personas que van a

trabajar sobre los jugadores en los ámbitos en los que están preparados, debe realizar todo el entrenamiento deportivo incidiendo en los componentes más importantes, por lo que es necesario una correcta y amplia formación. Además interesan tanto sus características como educador como su especialización técnica.

Para Martín, Arráez y Ambel (1993): “El entrenador debe conocer bien a sus jugadores y saber sus intereses e inquietudes para poder conectar con ellos. Deberá ser un experto en lo que enseña o ir formándose para ello, utilizar una metodología adecuada, tener un alto componente de psicólogo y, por encima de todo, educar”. (p.52)

Sin duda alguna el entrenador tiene delegada una tarea importante en la enseñanza del deporte, puesto que su enseñanza va estrechamente ligada con otras disciplinas de modo que con la implementación de estas y sus conocimientos académicos y profesionales podrá obtener los resultados esperados, en base a ello su manera de realizar la educación deportiva es influyente de algún modo en el desarrollo de los entrenadores.

2.2.25 La personalidad del entrenador.

Según, Gutiérrez, Sanmartin (2003). Los entrenadores se caracterizan por:

Aspirar intensamente al éxito; una necesidad evidente de estar en la "cima". Son muy ordenados y organizados; prefieren prever e interesarse en lo que podría suceder. Son entusiastas, simpáticos y aman el contacto humano. Tienen un nivel de conciencia bien desarrollado y están muy identificados con los valores reconocidos por la sociedad. Poseen una personalidad y temperamento especialmente fuerte para contener sus emociones incluso cuando son sometidos a un estrés considerable.

Como grupo, son personas "abiertas" y confiables, que no están excesivamente a la defensiva en sus relaciones con los demás. Tienen resultados muy altos en lo que concierne a las cualidades de jefe.

Es una muestra de personas dominantes, activas y que buscan las responsabilidades del jefe. Tienen tendencia a cuestionarse y a aceptar las críticas cuando algo no va bien y no hacer que caiga la responsabilidad sobre otra persona. Han obtenido el más alto promedio de resistencia psicológica de todas las muestras estudiadas.

La perseverancia es el rasgo de personalidad más prominente de un entrenador que tiene éxito. Demuestran una madurez emocional inusitada, y, sobre la base de las evaluaciones psicológicas se describen como personas que afrontan la realidad y los conflictos con mecanismos adaptativos normales. Tienen la posibilidad de expresar sus tendencias agresivas naturales de una forma apropiada a su función de entrenador. (p.79)

Dos rasgos que pueden ser desfavorables cuando se trata de ocuparse de deportistas jóvenes: Primero, el muy débil que se inclina a interesarse en la necesidad de dependencia de los demás. (ob. Cit., p. 80)

Esta necesidad se expresa en los atletas cuando quisieran que alguien se ocupe de ellos, escuche sus problemas personales, los proteja cuando están en dificultades, se sienta consentido en otros términos les dé un gran apoyo emocional. (Ibídem)

La segunda cualidad que les falta es la flexibilidad, son inflexibles o rígidos cuando se trata de recurrir a nuevas adquisiciones. Aunque se trata de una muestra de personas razonables, éstas parecen caracterizadas por

un "conservadurismo" extremo que se inclinaría a limitar el uso de nuevos datos o a impedirles abordar los nuevos problemas con métodos diferentes.

En opinión de estos autores los entrenadores se aferran a los viejos métodos y técnicas aunque por evidencia sean superados. (Ibídem)

2.2.26 Capacidades pedagógicas que deben de caracterizar al entrenador deportivo.

Según Gutiérrez (2003).

2.2.26.1 Capacidad Académica:

Este aspecto lo caracteriza por el nivel de conocimientos actualizados, que posea del entrenador sobre la modalidad deportiva que entrena, de la Teoría y Metodología del entrenamiento, de la psicología deportiva, etc. (p.75)

2.2.26.2 Capacidad Didáctica:

Se determina por la posibilidad que tenga el entrenador de utilizar los métodos y medios que permitan el aprendizaje y perfeccionamiento de los fundamentos técnico - táctico y del nivel de la condición física adecuado en el menor plazo posible, sin provocar alteraciones biológicas ni psicológicas inadecuadas. Aquí va influir de manera decisiva la maestría pedagógica con que el entrenador conduzca el proceso, lo que permitirá transmitir a los alumnos los objetivos propuestos, el porqué del modelo técnico seleccionado, el volumen e intensidad de cargas propuestas, etc. (Ibídem)

2.2.26.3 Capacidad Perceptiva:

esta es una capacidad básica para el entrenador, que se logra desarrollar después de muchos años de trabajo, o sea la capacidad de observación y comprensión de los errores en la ejecución técnica, cuáles son sus causas, si el profesor no tiene desarrollo de esta capacidad puede corregir indebidamente acciones que son el efecto y no la causa, por lo tanto no elimina el error, sino que se agudiza. (Ibidem)

El entrenador para desarrollar dicha capacidad, debe de poseer profundos conocimientos del elemento que observa, desde el punto de vista teórico y práctico, así como las fases que lo integran y elaborar para ello un esquema mental de observación que permita valorar el mayor número de detalles. (Ibidem)

Aprender a observar la ejecución de los movimientos, implica una correcta ubicación en el ángulo de visión adecuado, desarrollar la concentración y distribución de la atención apropiado, y aplicar una división en fases del movimiento, lo que garantice acentuar en cada momento una acertada pesquisa sobre los detalles mas necesarios y que permitan emitir un juicio efectivo, sobre las causas que originan el error y no confundirlos con el efecto, que por lo general es el más perceptible. (Ibidem)

2.2.26.4 Capacidad Expresiva o Capacidad de Lenguaje:

se define como la capacidad de expresar de manera clara y precisa y exacta las ideas, los conocimientos y los sentimientos por medio del lenguaje, la mímica y los gestos. (ob. Cit., p.76).

En la actualidad la posibilidad del entrenador de expresar sus ideas, sus razonamientos de forma verbal, se une la capacidad cinésica gestual no verbal, que deben ser un rasgo que caracteriza al entrenador. El debe de transmitir el dinamismo, la estructura, la dirección, trayectoria del cuerpo y sus partes, etc. a través del gesto. Por lo que a un entrenador debe de caracterizarlo su excelente dominio de la gestualidad. (Ibídem)

2.2.26.5 Capacidad Demostrativa:

otro rasgo que debe de caracterizar al entrenador es la posibilidad de expresar de forma clara y precisa, la imagen ideal de cada movimiento partir de diferentes modelos físicos, técnicos y tácticos obtenidos de atletas de elites nacionales y de otros países. (Ibídem)

Esto permite que posteriormente el atleta se represente este modelo cada vez que va a realizar el movimiento técnico, lo que coadyuve a realizar los primeros intentos sobre la base de un modelo idóneo. (Ibídem)

Por lo general durante la ejecución en la práctica de los movimientos, el atleta evoca la imagen que le demostró el profesor, una demostración cargada de errores, traerá consigo, que el atleta grabe en su memoria dichos errores, lo que provocara que a la hora de su realización los manifiesten dentro de su estructura técnica. (Ibídem)

Es una necesidad imperiosa que el profesor se mantenga en perfectas condiciones física y de no ser así, debe de auxiliarse de medios técnicos o de atletas que posean un buen nivel de la técnica que se desea enseñar o corregir. (Ibídem)

2.2.26.6 Capacidad Organizativa:

esta capacidad permite economizar tiempo y espacio, lo que se garantiza una comprensión más exacta y rápida de lo que se desea. (ob. Cit., p.77)

Para organizar el colectivo de atletas se hace necesario que el profesor sea un ejemplo de organización. Esto comprende la preparación adecuada de sus documentos, planes de entrenamiento, clases, controles, hasta los materiales que va a utilizar. (Ibídem)

El entrenador debe de dominar los procedimientos organizativos, circuitos, estaciones, ondas, etc. que le permitan realizar las actividades a partir de los medios con que cuente, y los locales que estén a su disposición. (Ibídem)

Esta es una capacidad que se expresa en la habilidad para distribuir racionalmente el trabajo.

2.2.26.7 Capacidad Constructiva:

es la condición de poder diseñar y modelar la personalidad del atleta a partir de sus potencialidades genéticas y del desarrollo obtenido en un momento dado. (Ibídem)

En la actualidad se analiza como una exigencia indispensable del entrenamiento moderno, el correcto diseño y construcción neuromuscular; por lo que no solo se debe de hablar de la capacidad constructiva desde el punto de vista psíquico, sino desde el punto de vista físico. (Ibídem)

La utilización de métodos de modelación permite al entrenador acercar a sus atletas a los requerimientos físicos y psíquicos de una modalidad deportiva determinada, tomando como referencia obligatoria las necesidades energéticas y morfo funcionales de dicho deporte. (Ibídem)

Una condición indispensable para que se manifieste la capacidad constructiva del entrenador, se basa en la adquisición por diferentes vías de los parámetros básicos de los modelos técnicos y físicos de los atletas o equipos de mayor nivel en esa categoría y escala internacional, así como por su dominio de los elementos básicos de ciencias aplicadas como son: la morfología funcional deportiva, la bioquímica, etc. (Ibídem)

2.2.26.8 Capacidad para Mantener la Autoridad:

como se planteó anteriormente, esta capacidad el profesor la logra, cuando demuestra amplios y sólidos conocimientos de las actividades que realiza, cuando ejerce influencia emocional en los estudiantes por su demostrado amor por la profesión, confianza en lo que realiza, don de mando, carisma para dirigir un colectivo, deseo y confianza en el triunfo y en el colectivo de atletas y entrenadores en el cual labora, y sólidas convicciones ideológicas. (ob. Cit., p.78)

Por lo general los entrenadores poco aceptados por el colectivo utilizan recursos indebidos como son tono de voz alto, sermones o largas charlas, intimidación física y psíquica, estos entrenadores deben de comprender que la autoridad que se ejerce por la fuerza carece de valor pedagógico, lo que estimulara la deserción. (Ibídem)

2.2.26.9 Capacidad Creadora:

consiste en que sistemáticamente a partir de lo ya creado por el hombre en este campo, se manifiesten en el, las inquietudes científicas y metodológicas, que se convierta en un innovador de las formas de entrenar de conducir el proceso, que diga; ¡no!, a lo mecánico, a lo repetido, que no acepte tácitamente lo que dicen los documentos de las últimas investigaciones, la forma de entrenar el campeón del momento, los documentos que le orientan los organismos superiores, Que sea inquieto, que los conocimientos acumulados deben ser transformados cotidianamente.(Ibídem)

Un entrenador creativo debe de ser un pedagogo de criterios muy sólidos, con una lógica científica en su pensamiento, que se guíe diariamente por el método hipotético - deductivo, para llegar a la realidad de lo que ocurre en el proceso de entrenamiento, que busque las soluciones con una previsión científica, de los posibles resultados a obtener y trace el camino sobre una correcta planificación y con métodos de control adecuados. (Ibídem)

Esta capacidad es la que caracteriza a los entrenadores que por lo general obtienen los mejores resultados en el alto rendimiento y en sentido general en todas las categorías, ya que rompen los esquemas y toman los avances de la ciencia como un lógico punto de partida, pero lo adaptan a las condiciones objetivas de su realidad. (Ibídem)

Por otro lado están los entrenadores que denominamos "repetidores" que están a la caza de la última forma de entrenar un campeón, de la última publicación o de lo que se les dicta en el curso más reciente, para aplicarlo

sin un previo análisis, sin ver la realidad de sus atletas, son aquellos entrenadores que prefieren transitar por los caminos ya transitados, sin aparentemente no arriesgar nada, mientras que lo arriesgan todo, para ellos en el campo competitivo, se les augura los peores resultados. (Ibídem)

2.2.27 Modelos de la formación de los entrenadores deportivos

Según Medina, (1994).

La formación de los entrenadores deportivos se viene apoyando en diferentes modelos educativos, similares a los que se vienen empleando para los docentes en el ámbito educativo en general:

2.2.27.1 Modelo Académico:

se considera como el modelo tradicional por excelencia, ya que se basa en la transmisión directiva del conocimiento experto entre el docente y el discente. En el caso de la formación de los técnicos deportivos, también es habitual que los entrenadores adquieran un conocimiento a partir del saber del enseñante de los centros de formación deportiva, en la que sus docentes transmiten un contenido que esos se encargan de reproducir en sus prácticas diarias.(p.134).

Este modelo de formación para entrenadores hace que el enseñante sea concebido como un especialista cuya formación se vincula estrecha y exclusivamente al dominio teórico de los contenidos. Se puede hablar de un profesor portador de un conocimiento «enciclopedista» que le lleva al dominio de lo teórico sobre lo aplicativo, a partir de aprender de forma memorística: conceptos, definiciones, reglas, estrategias tácticas, métodos de entrenamiento, etc. (aunque en ocasiones, esos conocimientos tengan

escasa aplicación en la práctica deportiva). (Ibídem)

Esa formación academicista determina que los conocimientos teóricos para el entrenamiento se conviertan en el contenido básico de la enseñanza, donde cada docente se encarga de enseñar aquello que, a su vez, estudió de una forma descontextualizada y fragmentada, incluso en ocasiones sin comprender bien su utilidad para la práctica. Esos fundamentos básicos son los que el jugador deberá reproducir, dando escasa importancia a su iniciativa y capacidad creativa. (Ibídem)

Igualmente, en su formación permanente esos entrenadores siguen adquiriendo y reproduciendo el conocimiento teórico, dejando a un lado los factores contextuales y aplicativos que ya conocen de su práctica. Con ello, se llega a una acumulación de conocimientos, que se siguen ampliando desde su experiencia (confiando excesivamente y sin ningún cuestionamiento en el conocimiento de los llamados expertos). (Ibídem)

2.2.27.2 Modelo Técnico:

en este caso, se trata de un tipo de formación que se desarrolla a partir de una concepción tecnológica del conocimiento. Por ello, todo lo que es objeto de aprendizajes debe estar vinculado con una actividad técnico-profesional, desde un modelo de racionalidad basado en la aplicación de principios teóricos desde un proceso instrumental y mecánico (en este caso, considerando que esos principios tienen prioridad sobre las necesidades y características personales de la persona-jugador). (Ibídem)

Este tipo de enseñanza está dirigida a que los aprendices lleguen a ser eficaces. Así, en el ámbito deportivo podemos hablar de un tipo de

formación para que los entrenadores aprendan a resolver problemas de la práctica aplicando los principios generales y conocimientos científicos derivados de la investigación que realizan otros, generalmente expertos alejados de la práctica. En este caso, la calidad del entrenador y de los entrenamientos depende de la eficacia de los productos o resultados finales. (ob. Cit., p.135)

También, este modelo conduce a un tipo de enseñanza-aprendizaje basado en una división del trabajo, en donde la investigación de los expertos va generando un distanciamiento entre los teóricos y los prácticos, haciendo que el entrenador dependa cada vez más de esos que investigan y siguen adquiriendo un mayor conocimiento teórico, separando la teoría y la práctica. (Ibídem)

Por tanto, la definición de metas y objetivos, la selección de los métodos, la organización del espacio y del tiempo, las actividades, etc., son decisiones automáticas o rutinarias que parten de forma exclusiva del entrenador, consideradas como acciones técnicas.(Ibídem)

2.2.27.3 Modelo práctico:

este modelo parte del principio que dice que: la enseñanza en general y la deportiva en particular, siempre son actividades complejas y cambiantes, que se llevan a la práctica en escenarios singulares, con un contexto y resultados no previsibles; por lo tanto, el entrenador debe apoyarse además de su formación, en su experiencia y en sus competencias para enfrentarse a las situaciones inciertas que configuran la práctica. Entre ellas, debe destacar su capacidad de investigador de su práctica a partir de: observar, reflexionar y aplicar sobre lo que acontece en su actividad. (Ibídem)

Por último, desde este modelo, el entrenador se enfrenta a los problemas que genera la práctica debiendo buscar la mejor solución a partir de su conocimiento, elaborando estrategias, utilizando instrumentos y materiales, compartiendo con otros compañeros sus problemas, etc. Así, a la vez que éste (el entrenador) experimenta sus propuestas durante el entrenamiento va aprendiendo, siendo la reflexión una parte fundamental de dicho proceso de aprendizaje. (Ibídem)

2.2.28 BASES LEGALES

2.2.28.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se establece:

Artículo N° 111:

“El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo del deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la Ley.

La Ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promueven a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.”

Según lo establecido en el anterior artículo, se hace referencia a que todo ente gubernamental está en su deber de dotar todos lo concerniente a espacios físicos, ambiente de satisfacción, alimentación y recreación de los atletas obteniendo de esta manera que todos(as) los deportistas gocen de los beneficios que se les brinda, sin excepción sustentando así a la contribución de una mejor calidad de vida para la comunidad deportista,

siempre con una respectiva supervisión o inspección hacia las instituciones impulsadoras del deporte.

Y en tal sentido poder brindar motivación y apoyo a las distintas personalidades que impulsan el deporte en nuestro país.

2.2.28.2 Ley del Estatuto de la Función Pública, concreta:

Artículo N° 58:

La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Entendiéndose este, como el deber que debe tener todo supervisor realizar una evaluación respectiva de acuerdo a los aspectos necesarios que se consideren prioritarios para el logro de los objetivos de la institución, dichas evaluaciones deben ser realizadas cada cierto tiempo con la intención de detectar algún problema que presente el personal.

2.2.28.3 Ley Nacional de la Juventud

en su Título II: Deberes y Derechos de la Juventud, capítulo II de los derechos de la juventud, sección cuarta derecho a la cultura, al deporte al ambiente y la recreación.

Artículo N° 40:

Los jóvenes y las jóvenes tienen derecho a desarrollar los deportes y juegos de su preferencia. El Estado, la sociedad y la familia facilitarán y proveerán los medios necesarios para la práctica de los mismos, independientemente de los tipos y modalidades deportivas.

Los jóvenes que deseen practicar su deporte favorito pueden contar con el apoyo de su familia, la sociedad y sobre todo de los entes gubernamentales quienes mediante donaciones de equipos deportivos y con la construcción de espacios físicos puedan hacer posible que estos jóvenes puedan desarrollar actividades físicas y deportivas que vayan en beneficio de su salud física y mental.

2.2.28.4 Ley Orgánica de Descentralización:

Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público; en su Capítulo II: De las competencias concurrentes y de la coordinación entre los niveles del poder público.

Artículo N°4 establece que:

En ejercicio de las competencias concurrentes que establece la Constitución, y conforme a los procedimientos que esta ley señala, serán transferidos progresivamente a los Estados los siguientes servicios que actualmente presta el Poder Nacional:

7º.- El deporte, la educación física y la recreación;

Haciendo basamento en el respectivo juicio de descentralización que se presentó en el artículo anterior, el Poder Nacional está en el deber de

suministrar de forma continua, servicios de mejora de acuerdo a la siguiente premisa: la recreación y deporte a la educación.

2.2.29 MARCO INSTITUCIONAL

Según, fuente consultada de la tesis Realizada por: Cumana, Eneiris y Martínez, Mariela. (2007). **Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo que labora en la fundación para el desarrollo del deporte del estado sucre (FUNDESU)**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Cumaná

2.2.29.1 Reseña Histórica.

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

La Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre (FUNDESU), es un organismo descentralizado, dependiente de la Gobernación del estado Sucre, creado según acta constitutiva, Decreto N° 1137 de fecha 8 de agosto de 1994, publicado en gaceta Oficial extraordinaria N° 131 de fecha 11 de agosto de 1994.

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

La fundación comenzó su funcionamiento administrativo cuando le fue asignado un presupuesto de setecientos millones de bolívares (Bs. 700.000.), sus actividades se iniciaron en donde antiguamente estaban las oficinas del Instituto Nacional del Deporte (IND) Regional.

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

2.2.29.2 Visión y Misión de FUNDESU

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

La misión primordial de FUNDESU, es promover el desarrollo deportivo en la región sucrense a través de los programas que allí se desarrollan, como medio de formación integral del ciudadano de la entidad, bajo un enfoque de participación democrática, y al mismo tiempo promover estrategias que desarrollen la masificación deportiva y un alto rendimiento. También se atenderán a los atletas de manera integral, dándoles protección social mediante alimentos, medicinas, servicios médicos, becas, alojamiento, transporte y cualquier otra necesidad que requieran para su mejor rendimiento en su actividad deportiva.

2.2.29.3 Importancia de la Fundación.

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

Practicar deporte o en su defecto realizar actividades físicas, es un elemento primordial en la formación del ser humano. Así lo afirma Vera Guardia (1977), quien opina que "el deporte, en sus manifestaciones como práctica para todos y como deporte de competencia, contribuye de manera esencial al desarrollo integral del ser humano. Asimismo la salud, agente indispensable en el bienestar del individuo y parte integrante de la calidad de vida, es, sin duda, uno de los grandes favorecidos de la práctica deportiva". (p.65)

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

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

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

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

En este sentido, la Fundación para el Desarrollo Deportivo del Estado Sucre FUNDESU, hace realidad esos sueños a los deportistas del Estado;

para que de una u otra forma alcancen las metas establecidas y la fundación logre los objetivos para poner en alto el deporte en el estado Sucre.

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

2.2.29.4 Objetivos de la Fundación.

La Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre FUNDESU, es el organismo encargado de planificar, dirigir, coordinar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas de recreación y esparcimiento en el Estado de conformidad con los lineamientos establecidos en el Plan Regional del Deporte.

Tiene por objeto promover el desarrollo del deporte a nivel regional, nacional e internacional de los atletas. A tal efecto, se ocupa de la programación, planificación y coordinación de las actividades deportivas del estado Sucre, así como la asistencia integral y protección social de los atletas, atendiendo a los lineamientos generales que sobre esta materia establezca el Gobierno Regional y las políticas emanadas de las autoridades deportivas nacionales, según lo establecido en el Artículo N° 2 del Acta Constitutiva y Estatutos Sociales de la Fundación.

La Fundación, por medio de la Coordinación Técnica y la Coordinación

de Deporte para Todos, cumple los siguientes objetivos: Programar, Planificar y Coordinar las actividades deportivas del estado Sucre, a través de los siguientes programas:

2.2.29.5 Actividades Físicas en el Ámbito Escolar.

- Apoyar el fortalecimiento de la Educación Física y actividades deportivas, recreativas y competencias escolares como vía de incorporación de niños y adolescentes hacia el deporte organizado.
- Apoyar la creación de organizaciones para la atención del deporte escolar en los Municipios, Parroquias y Comunidades.
- Estimular la participación de los colegios públicos y privados en actividades deportivas, recreativas y extracurriculares.
- Fortalecer el nuevo Modelo Deportivo Escolar, que contribuyan a la descentralización del deporte competitivo regional.
- Crear una estructura organizada, que permita la Coordinación Regional de Educación Física y Deporte Escolar.

2.2.29.6 Municipalización Deportiva y Deporte Comunitario.

Incorporar a una gran cantidad de personas de todas las edades y grupos poblacionales a participar en actividades deportivas, competitivas, recreativas y para la salud, contribuyendo a satisfacer las necesidades de los municipios del Estado en materia deportiva.

2.2.29.7 Deporte para Discapacitados.

Crear y fortalecer escuelas deportivas para niños, jóvenes y adultos con disminución física, mental o sensorial, utilizando como medio, actividades competitivas, recreativas y para la salud, favoreciendo un desarrollo personal y abriendo posibilidades de triunfo sobre sus propios impedimentos.

2.2.29.8 Actividad Física para la Salud.

Incorporar el sistema de valores en los habitantes del estado Sucre a la práctica de la actividad física para el mantenimiento de la salud integral, conservar las condiciones físicas, mejorar la apariencia corporal e incidir positivamente en el funcionamiento del sistema cardiovascular y respiratorio, contrarrestando los efectos del ritmo de vida de la población.

2.2.29.9 Deporte Comunal.

Propiciar la creación y fortalecimiento de Organizaciones Deportivas no Gubernamentales a nivel Estatal y Municipal, como una forma válida de participación de la sociedad civil.

2.2.29.10 Deporte Penitenciario.

Promover actividades competitivas, recreativas, y para la salud a los centros penitenciarios de la Región como medio para canalizar el tiempo de ocio y disminuir el índice de violencia en los centros penales del Estado.

2.2.29.11 Programa de Alto Rendimiento.

Relacionar con la organización y gerencia adecuada para que los deportistas del Estado Sucre logren un rendimiento superior en la participación de eventos deportivos, además de conseguir una importante incorporación a las diferentes selecciones deportivas nacionales, con el fin de representar exitosamente al Estado y al País en las confrontaciones deportivas internacionales.

2.2.29.12 Estructura Organizativa de FUNDESU.

La Fundación para el Desarrollo Deportivo del estado Sucre FUNDESU ha desarrollado una estructura organizacional de alto nivel gerencial, la cual ha permitido cumplir a cabalidad y superar en algunos casos, los objetivos específicos previstos por la Junta Administradora de la Fundación. La Fundación posee en la actualidad una Estructura Organizativa de forma vertical formada por:

- **Presidencia:** constituye la máxima autoridad Ejecutiva de la Fundación a quien compete dirigir, planificar, coordinar y controlar todas las actividades de aspecto Técnico y Administrativo. El Presidente depende directamente de la Junta Directiva, teniendo como función comunicar las decisiones procedentes de la Junta Directiva a los Jefes de las unidades que están bajo su responsabilidad y cumplir con las políticas y objetivos de la Fundación. También, mantiene contacto con el Gobernador del Estado.
- **Dirección Técnica:** oficina que tiene como función dirigir los proyectos que se relacionan con la organización y preparación adecuada de los

deportistas para que logren un rendimiento superior en los eventos deportivos, además de conseguir su incorporación a las diferentes selecciones deportivas nacionales con el fin de representar al Estado y al País en las confrontaciones internacionales.

- **Dirección de Administración y Presupuesto:** oficina que tiene como función coordinar conjuntamente con el Presidente todas las actividades de la Fundación; promueve y gestiona la obtención de los recursos financieros. Asimismo, es responsable de la administración de los fondos y de sus bienes, realiza los estudios pertinentes a las necesidades presupuestarias de cada unidad.
- **Dirección de Deporte para Todos:** oficina dependiente del Presidente de la Fundación, la cual tiene como función orientar los planes de desarrollo deportivo mediante la incorporación de una gran cantidad de personas a las diferentes actividades físicas, recreativas y competitivas. Al mismo tiempo, asegurar una adecuada infraestructura, organización y gerencia deportiva en el Estado, de tal manera que se incorporen los entes públicos y privados, municipales, parroquiales y comunitarios.
- **Dirección Zona Paria:** unidad que tiene como función coordinar las actividades deportivas que se efectúan en la ciudad de Carúpano y en los Municipios y caseríos de esa localidad del Estado. Además, es el enlace entre las asociaciones y clubes deportivos con la Fundación.
- **Consultoría Jurídica:** esta unidad tiene como función la asesoría técnica en todo los procesos administrativos que correspondan al

conocimiento del presidente de la Fundación, ya sean estos recursos jerárquicos o de reconsideración, asistir al Presidente en los asuntos de carácter jurídico que le sean sometidos a su consideración, analizar e interpretar a solicitud del Presidente de la Fundación las Leyes Nacionales, Decretos, Ordenanzas y Reglamentos que conforman el ordenamiento jurídico local y nacional. En el caso de presentarse situaciones que lesionen los derechos e intereses del Instituto corresponderá a la unidad representarla en las actuaciones necesarias.

A continuación se presenta el organigrama de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU), donde a su vez se puede observar que no existe Departamento de Recursos Humanos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNDESU



(Fuente: Dirección Técnica, FUNDESU)

2.2.30.13 Situación Actual de la Fundación.

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

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

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

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

Para apoyar eficientemente esta iniciativa el Estado debe incrementar las asignaciones presupuestarias que son suministradas a la Fundación y de esta manera lograr lo siguiente:

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

2.2.31 Definición de Términos

Entrenador Deportivo:

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

Evaluación

Según Chiavenato (2007) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. (p.243)

Macro Ciclos

Según García Manso (1996). El macro-ciclo está constituido por tres períodos (preparatorio, competitivo y de transición), Por su duración pueden ser cuatrimestrales, semestrales o anuales, esto en función del deporte en cuestión, nivel de rendimiento del atleta, número de competencias a realizar y se concibe como un sistema de meso-ciclos y estos a su vez como un sistema de micro-ciclos. (P.28)

Meso-ciclos

Según García Manso (1996). Los meso-ciclos o ciclos medios, son estructuras de organización del entrenamiento e incluye de tres a seis micro-ciclos y poseen una durabilidad próxima a la mensual. (p.32)

Micro-ciclos:

Según García Manso (1996). Están constituidos por el encadenamiento de una serie de sesiones de entrenamiento, durante un período corto de tiempo. Normalmente corresponden a una o dos semanas de trabajo, pero disponiendo de dos tipos de estructuras: una acumuladora de esfuerzos y otra de restablecimiento. (p.35)

Metodólogo

Es la figura de más alto nivel técnico - metodológico en el proceso de la estructuración y control del sistema de preparación de los deportistas, y se encarga de resolver las problemáticas inherentes a la operación de la gestión entre los Entrenadores y el Jefe de Departamento.

Revista Digital (2007). [Pagina Web en Línea] disponible en:

<http://www.efdeportes.com/efd111/deportes-de-combate-del-cnar.htm>

Sistema:

Según Fernando Arias (1986) Es un conjunto de diversos elementos mismos que se encuentran interrelacionados... el punto de clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituye un sistema.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño o tipo de investigación.

El proyecto referido al Sistema v Procedimientos para la Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre año 2010, está orientado hacia una investigación de campo. Según Arias, 2006: “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 31).

La presente investigación permite recoger los datos en forma directa de la realidad donde se producen, es decir, se trabaja con datos primarios, entendiéndose como datos primarios a los entrenadores deportivos, y toda la información que ellos puedan dar acerca de su desempeño.

3.2 Nivel de Investigación:

Proyecto Factible: Según, Universidad Santa María. *Instructivo de Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de grado*. Caracas: Autores, Dr. Moreno, F.; Dr. Torres E.; Dr. Marrero, A.; Dra. González, L, y Dr. Gutiérrez E. “*Consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a necesidades en una institución, organización o grupo social que se han evidenciado a través de una investigación documental o de una investigación de campo*” (Pag.46).

según, El Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (Upel, 2006), lo define como: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable

para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. ...”, (p.16).

Por su parte el diseño de investigación, también se considera proyecto factible puesto que abarca a su vez un nivel descriptivo, ya que se describen, analizan y detallan aspectos ligados con el personal de FUNDESU, muy específicamente con los entrenadores deportivos en su totalidad, quienes son objeto de estudio en esta investigación.

Lo que complementa a su vez que esta investigación está orientada hacia el nivel descriptivo es, que debido a que se extraen y revisan apoyo documental, es decir, que esta constituida por un procedimiento de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información acerca la evaluación de desempeño de los entrenadores deportivos. Según Hernández Sampieri y otros (1996) “los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir”. (p. 60)”.

3.3 Alcance

El estudio tiene un radio de acción o alcance determinado por las actividades llevadas a cabo, en este caso, por los entrenadores deportivos; a su vez el beneficio que se obtenga de la investigación puede contribuir a su mejora profesional; así como también a los atletas que ellos atienden y en última instancia a lo relacionado con el deporte en el estado Sucre.

3.4 Unidad de Estudio

En este trabajo de investigación la unidad de estudio estará representada por la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre (FUNDESU), específicamente a los entrenadores deportivos adscritos a dicha fundación.

3.5 Población y Muestra

En consecuencia para el desarrollo de este proyecto, la población u objeto de estudio estuvo conformada por un total de 98 entrenadores deportivos de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre, los cuales proporcionaron la información veraz que permitió proponer los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

Según, Arias (2006) “La población es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación... (p.81)

3.6 Fuentes de información.

Las fuentes de información fueron primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación, en este caso las fuentes primarias estarán representadas por el personal de la Fundación, específicamente los entrenadores deportivos conjuntamente con la dirección técnica, y asesores metodológicos quienes constituyen parte del personal de FUNDESU como especialistas en el área deportiva, así como también se contó con un especialista en el área de medicina.

Las fuentes secundarias son las fuentes que proporcionan información de segunda mano pero que ofrecen información sobre el tema de investigación, y para tal fin se obtuvieron fuentes secundarias a través de: consultas bibliográficas relacionadas con el tema, tesis, instructivos, gacetas y consultas de la web, estas fuentes permitirán recolectar la información necesaria y oportuna para el desarrollo del trabajo de investigación, de modo que los temas tratados tengan peso legales y confiables en sus contenidos.

3.6.1 Entrevistas formales y estructuradas

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

También conocida bajo el nombre de entrevista programada, es un procedimiento de indagación en el que las preguntas que se formulan han sido previamente preparadas por el entrevistador y sometidas a un riguroso plan en el que se seleccionan contenidos específicos. Se prevén maneras de preguntar y se plantean decisiones sobre la evolución de la relación entrevistador-entrevistado esta técnica se aplicará a los trabajadores, específicamente entrenadores deportivos de FUNDESU.

Resaltando que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran mediante el uso de entrevistas. Se puede decir que este diálogo se lleva a cabo mediante una relación directa entre el investigador y su esencia de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener fundamentos escritos que sirva de herramienta necesaria para mejorar el trabajo a desempeñar por el ocupante del cargo.

Por su parte se aplicarán instrumentos de recolección de información primordial, representados por guías de entrevistas y formatos de encuestas estructuradas; lo que a su vez detectará con más exactitud el punto a tratar en esta investigación y en tal sentido obtener mejor desarrollo y logro hacia el objetivo que se pretende con esta gestión.

3.6.2 Encuesta

Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida acerca de la esencia de estudio de la investigación, la misma será aplicada a un total de 98 entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU, en tal sentido obtener la información lo más objetivo posible acerca de la investigación que se llevara a cabo, mediante preguntas formuladas previamente y que permitan atraer las respuestas claves y necesarias, y de esta manera identificar aquellos entrenadores que ejecutan sus actividades presentando dificultades en su metodología de trabajo.

“La encuesta se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. (Ob. Cit., p. 72).

Referente a lo citado por este autor se puede comprender que la encuesta es una extracción de búsquedas necesarias o averiguaciones para un previo análisis acerca de una población a estudiar bien sea en cuanto a sus conocimientos, experiencias, destrezas, responsabilidades y habilidades tal es el caso que se presenta en esta investigación y también se adhiere a informaciones necesarias para efectos de evaluar el desempeño de los entrenadores deportivos, a través de sus mismas objeciones.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según, Arias (2006) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67)

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recursos, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (ob. Cit., p.69)

Las técnicas e Instrumentos utilizados en la recopilación de los datos fueron: La entrevista, esta fue aplicada por parte de los autores de esta investigación a la dirección técnica de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre. También se ejecutarán encuestas a todos los entrenadores deportivos con el propósito de obtener información relevante acerca del tema de Sistemas y Procedimientos para la Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos adscritos a FUNDESU.

3.8 Tratamiento de la información

Se plantearon las técnicas de análisis que mejor se adaptaran a la tendencia de la información obtenida por medio de la investigación. Para los cuales se utilizó tablas demostrativas para manejar los indicadores que se aplicaron en la fundación para el desarrollo del deporte del estado sucre (FUNDESU).

La información y manejo de resultados se realizó con la aplicación de un programa informático integral, conocido como Diseño y Análisis de Encuestas (DYANE) 6.0. Este programa es especializado para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigaciones y su autor es Miguel Santesmases Mestre.

A través, de este programa se pudo brindar una mejor presentación y comprensión de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU. Contando además con el manejo de programas como Word 2007 y Excel 2007.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El siguiente capítulo está estructurado por un conjunto de tablas y graficas donde se reflejaran los resultados y análisis como producto de la aplicación de una encuesta formulada a los Entrenadores Deportivos Adscritos a FUNDESU.

Tabla N° 1: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al sexo de los entrenadores deportivos de FUNDESU.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Masculino	1	88	89,80	89,80
Femenino	2	10	10,20	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

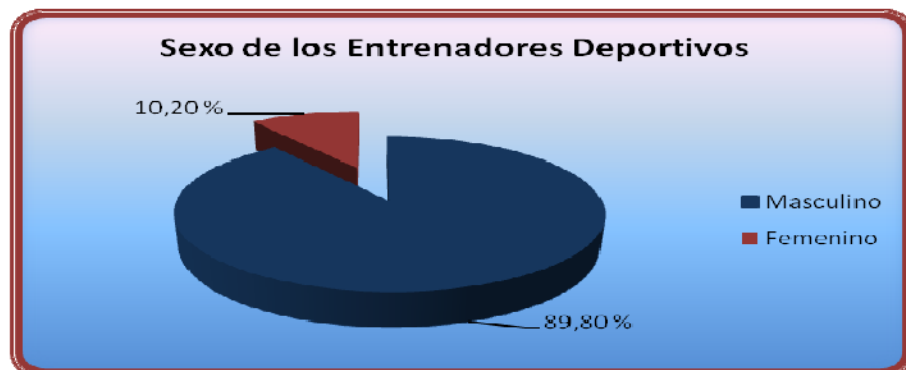


Gráfico N° 1: representación gráfica de los datos referentes al sexo de los entrenadores deportivos de FUNDESU. 2011.

De acuerdo al instrumento aplicado a los 98 entrenadores deportivos, se pudo obtener información certera referente a las funciones que desempeñan los entrenadores deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU).

Según los datos arrojados en la tabla N° uno (1) se puede apreciar que el mayor porcentaje de entrenadores deportivos está conformado por el sexo MASCULINO con un total de 88 entrenadores que representan el 89,8 %, y el restante de la población lo representa el sexo FEMENINO con un porcentaje menor que consta de 10 entrenadoras, representadas en un 10,2%, esta diferencia es debido a que a la hora de aplicar entrenamientos deportivos se requiere de una serie de condiciones físicas en particular para cada disciplina, que en su mayoría de las veces se adecuan más a las características y rasgos del sexo masculino puesto que estas condiciones aportadas por los entrenadores masculinos, dan mayor desenvolvimiento en cuanto a la aplicación de las actividades deportivas que se manejan en la fundación.

A diferencia de lo antes expuesto, la cifra minoritaria de las entrenadoras, se basa en la cultura con la que se ha venido ejecutando la parte deportiva, donde solo se reflejaba la atención al sexo masculino, pero que hoy en día ha surgido una progresiva incorporación del sexo femenino, esta inclusión de féminas en los cargos de entrenadores ha influido de cierta manera en los factores motivacionales y competitivos tanto de los atletas como de los mismos entrenadores deportivos, en cuanto a la competitividad de géneros. Esto de alguna forma figura en la motivación del entrenador masculino en dar más de sí y mejorar el desempeño de sus funciones.

Tabla N° 2: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes al grado de instrucción de los Entrenadores Deportivos de FUNDESU.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Primaria	1	0	0,00	0,00
Básico	2	15	15,31	15,31
Diversificado	3	34	34,69	50,00
Técnico Medio	4	0	0,00	50,00
TSU	5	11	11,22	61,22
Superior Culminado	6	5	5,10	66,32
Superior sin Culminar	7	24	24,49	90,81
Estudios de Cuarto nivel	8	9	9,18	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente González y Noguera 2011.

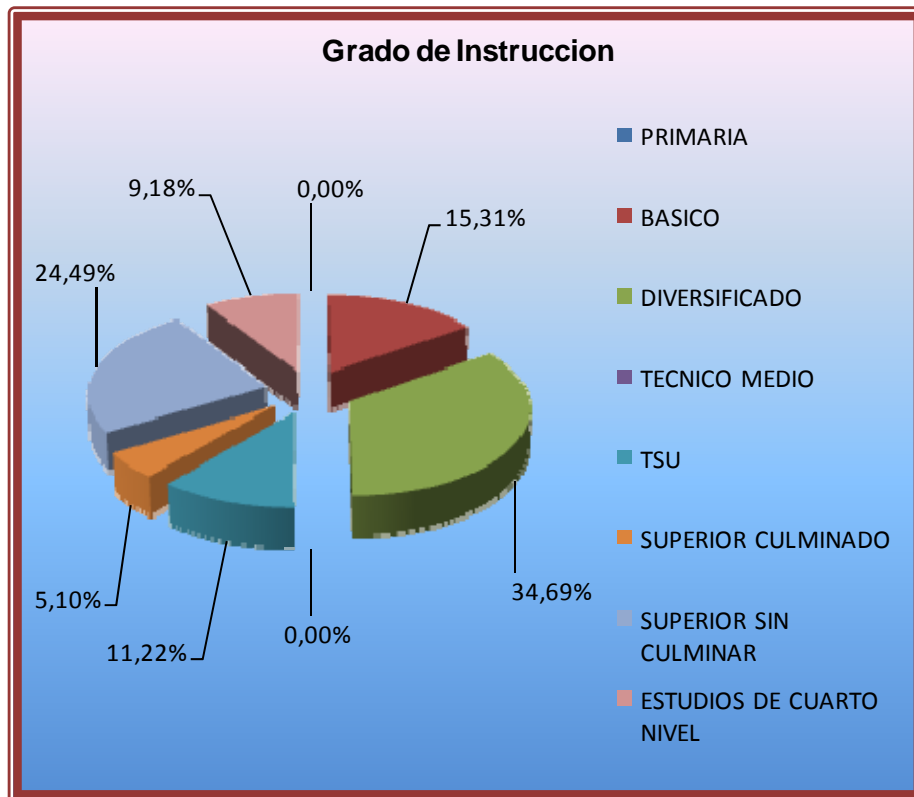


Gráfico N°2: representación gráfica de los datos referentes al grado de instrucción de los Entrenadores Deportivos de FUNDESU. 2010.

El grado de instrucción juega un papel fundamental para el perfil de todo cargo o profesión, por tal razón se consideró necesario consultar a los entrenadores deportivos referente a sus niveles de estudios, obteniendo como resultado más elevado de ello que, el 24,49% se encuentran realizando estudios superiores aun sin culminar, lo que es motivo para pensar que en la actualidad de FUNDESU existen entrenadores deportivos impartiendo sus conocimientos aun sin ser profesionales en materia deportiva, no obstante a ello, se reconoce que la calidad del entrenador deportivo no solo la otorga la preparación profesional en dicha área, pues la experiencia también juega un papel fundamental en el desempeño de los entrenadores.

De tal modo se puede apreciar que los conocimientos que imparten a los atletas son conocimientos empíricos mas no conocimientos adquiridos en área profesional, de igual forma se reflejan en los datos de la tabla un porcentaje de 15,31% y 34,69%, equivalentes a los grados de instrucción básico y diversificado respectivamente tomándose estos como el mismo caso explicado anteriormente, puesto que tampoco poseen formación profesional, es factible tomar en consideración para ello, la falta de instituciones de educación técnica o superior en el área deportiva que certifiquen especialistas en dicha área, por lo que de cierta manera se justifica encontrar entrenadores con gran experiencia y conocimiento empírico pero no con una educación formal como tal.

En cambio, de todos los entrenadores adscritos a FUNDESU no se puede decir que estos no poseen formación profesional en el área del deporte ya que el 11,22% de ellos son técnicos superiores universitarios en la rama deportiva, de igual manera aquellos con educación formal como licenciados en ciencias deportivas, representados con un 5,10% de los entrenadores, hasta aquellos que poseen credencial de estudios de cuarto nivel como postgrado y maestrías en el área deportiva expresados en la gráfica con un 9,18% de la población de entrenadores, lo que se puede entender que existen entrenadores preparados a nivel medio y condiciones idóneas para aplicar una metodología deportiva adecuada y por ende realzar el talento de los atletas existente en el estado Sucre.

Tabla N° 3: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si los entrenadores deportivos deben suministrarles información a sus supervisores.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	87	88,78	88,78
NO	2	11	11,22	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011.



Gráfico N°3: representación gráfica de los datos referentes a la información que deben suminístrale los entrenadores deportivos a su supervisor.

De acuerdo a las representaciones numéricas y gráficas antes expuesta, se puede apreciar que el mayor porcentaje de entrenadores deportivos representados en un 88,78% están conscientes que deben suministrar información a sus supervisores a cerca de las actividades que

ejecutan día a día, esto para efectos de control de resultados en cuanto a la aplicación metodológica de las actividades físicas, aunque cabe resaltar que muchas veces no suministran información por desconocer la persona a quien deben rendir explicaciones referentes al caso, es por ello que existe un porcentaje de 11,22% de entrenadores que se encuentra aislados de dicha información, sin dejar de lado que existe también la posibilidad de que algunos entrenadores toman independencia laboral en cuanto a sus funciones sin tener presente que dependen de una unidad o departamento, como lo es la dirección técnica, al cual deben suministrar información para un mejor control y funcionamiento tanto de los entrenadores como de los atletas y por ende de la fundación.

Tabla N° 4: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la frecuencia con que los entrenadores deportivos deben suministrar información a sus supervisores.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	FrecAcum
Diario	1	15	16,67	16,67
Semanal	2	11	12,22	28,89
Quincenal	3	0	0,00	28,89
Mensual	4	64	71,11	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

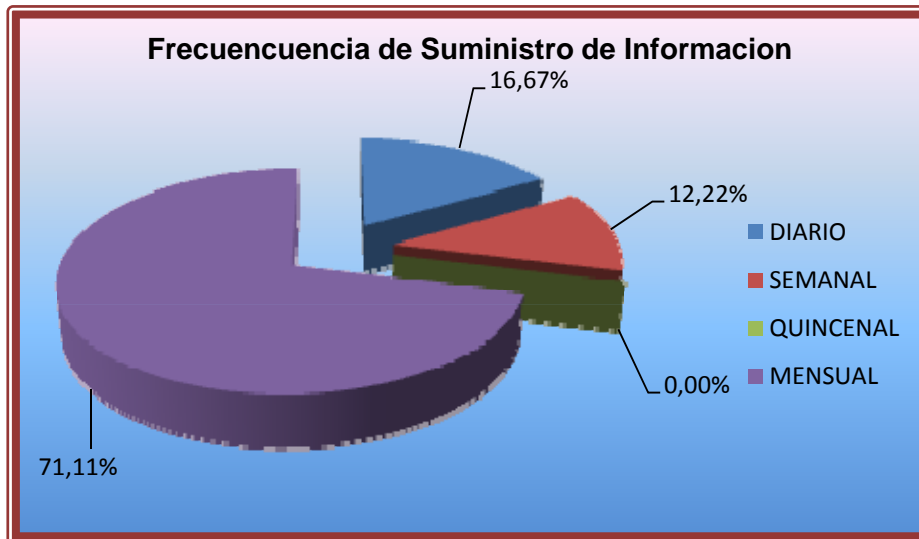


Gráfico N°4: representación gráfica de los datos referentes a la frecuencia con que frecuencia los entrenadores deportivos deben suministrar información a sus supervisores.

En concordancia con lo reflejado en la gráfica anterior, se complementa en este grafico que la frecuencia con la que dichos entrenadores deben reportar sus actividades, se representó mayormente con un 71,11% en la opción mensual, por ello se puede afirmar que la mayoría de los entrenadores efectivamente están cumpliendo con el cronograma de actividades pautados por sus supervisores ya que es el tiempo estipulado para la entrega de reportes de sus actividades.

Retomando las posiciones con menos porcentaje se pudo observar que el 16,67% reflejado en la opción de entrega de información diaria, se debe a que esta forma o tiempo de entrega, es debido a disciplinas inspeccionadas con mayor precisión para un control y evaluación de las actividades y desenvolvimientos de los atletas pero también para que los supervisores puedan tener base de la ejecución del trabajo o confirmar a cerca del trabajo específico que se requiere en ciertas disciplinas por parte de los

entrenadores deportivos. Aunado a ello, es importante aclarar que la manera correcta en que el entrenador deportivo le debe suministrar la información a su jefe inmediato, es a través de los Macro-ciclos, Meso-ciclos y Micro-ciclos; teniendo esta última etapa una duración de dos (2) a siete (7) días, en tal sentido es este el proceso el que tiene que ser tomado en cuenta por los entrenadores inmersos en este porcentaje minoritario.

Mientras que la cifra arrojada con 12,22% concerniente a la entrega semanal de información a los supervisores se conoce que existen casos de entrenadores que pertenecen a disciplinas donde sí se requiere de una entrega de información semanal o donde existan acuerdos entre el entrenador y el supervisor.

En caso contrario a los antes mencionados se arrojó con 0,00% al tiempo de entrega de información quincenal, entendiéndose esto como la forma menos conveniente o no organizada por ambas partes (entrenador- jefe).

Tabla N° 5: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tienen una persona encargada de evaluar su desempeño como entrenador deportivo.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	FrecAcum
SI	1	86	87,76	87,76
NO	2	12	12,24	100
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

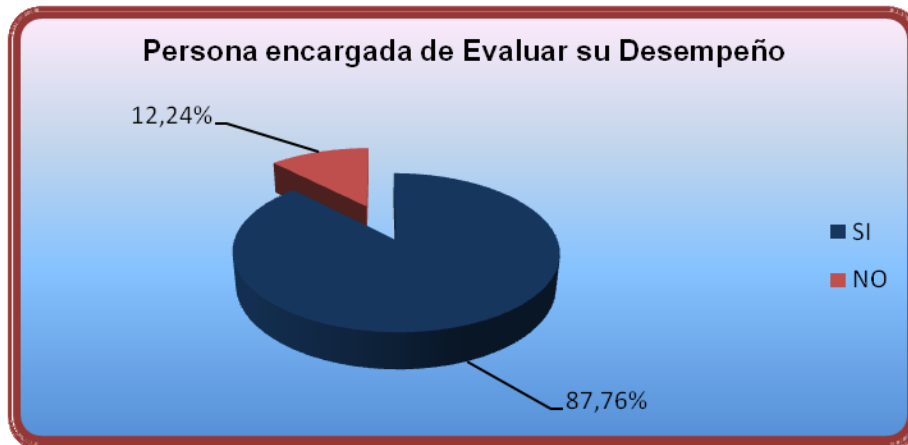


Gráfico N°5: representación gráfica de los datos referentes a que si tienen una persona encargada de evaluar su desempeño como entrenador deportivo.

Tomando como base los porcentajes presentados por la tabla, es notorio que los entrenadores deportivos cuentan con una persona encargada de evaluar su desempeño laboral, esta información es válida de acuerdo a la información directa suministrada por los mismos entrenadores deportivos representada porcentualmente con un 87.76%, pero cabe resaltar que existen una cantidad de 12 entrenadores deportivos representada en un 12,24% los cuales niegan o desconocen tener una persona que tenga como función examinar o evaluar sus rendimientos como entrenadores del deporte.

Ahora bien, es de gran importancia en este caso, realizar que para la buena ejecución de una evaluación de desempeño, debe estar frente a ello su supervisor inmediato (Metodólogo) y para hacer más objetivas el proceso, se sugiere una evaluación de 360° donde intervengan más personas que aporten distintas visiones acerca del desempeño del entrenador y así se apliquen los procedimientos correctos de una evaluación de desempeño. De esta manera se podrá obtener como producto de ello, una retroalimentación donde los entrenadores estén informados sobre sus fortalezas y debilidades

Tabla N° 6: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si el entrenador deportivo sabe lo que es una evaluación de desempeño.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	87	88,78	88,78
NO	2	11	11,22	100.00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

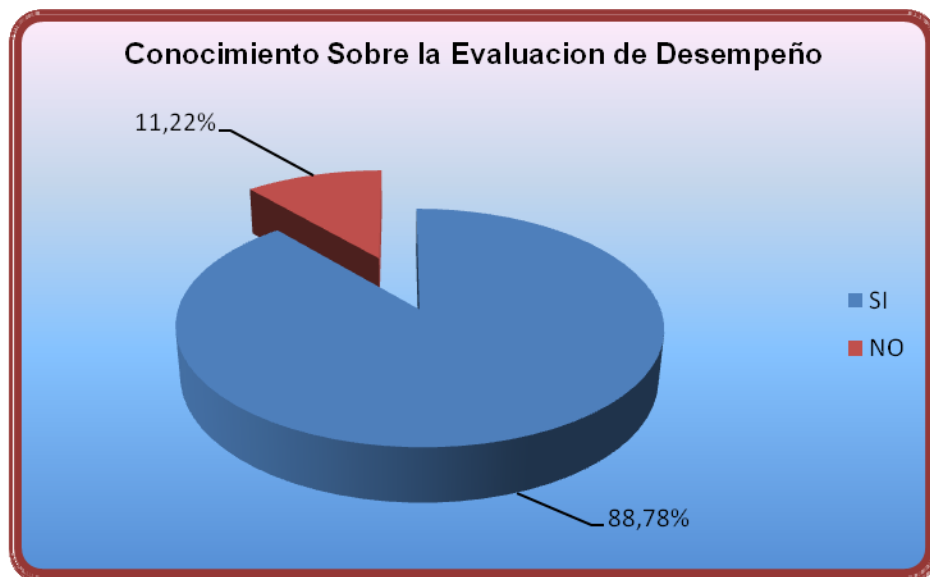


Gráfico N°6: representación gráfica de los datos referentes a que si el entrenador deportivo sabe lo que es una evaluación de desempeño.

A pesar de que la mayoría de los entrenadores deportivos encuestados dieron respuesta afirmativa sobre su conocimiento acerca de la evaluación de desempeño, siendo representada esta afirmación con un 88,78%, se consideró necesario en este análisis hacer mención que en el momento de dar respuesta a esta pregunta muchos no tenían la certeza o la

seguridad de lo que trata en si una evaluación de desempeño, razón por la cual tenían dudas respecto al cometido de la misma, lo que se puede pensar que a los entrenadores de FUNDESU no se les mantiene un procedimiento de evaluación o no son informados de la misma por parte de la fundación. Por otro lado si se pudo precisar con más exactitud y sinceridad la respuesta del 11,22% de los entrenadores, respecto a que no tienen conocimiento acerca de lo que es una evaluación de desempeño, bien sean sus razones porque que solo se basan en sus conocimientos empíricos o cabe también la posibilidad de que realmente nunca se les ha aplicado una evaluación del desempeño de sus labores.

Tabla N° 7: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si le han aplicado anteriormente una evaluación de desempeño a los entrenadores deportivos.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	60	61,22	61,22
NO	2	38	38,78	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°7: representación gráfica de los datos referentes a que si le han aplicado anteriormente una evaluación de desempeño a los entrenadores deportivos.

La mayoría de los entrenadores representados en un 61.22 % afirman que anteriormente se les ha aplicado una evaluación de desempeño, pero tomando en cuenta el análisis de la tabla número 6, el cual se pudo confirmar que los entrenadores deportivos no dieron una respuesta confiable a la hora de dar su opinión acerca de lo que entendían por evaluación de desempeño, esto infiere en que la hora de hacer una supervisión en cuanto al cumplimiento de su horario de trabajo o el simple hecho de que el supervisor inmediato se acerque hasta donde el entrenador está realizando las actividades con sus atletas, estos lo tomen como si se le estuviera evaluando su desempeño, razón por la cual, este tipo de actividades no se considera como evaluación de desempeño ya que no cuenta con una entrevista estructurada y mucho menos con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de procesar la información que arroja la entrevista aplicada a los entrenadores, además, importante resaltar que una evaluación de desempeño debe tener un lapso

de aplicación para mantener la secuencia de informaciones obtenidas y poder proceder a las ejecuciones pertinentes.

Tabla N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a, como consideran los Entrenadores Deportivos la evaluación de desempeño

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Un proceso positivo	1	20	20,40	20,40
Una manera de acosar	2	2	2,04	22,44
Un medio para saber lo que piensa su jefe	3	0	0,00	22,44
Una opción para lograr mejores resultados	4	50	51,02	73,46
Un proceso positivo y un medio para saber lo que piensa su jefe	5	13	13,27	86,73
Una opción para lograr mejores resultados y es un proceso positivo	6	13	13,27	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

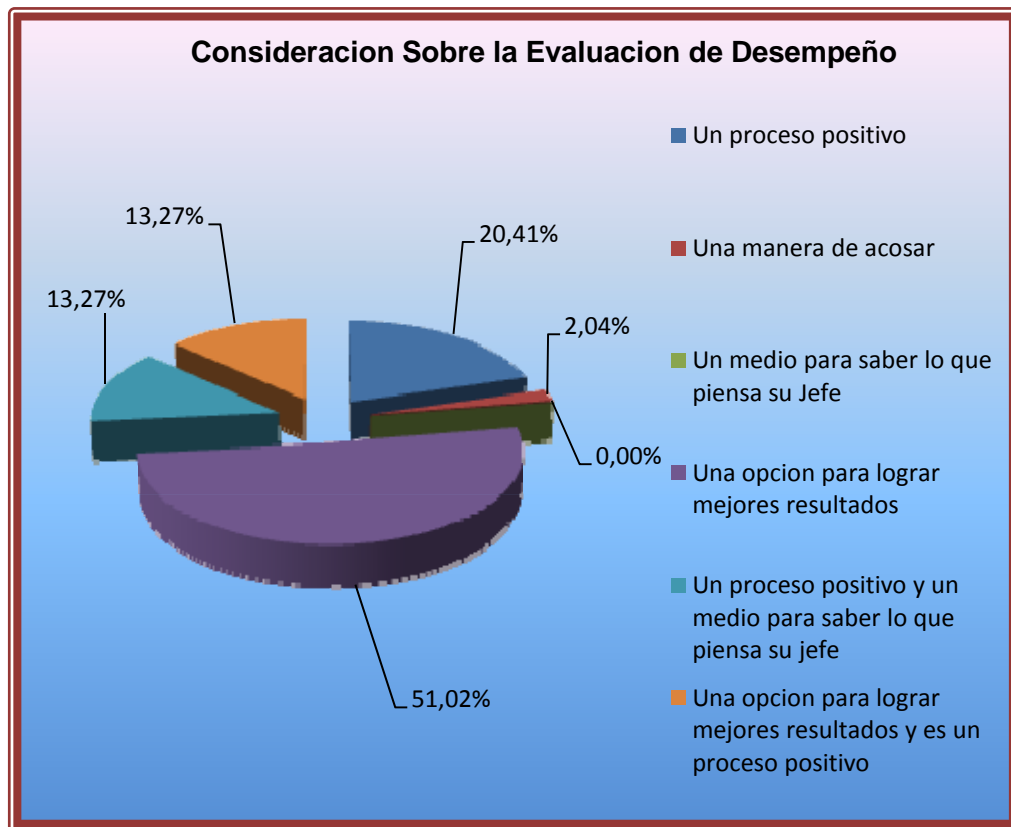


Gráfico N°8: Representación gráfica de los datos referentes a que como consideran los Entrenadores Deportivos la evaluación de desempeño.

Afortunadamente el mayor porcentaje expresado con un 51,02% de los entrenadores considera la evaluación de desempeño como una opción para lograr mejores resultados en su desempeño como entrenadores, situación que debería tornarse de provecho y gran interés para la fundación, puesto a que esto facilita el proceso de una aplicación efectiva de la evaluación, ya que estos se expresan abiertos a la disposición de la misma y por ende se podrá ejecutar y arrojar informaciones necesarias para la valoración del verdadero rendimiento de los entrenadores; seguido de esta mayor puntuación en el porcentaje, se arrojó que en segundo lugar descendiente de las cifras que la evaluación de desempeño resulta ser un proceso positivo

para los entrenadores, según sus opiniones se sintieron identificados con esta opción debido a que considera que el evaluar su desempeño y estando ellos seguros de sus desenvolvimientos en las labores que les corresponden, les favorecerá los resultados que se arrojen de esas evaluaciones bien sea en reconocimiento de sus actividades o en corregir aquellas actividades que puedan estar mal empleando.

A demás, se pudo observar que 20,40% de los entrenadores se inclinaron hacia una visión combinada de las dos opciones anteriormente mencionadas, considerando los entrenadores la evaluación de desempeño como un proceso positivo al igual que una opción para lograr mejores resultados en su labor. Al mismo margen porcentual catalogaron los entrenadores que, la evaluación de desempeño así como es un proceso positivo porque de cierta forma los ayuda a conocer y enfocarse en la manera en cómo están llevando a cabo sus metodologías deportivas también les permitió reconocer que la evaluación es un medio a través del cual pueden conocer la opinión que tiene su jefe e carga del trabajo que estos realizan y la forma como lo ejecutan.

En contraste con los dos porcentajes antes mencionado el 13,27% de los entrenadores opinó y considero que la evaluación de desempeño es tanto como un proceso positivo para saber lo que piensa su jefe, como una opción para lograr mejores resultados, esta interpretación es beneficiaria y de provecho para FUNDESU a la hora de emplear un proceso evaluativo ya que los entrenadores están encaminados a lo que realmente se inclina la realización de una evaluación de desempeño.

A diferencia de estas manera de pensar de algunos de los entrenadores, se arrojó un porcentaje de 2,04% donde estos consideran que

al evaluarlos de cierto modo se les está acosando laboral y personalmente, dando estos entrenadores razón o motivo para pensar que existe inseguridad y desconfianza en sí mismo y en la manera en como realizan su trabajo, así como también se puede afirmar que no conocen en si la finalidad de lo que es la aplicación de una evaluación de desempeño, por tal razón estarían contradiciendo lo que en graficas anteriores afirmaban sobre el conocimiento de la evaluación de desempeño.

Por su parte la tercera variable, en la cual se interroga que si la evaluación de desempeño es un medio para saber lo que piensa su jefe de sus desempeño en las actividades laborales; el resultado arrojado fue de 0,00% es decir, que los entrenadores descartan la posibilidad de saber por medio de la evaluación lo que su jefe puede pensar de ellos en cuanto a cómo se desenvuelve en sus jornada de trabajo.

Tabla N° 9: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a de qué manera le gustaría que evalúen su desempeño laboral.

VARIABLE	x	Fre c Absoluta	Frec %	Frec Acum
Por experiencia	1	54	55,10	55,10
Por credencial	2	23	23,47	78,57
Por años de servicios prestados	3	21	21,43	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

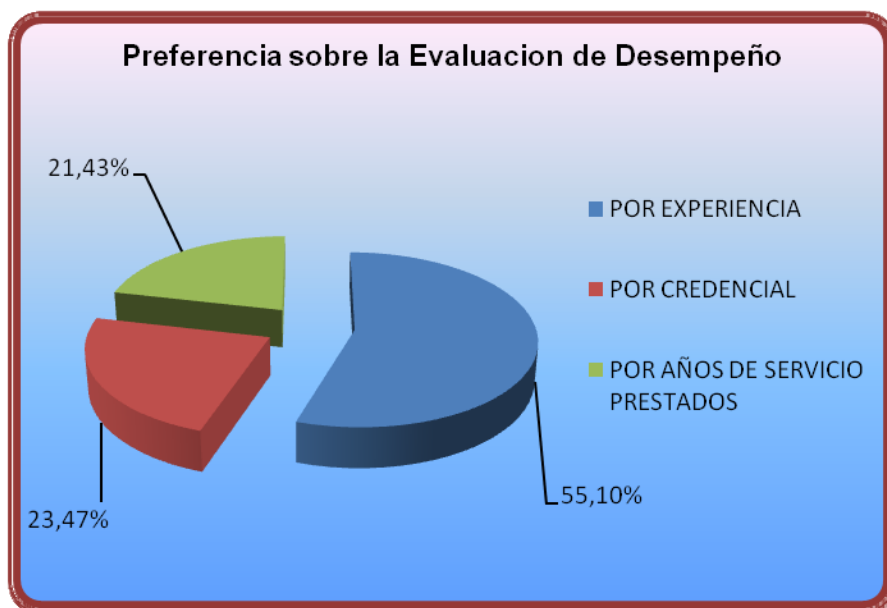


Gráfico N°9: representación gráfica de los datos referentes a la manera como le gustaría que evalúen el desempeño laboral.

Al cuestionar a los entrenadores deportivos de FUNDESU el 55,1% respondieron ante esta pregunta, que al momento de aplicar una evaluación de desempeño consideran que se tome en cuenta la experiencia que han tenido a lo largo de su trayectoria como entrenadores, es decir les gustaría que la evaluación se haga en base a la experiencia que estos puedan tener, en tal sentido cabe reconocer que la experiencia es un factor necesario para el buen funcionamiento de toda profesión, pero los conocimientos adquiridos y especializaciones en el área deportiva son de gran peso al momento de tomar ciertas capacidades indispensables para la evaluación de desempeño.

Mientras que el 23,47% de los entrenadores considero se tome en cuenta los credenciales al momento de la evaluación de desempeño, aunque es un factor importante porque amplia los conocimientos y

desenvolvimiento en cuanto a la ejecución metodológica como entrenador, no quiere decir que sea indispensable a la hora de una buena implementación de sus funciones como entrenadores, puesto que la experiencia y trayectoria juegan un gran papel y se debe considerar como factor relevante a efectos de evaluación.

Por su parte el 21,43% lo obtuvo la opción donde los entrenadores consideran que se les aplique la evaluación tomando en cuenta los años de servicios prestados en la Fundación, esta opción puede apreciarse más subjetiva a lo que debe ser la aplicación correcta de la evaluación puesto a que en estos casos no se estarían tomando en cuenta las capacidades, habilidades y conocimientos debidos que debería tener el entrenador deportivo.

Tabla N° 10: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a Cuál sería su actitud al momento de evaluar su desempeño.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Colaboraría al aportar información	1	25	25,51	25,51
Se pondría inseguro y/o dudoso de dar información	2	2	2,04	27,55
Sentiría incertidumbre	3	0	0,00	27,55
Sentiría temor de lo que se evalué de su labor	4	0	0,00	27,55
Estaría tranquilo y seguro	5	46	46,94	74,49
Colaboraría al aportar información y estaría seguro y tranquilo	6	25	25,51	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

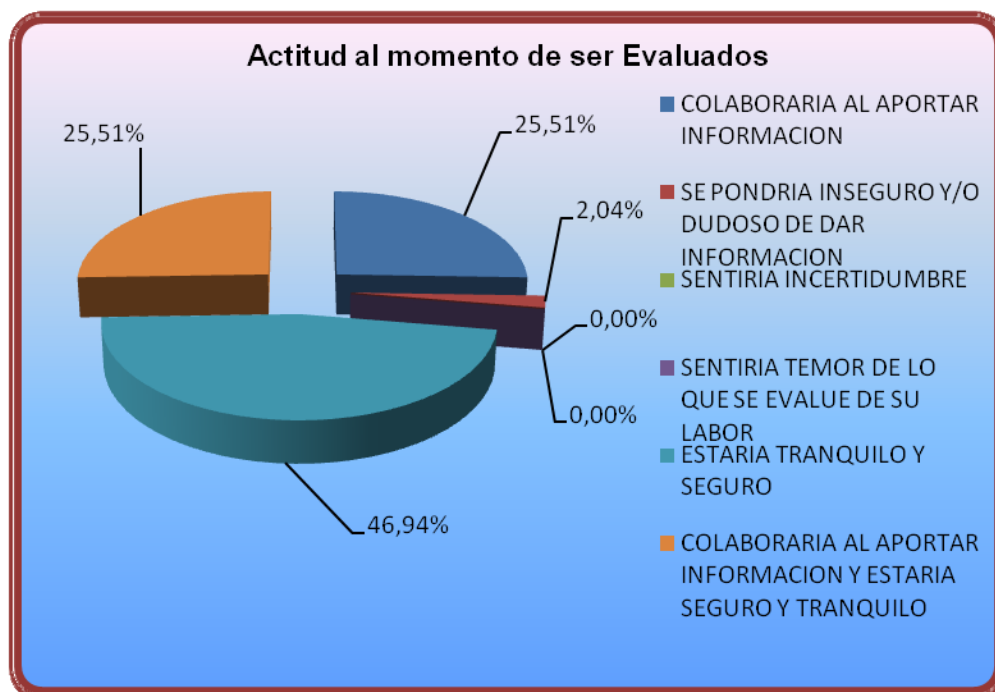


Gráfico N°10: representación gráfica de los datos referentes a Cuál sería su actitud al momento de evaluar su desempeño.

Al ver los resultados arrojados en la tabla, se puede sacar provecho de la población de entrenadores deportivos para evaluar su desempeño, ya que como es notorio la mayoría de estos, representados con un 46,94% afirmo sentirse tranquilo y seguro para efectos de una aplicación de evaluación a su desempeño en conjunto con esta positiva actitud que reflejaron los entrenadores encontramos que el 25,51% también reflejo comportamientos positivos, indicando que estarían dispuestos a colaborar y aportar información sin restricción ni temor a lo que se pueda estar evaluando en ellos, permitiendo a su vez estas respuesta dejar abierta la percepción de que los entrenadores adscritos a FUNDESU se sienten seguros del trabajo que están realizando.

En contraste de estos resultados se pudo observar afortunadamente

un porcentaje bastante bajo representado de 2,04% en el cual esta diminuta representación de población de entrenadores podrían llegar a sentirse inseguros en cuanto a las evaluaciones que se puedan hacer respecto a su manera de ejecutar sus actividades como entrenadores, no obstante a este resultado también es evidente que no hubo porcentaje o representación alguna por parte de estos en manifestar sentirse llenos de incertidumbre y atemorizados totalmente en el momento que se le llegue aplicar una evaluación de desempeño, lo que resulta favorable y de gran provecho para organizar la aplicación de un sistema evaluativo donde se puedan apreciar las debilidades y fortaleza de cada una de estas personas que son las encargadas de impartir enseñanzas y aprendizajes a los atletas.

Tabla N° 11: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a lo que considera el entrenador deportivo que mide la evaluación de desempeño.

VARIABLE	x	Frec c Absoluta	Frec %	Frec Acum
Su eficiencia	1	14	14,29	14,29
Lo idóneo de trabajo para el cargo	2	9	9,18	23,47
Sus capacidades	3	15	15,31	38,78
Su motivación laboral	4	5	5,10	43,88
Todas las anteriores	6	53	54,08	97,96
Ninguna de las anteriores	5	2	2,04	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

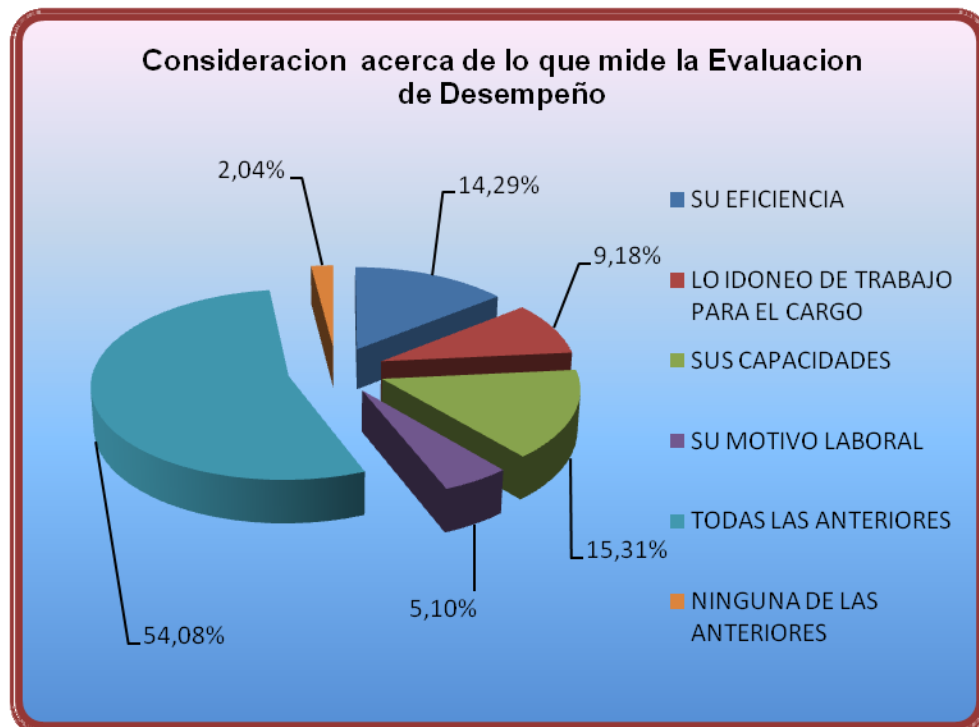


Gráfico N°11: representación gráfica de los datos referentes a lo que considera el entrenador deportivo que mide la evaluación de desempeño.

De acuerdo a la estipulado en la gráfica, los entrenadores, de acuerdo a lo que conocen o interpretan de la evaluación de desempeño razonaron y dieron su opinión referente a que la evacuación de desempeño es tan amplia que abarca para medir distintos factores importante para el desenvolvimiento en un área de trabajo, entre esos diversos factores se puede apreciar con 14,29% la eficiencia, y que al realizar una evaluación del desempeño de cada uno de ellos se puede conocer con detalle cuáles son los que más resaltan o se destacan en un cumplimiento efectivo y puntual de sus labores.

Aunque un 15,31% opinaron sobre la variable (capacidades), ya que con este factor se puede deducir si la persona ocupante del cargo como entrenador deportivo cumple o lleva consigo las capacidades que debería tener un entrenador para el mejor rendimiento en su metodología deportiva,

de igual forma la motivación lo idóneo y dispuesto que puede ser un entrenador para desenvolverse en dicho cargo.

En tal sentido se puede decir que ciertamente, los entrenadores, sin involucrarlos a todos, tienen una impresión de lo que es una evaluación de desempeño y lo que se puede obtener y medir por medio de ella. Pero a modo de desavenencia también se reflejó en esta grafica que el 2,04% de los entrenadores deportivos consideran que la evaluación no mide ninguna de las opciones planteada en la tabla, pudiéndose considerar esta pequeña porción de entrenadores como aquellos que desconocen lo que es el cometido de la evaluación de desempeño

Tabla N° 12: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes algunos calificativos que usted asocia con ser entrenador deportivo

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Motivador	1	23	23,47	23,47
Tensión constante	2	2	2,04	25,51
Dedicación constante	3	4	4,08	29,59
Emprendedor	4	0	0,00	29,59
Entusiasta	5	0	0,00	29,59
Preocupación por la salud integral del atleta	6	16	16,33	45,92
Todas las anteriores	7	53	54,08	100,00
Ninguna de las anteriores	8	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°12: representación gráfica de los datos referentes algunos calificativos que usted asocia con ser entrenador deportivo.

De acuerdo a ciertos calificativos expuestos, los entrenadores se inclinaron con un 23,47% a que es importante ser motivador con sus atletas puesto que en estos casos es de gran ayuda para estos en la psicológica ya que se estaría repercutiendo de alguna forma en el modo de pensar y actuar de los atletas. Pero realmente la opción más relevante para estos y en la que respondieron con gran facilidad que su cargo se asocia con todas las opciones anteriormente expuestas en la tabla, en ese orden se puede apreciar que el 54,08% optó por clasificar esta opción debido a que, ser entrenador deportivo implica ser motivador ya que hay que tener un don de entusiasmar e incentivar a los atletas a dar lo mejor de sí.

De igual manera opinaron que ser entrenador es cargar con una

tensión constante debido a que ellos imparten técnicas y conocimientos deportivos para esperar resultados satisfactorios, además de que se tiene que tener en consideración que trabajar con personas y en especial con niños es una tarea ardua que requiere de una dedicación constante para no perder el sistema y control de actividades ejecutadas y por ejecutar, pero sobre todas las cosas el preocuparse por la salud integral de los atletas es uno de los calificativos que complementa el buen funcionamiento de sus trabajos.

Todo lo antes expuesto se consideran resultados favorables de acuerdo a lo que establece la teoría de Gutiérrez Sanmartín en el capítulo II de esta investigación, el cual hace mención a que los entrenadores se caracterizan por aspirar intensamente al éxito; son entusiastas y aman el contacto humano, poseen una personalidad y temperamento especialmente fuerte para contener sus emociones incluso cuando son sometidos a un estrés considerable.

También expresa este autor acerca de los entrenadores deportivos que, demuestran una madurez emocional inusitada, y, sobre la base de las evaluaciones psicológicas se describen como personas que afrontan la realidad y los conflictos con mecanismos adaptativos normales tienen la posibilidad de expresar sus tendencias agresivas naturales de una forma apropiada a su función de entrenador

Tabla N° 13: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a como es el cumplimiento de sus funciones como entrenador deportivo.

VARIABL E	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	96	97,96	97,96
Casi Siempre	2	2	2,04	100,00
Casi nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

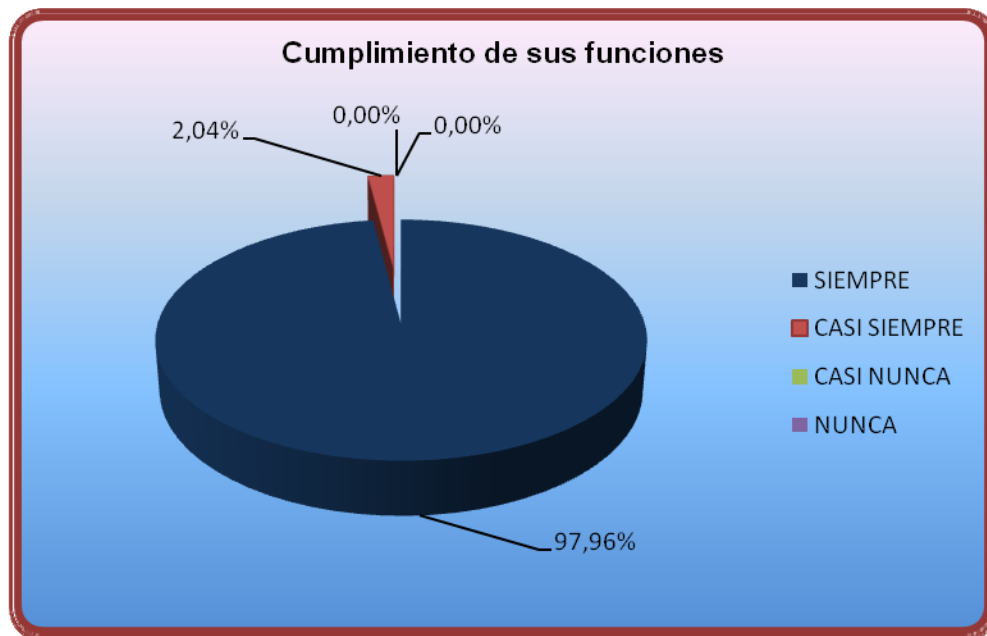


Gráfico N°13: representación gráfica de los datos referentes a como es el cumplimiento de sus funciones como entrenador deportivo.

Los entrenadores aseguran con un margen de probabilidad de 97,96% que el cumplimiento de sus funciones como entrenador es persistente, siendo esta cualidad favorable tanto para la fundación como para los atletas y su preparación, Por otro lado el considerar necesaria

aplicaciones constantes de evaluación ayudara a aquellos entrenadores que no cumplan a total cabalidad con el ejercicio de sus funciones como es el caso de la representación porcentual del 2,04% de los entrenadores quienes contestaron que solo en algunas veces cumplen con su trabajo, es decir que no son permanentes en cuanto a la eficiente aplicación metodológica de las actividades deportivas lo que es de gran preocupación para FUNDESU puesto a que por medios de incumplimientos laborales en algunas ocasiones interrumpiría en el desarrollo del atleta como tal.

Por tales razones es conveniente que se les aplique un seguimiento de evaluación para que de alguna manera se mantenga esa eficiencia y responsabilidad por parte de los entrenadores, ya que estos al ver que se les evalúa continuamente el cumplimiento de su trabajo y se valora el esfuerzo y empeño que estos puedan hacer por mantener un ritmo de trabajo satisfactorio, estos podrán poner más empeño y desenvolvimiento en su ámbito laboral y se mantendría un nivel bajo o inexistente en cuanto a los continuos incumplimientos laborales por parte de los entrenadores deportivos. Logrando así mantener que los porcentajes de 0,00 % expresados en las dos últimas variables de esta tabla no se incrementen.

Tabla N° 14: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si tiene el entrenador deportivo un horario laboral.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	90	91,84	91,84
NO	2	8	8,16	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

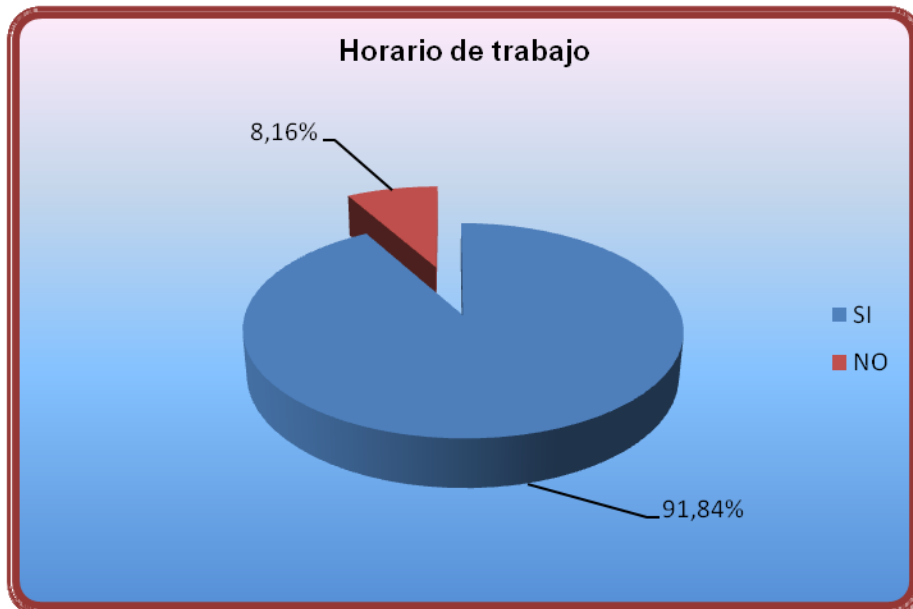


Gráfico N°14: representación gráfica de los datos referentes a si tiene un horario laboral.

Los entrenadores deportivos ante esta interrogante, afirmaron con 91,84% tener un horario laboral, el cual reconocen que tienen que cumplir para poder obtener los resultados de las metodologías deportivas aplicadas a los atletas, no obstante a ello, cabe resaltar que aparte de la importancia que tiene para ellos el cumplimiento con el horario para no perder la manera sistemática de llevar sus actividades, también deberían tomar en cuenta que este cumplimiento no solo los beneficia en cuanto a no perder el esfuerzo realizado por alcanzar una meta con sus atletas, sino que de alguna manera los debe hacer sentir identificados con la Fundación en cuanto a respetar las normativas y de esta forma estarían reflejando ser personas responsables y dedicadas al cumplimiento de sus labores como entrenadores de deporte que luchan día a día por desarrollar a excelentes y destacados atletas.

En otro sentido dentro de esta población de entrenadores hubo una parte de ellos que manifestó con un 8,16 % no cumplir con un horario de

trabajo, lo que se podría interpretar como falta de supervisión y de evaluación transitoria donde de alguna manera los entrenadores puedan sentirse comprometidos y tratar de ser más responsables con sus actividades y más aun existiendo en estos tipos de disciplinas una gran continuidad de actividades físicas y dedicación constante, de no ser así estarían en este caso los entrenadores deportivos contradiciendo lo afirmado por una cantidad de entrenadores donde manifestaron que el entrenador deportivo debe ser dedicado y constante con el cumplimiento de sus funciones.

Tabla N° 15: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a el grado de responsabilidad que tiene el desempeño de sus actividades dentro de la institución.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Alto	1	94	95,92	95,92
Medio	2	2	2,04	97,96
Bajo	3	2	2,04	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

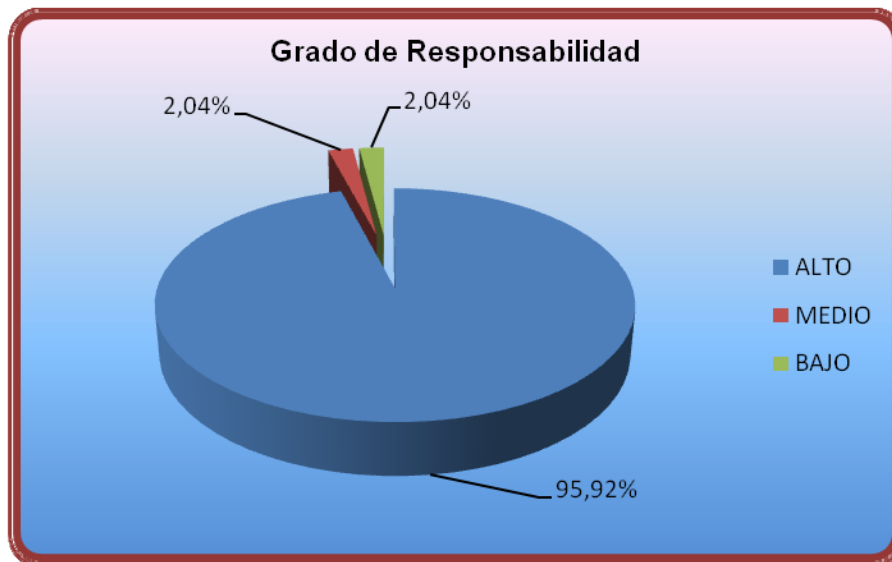


Gráfico N°15: representación gráfica de los datos referentes al grado de responsabilidad que tiene el desempeño de sus actividades dentro de la institución.

Cuando se habla de responsabilidad se involucra junto a ella el compromiso y la carga que pueda tener una persona, realmente no cabe duda de que los entrenadores juegan un grado de responsabilidad alto como lo reflejaron en esta grafica con un porcentaje de 95,92%, puesto que ya por el hecho de trabajar con personas y en su mayoría niños y adolescentes ya recae en ellos como facilitadores una gran responsabilidad porque por producto de las distintas actividades físicas que se requieren en el entrenamiento , así como en la parte motivacional y/o psicológica se corre riesgo al no aplicar buenas metodologías ni demostrar las habilidades y capacidades necesarias, además de ello también se suma el compromiso con la Fundación y el estado Sucre por forjar destacados atletas y que en un futuro representen a el estado dignamente. Por estas razones es importante considerar la posibilidad de implementar evaluaciones temporales donde se examinen capacidades y exigencias que debería tener el cargo de entrenador deportivo para saber

dominar el alto grado de responsabilidad que tienen los entrenadores deportivos de FUNDESU.

También cabe resaltar que el 2,04% aseguro tener un grado de responsabilidad no muy elevado en cuanto al cumplimiento de sus funciones, dejando abierta la posibilidad de pensar que estos entrenadores que afirmaron no tener un elevado grado de responsabilidad pueden estar aislados en si del compromiso que tienen tanto con los atletas como con la fundación y el estado Sucre.

De igual manera con este mismo porcentaje se obtuvo información certera de que el nivel de responsabilidad de los mismos es bajo, aunque sea una porción mínima es de igual importancia y preocupación para FUNDESU el percibir porque los entrenadores no están considerando el grado de responsabilidad como parte esencial de todo lo referente a su cargo porque la responsabilidad no está solo en las metodologías aplicadas, sino que también se tiene que cumplir con las exigencias por parte de sus superiores inmediatos como lo son las entregas de reportes e informaciones relacionadas con los cronogramas de actividades y ciclos de trabajo.

Tabla N° 16: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si elabora planes de trabajo.

VARIABL E	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	53	54,08	54,08
NO	2	45	45,92	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°16: representación gráfica de los datos referentes a que si elabora planes de trabajo.

De acuerdo a lo reflejado en la gráfica, es notorio que la mayor parte de los entrenadores deportivos representados porcentualmente con 54,08% elaboran planes de trabajo, aunque también es visible que un 45,92% de entrenadores no cumplen con la elaboración de planes de trabajo, lo cual es realmente preocupante debido a que no se está llevando un control respecto a los ciclos de trabajo, por lo tanto se corre riesgo por no tener la certeza de que las metodologías aplicadas por los entrenadores son las adecuadas para sus atletas, de ser así esto contradice las afirmaciones hechas por los entrenadores al arrojar los mayores porcentajes en las gráficas anteriores sobre la responsabilidad y las informaciones que le suministran estos a sus supervisores. Esto es una preocupación que afecta diversos factores dentro de la Fundación y por lo cual se tienen que tomar medidas al respecto para el mejor funcionamiento de la misma y para el máximo mérito y éxito de los atletas y del estado. Por tal razón no deben dejar de lado un proceso de evaluación constante que les permita conocer las debilidades que están

teniendo los entrenadores deportivos y que en efecto vulneran la misión y visión por la cual fue creada la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU).

Además es importante destacar que una de las funciones del entrenador esta en entregarle a los metodólogos los resultados de las evaluaciones medicas que se le deben aplicar a los atletas, previo a los entrenamientos para dar cumplimiento a los planes de trabajo y de esta manera se eviten lesiones físicas o psicológicas, ya que de lo contrario estaría en juego la salud y la vida de los deportistas

Tabla N° 17: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si se ha ausentado de sus labores como Entrenador.

VARIABL E	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	0	0,00	0,00
Casi Siempre	2	32	32,65	32,65
Casi nunca	3	27	27,55	60,20
Nunca	4	39	39,80	100,00
TOTAL		98	100,0 0	

Fuente: González y Noguera 2011

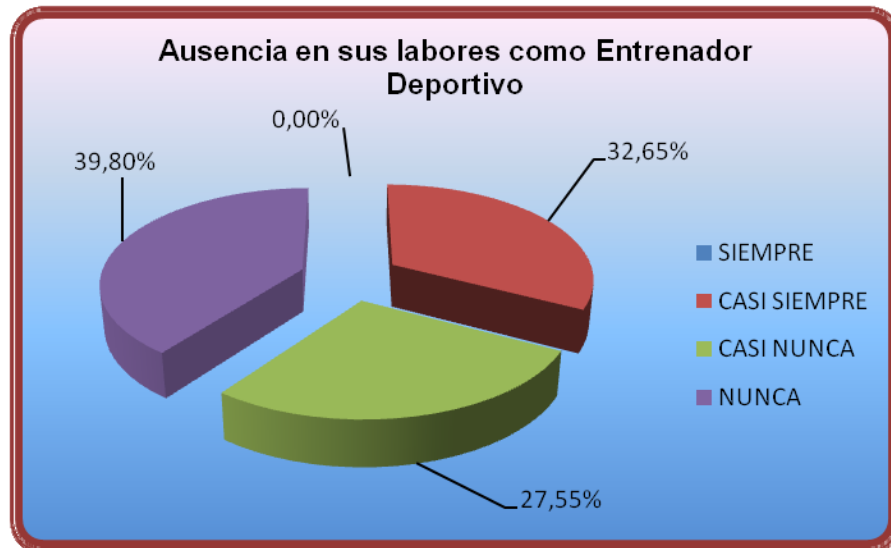


Gráfico N°17: representación gráfica de los datos referentes a si se ha ausentado de sus labores como Entrenador.

Los entrenadores deportivos de FUNDESU, expresan ser responsables en cuanto las asistencias de trabajo siendo esta afirmación representada en un 39,80% en la cual enunciaron nunca faltar a su área de trabajo por razones de secuencias deportivas y físicas que forman parte del trabajo, es decir este porcentaje de entrenadores demostró ser preocupado por los sistema de entrenamientos que deben mantener día a día de modo que no se pierda el esfuerzo realizado por ambas partes, tanto de los entrenadores como por parte de los atletas, seguido de esta expresión porcentual se obtuvo que el 32,65% de los entrenadores contesto, que a veces se ausentan de sus labores pero dejando claro de ante mano que las veces es en las que han faltado a su labor son por razones meramente pertinentes a la institución, refiriéndose en este caso a los viajes por competencias.

Mientras que por su parte el 27,55% afirmo casi nunca haber faltado a su trabajo, resaltando que el motivo por el que lo han hecho se debe a

circunstancias como lluvias, enfermedades entre otras, tomando en cuenta estas justificaciones pero sin dejar de lado que se debe mantener una secuencia y permanencia en la metodología aplicada se tiene que llevar un control por parte de la dirección técnica donde refleje la autoridad sin permitir la entrada a aquellos factores de subjetividad que inciden en las actitudes de los entrenadores, y solo así se pueda mantener una asistencia efectiva y permanente como estuvo reflejada con un 0,00 % en la primera opción de la tabla, aunque es favorable que los entrenadores nunca hayan faltados a sus labores, excepto por razones justificadas no se debería descartar la posibilidad de mantener y hacer valer el tiempo de estudio de los atletas, la dedicación que ellos mismos reflejan y por ende el buen funcionamiento de la fundación.

Tabla N° 18: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes algunas de las razones por las cuales se ha tenido que ausentar de sus labores.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Enfermedad	1	15	23,07	23,07
Problemas personales	2	12	18,46	41,53
Compromisos ajenos	3	20	30,77	72,30
Por falta de motivación	4	2	3,08	75,38
Por diligencias pertinentes a la misma empresa	5	16	24,62	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

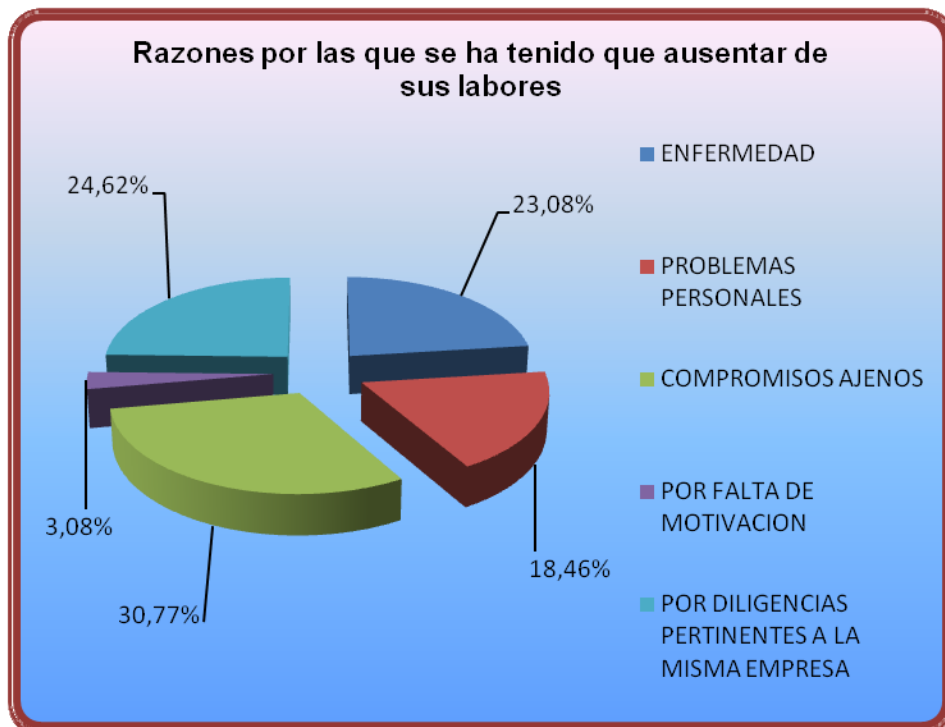


Gráfico N°18: representación gráfica de los datos referentes a algunas de las razones por las cuales se ha tenido que ausentar de sus labores.

En concordancia con lo expuesto en la gráfica anterior, se explicara a continuación con mejor precisión las razones de porque los entrenadores deportivos se han ausentado de sus labores, resaltando entre los porcentajes más elevados tenemos con un 30,77%, que los entrenadores han faltado a su trabajo por compromisos ajenos, entendiéndose estos como diligencias personales u obligaciones que no están relacionadas al su trabajo y que muchos de ellos dejan de cumplir con sus funciones para resolver estas obligaciones ajenas a la fundación y lo que se practica dentro de ella.

En otro sentido el 24,62% expresó haberse ausentado de sus labores como entrenador por pertinentes a la misma fundación, razón que se justifica porque en muchos caso tienen que apersonarse en otros estado o países como representantes de sus atletas y como representación del estado Sucre,

seguida de esta referencia porcentual nos encontramos que el 23,07% manifestó que las causas por las que han faltado a su sitio de trabajo son por razones de enfermedad, en estos casos deben ser entendibles las causas de la falta, pero sin dejar de lado que la falta debe ser formalmente justificadas porque de no ser así se estaría presentando que los entrenadores juegan con ese factor y se aprovechan de la situación para justificar informalmente la falta cometida, conllevando está a pensar que las faltas realmente están siendo ocasionadas por problemas personales y/o problemas personales , en la cual los entrenadores afirmaron con un 18,46% y 3,08% respectivamente.

De acuerdo a las cifras arrojadas en la gráfica, se hace indispensable la existencia de un comité evaluador o un supervisor específico que estudie y se encargue de las asistencias de los entrenadores, para que no existan interrupciones en los ciclos y sistemas de trabajo que realmente deben ser implementados por los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU. Ya que han sido los mismos entrenadores quienes han manifestado no tener o no conocer a la persona que debería estar presente para apreciar un mejor manejo de las funciones de los mismos y donde no se apeguen estos entrenadores para faltar a sus continuas jornadas deportivas. Por tales razones no está demás en hacer mención a los múltiples beneficios y ventajas que deja la aplicación de sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño.

Tabla N° 19: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si conocen lo que es una sanción laboral.

VARIABLE	x	Frec	Frec	Frec
		Absoluta	%	Acum
SI	1	88	89,80	89,80
NO	2	10	10,20	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°19: representación gráfica de los datos referentes a que si conocen lo que es una sanción laboral.

Con base al contenido de la gráfica, se puede observar que la mayoría de los entrenadores deportivos alegan conocer lo que es una sanción laboral, de este modo es importante tener certeza de que los entrenadores deportivos tengan el conocimiento efectivo de lo que es una sanción laboral para que estos conozcan las consecuencias que acarrearían las mismas y de este modo eviten en lo posible de cometer faltas dentro de sus labores.

Afortunadamente la realidad que enfrenta esta fundación es favorable, al indicar el 89.80% de los entrenadores, que si conocen lo que es una sanción laboral, pero para constatar dicha información se considera necesario implementar mecanismos que permitan obtener información objetiva respecto a las respuestas suministradas por los entrenadores, y en ese sentido disminuir el 10.02% de entrenadores que negaron conocer sobre la sanción laboral

Tabla N° 20: distribución absoluta y porcentual de los datos relacionados con que si ha sido sancionado en su desempeño como entrenador deportivo.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	7	7,14	7,14
NO	2	91	92,86	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

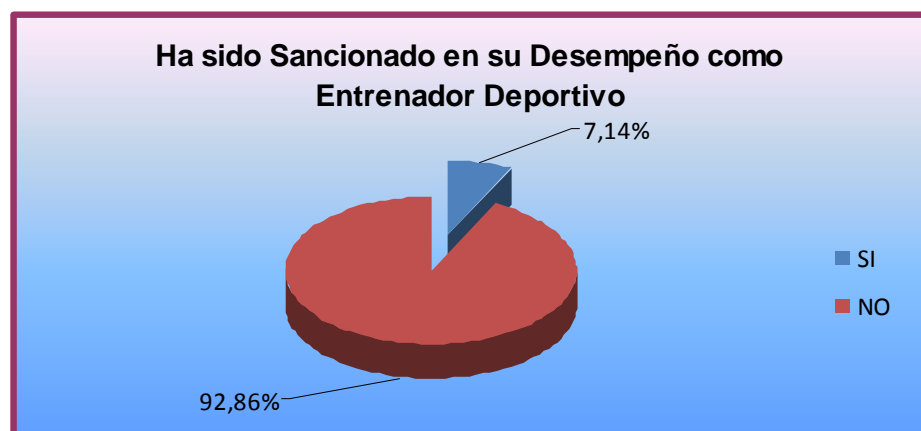


Gráfico N°20: representación gráfica de los datos relacionados con que si ha sido sancionado en su desempeño como entrenador deportivo

Un porcentaje de 92,86% de Entrenadores Deportivos negó haber sido sancionado en sus labores como Entrenadores, esta alta puntuación se asume como favorable tanto en las aptitudes de los Entrenadores como para la misma Fundación ya que justifica la razón de poseer Entrenadores con cumplimiento efectivo de sus funciones y no ameriten ser sancionados, caso contrario a este es el de los 7,14% de los Entrenadores que alegaron haber sido sancionados en sus funciones como Entrenadores Deportivos. Estos resultados cercioran las respuestas dadas en la anterior grafica numero diecinueve (19) donde la mayoría afirmo conocer lo que es una sanción laboral, y los que dicen no conocerla puede ser producto de nunca haberla ameritado.

Por lo antes expuesto es considerable mantener, o en su mejoría minimizar ese porcentaje de Entrenadores que si han sido sancionados, y esto puede ser posible estableciendo mecanismos de comunicación, evaluación y patrones que controlen las aptitudes de los Entrenadores Deportivos.

Tabla N° 21: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a si conoce los objetivos de la institución en la cual labora.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	88	89,80	89,80
NO	2	10	10,20	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

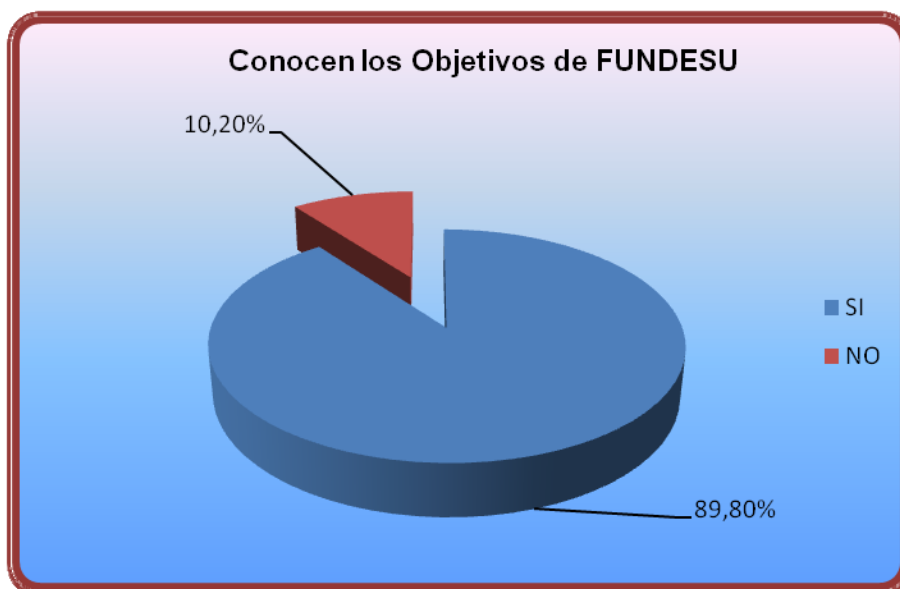


Gráfico N°21: representación gráfica de los datos referente a si conoce los objetivos de la institución en la cual labora.

El hecho de que la mayoría de los entrenadores deportivos conozcan los objetivos de la fundación resulta de gran provecho para quienes la dirigen y anhelan el progreso de la misma, por ello deben enfocarlos a sentirse cada día más identificados y compenetrados con lo que allí se realiza y con lo que ellos deben inculcar para mantener tanto los objetivos como la misión y visión por la cual fue creada la mencionada Fundación. Porque no es sólo el conocer los objetivos en los que se fundamenta FUNDESU sino en reforzar los conocimientos y motivación de cada uno de los entrenadores, porque en la medida que los entrenadores estén bien preparados e incentivados en su trabajo, no solo dirán conozco los objetivos de la fundación donde trabajo sino que además lo ejecutaran de la manera correcta y adecuada para el alcance de esos objetivos, y una de las maneras mediante la cual estos realmente puedan demostrar de forma certera que conocen y ejecutan los objetivos de la Fundación, es mediante la planificación de trabajo, ya la misma debe estar enfocada en los objetivos de FUNDESU.

Tabla N° 22: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si considera que sus funciones laborales contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	90	91,84	91,84
NO	2	8	8,16	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

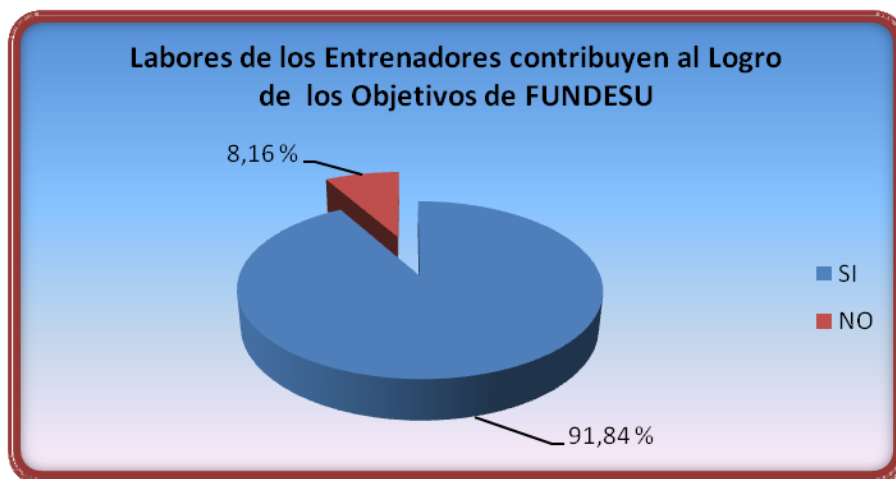


Gráfico N°22: representación gráfica de los datos referente a que si considera que sus funciones laborales contribuyen al logro de los objetivos de la institución.

De acuerdo a lo reflejado en la gráfica, el mayor porcentaje de entrenadores, representados con 91,84%, afirman que sus funciones si contribuyen al logro de los objetivos de la fundación. Desde un punto de vista se certifican la información suministrada, porque conociendo estos, los objetivos de la fundación, como se expresó en la gráfica anterior, estarían más lineales en cuando al desenvolvimiento en su campo. Pero no obstante

a ello desde otros enfoques cabe resaltar que entre los objetivos de la fundación aparte de promover el desarrollo del deporte a nivel regional, nacional e internacional de los atletas, también se ocupa de la programación, planificación y coordinación de las actividades deportivas del estado Sucre, así como la asistencia integral y protección social de los atletas.

Ahora bien, esto en concordancia con los resultados obtenidos en graficas anteriores conlleva a pensar que no se está contribuyendo con cabalidad al logro de los objetivos de la fundación, puesto que desafortunadamente no todos los entrenadores cumplen con un proceso de planificación, coordinación, asistencia y suministro de información que facilite y permita que sus funciones contribuyan al logro de los objetivos de la misma. Tomando en consideración esta situación y la representada con el 8,16% donde los entrenadores deportivos niegan que sus funciones contribuyan al logro de dichos objetivos, se hace prudente aplicar estrategias o métodos de evaluación donde se puedan encontrar las fallas o razones del porque estos no consideran que sus funciones contribuyen al logro de los objetivos de FUNDESU, y donde se enfatizen cada vez más con su trabajo y atletas para que de esta manera exista un equilibrio entre las metodologías aplicadas y lo que realmente busca la fundación.

Tabla N° 23: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a como mide su producción laboral.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Medalla	1	37	37,75	37,75
Competencia	2	13	13,27	51,02
Reconocimiento	3	10	10,20	61,22
Trofeos	4	0	0,00	61,22
Metas	5	23	23,47	84,69
Todas	6	15	15,31	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

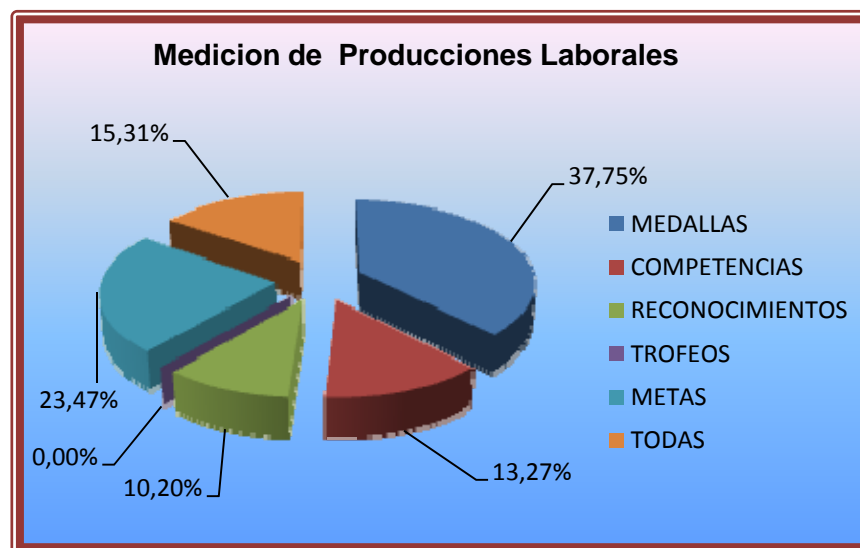


Gráfico N°23: representación gráfica de los datos referente a como mide su producción laboral.

De acuerdo a la manera en cómo miden los entrenadores deportivos de FUNDESU su producción laboral, estos contestaron en su mayoría con un 37,75% que la manera de ellos hacer notar su trabajo es mediante la

cantidad de medallas obtenidas a lo largo de su carrera como entrenadores deportivos, puesto que según ellos esto es lo que les garantiza el tiempo de esfuerzo y dedicación puesto día a día en las prácticas y metodologías empleadas con sus atletas, por su parte el 23,47% alego medir su producción laboral por medio de las metas propuestas, obteniendo de este modo más motivación por parte de sí mismos para alcanzar el logros de las competencias a desarrollar.

Por otro lado se destacó con un 15,31% la opinión de una parte de los entrenadores donde estos afirmaron que todas las variables expuestas en esta interrogante interesan y sirven de alguna manera para medir el rendimiento laboral de cada uno de los entrenadores que conforman dicha fundación, no obstante a ello cabe resaltar que en esta grafica existen resultados minoritarios pero no menos importante donde se destacaron las variables por competencia y reconocimientos, cada una de ellas con una cifra de 13,27% y 10,20% respectivamente.

Sin agraviar las opiniones dadas por cada uno de los entrenadores y dando el grado de relevancia que tiene el aporte de dichas informaciones, es de suma importancia recalcar que la persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que el jefe inmediato para tener las condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades, o cuáles son los medios de producción más confiables para estudiar y comprobar sus rendimientos.

Sin embargo, en muchos casos los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, ya que esto

es función del órgano de Recursos Humanos, puesto que es este quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema.

Razón por la cual se sugiere un método de evaluación del desempeño donde intervengan no solo el jefe inmediato sino un grupo más amplio para así determinar la calidad del desempeño del entrenador.

Tabla N° 24: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si los logros laborales que se ha propuesto los ha alcanzado.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	80	81,63	81,63
NO	2	18	18,37	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N° 24: representación gráfica de los datos referente a que si los logros laborales que se ha propuesto los ha alcanzado.

De acuerdo

preestablecidas por los mismos, exaltando a su vez que aun sin contar con todos los equipos y herramientas necesarias para el buen manejo y desenvolvimiento de las disciplinas, estos consideran que han alcanzado beneficios y fruto del esfuerzo impartido; a diferencia de ello el 18,37% negó haber alcanzado los logros laborales propuestos alegando falta de motivación y recursos materiales por parte de la fundación, pese a las dedicaciones constantes que alguno han podido ofrecer consideran que no es suficiente para alcanzar los logros que se han propuesto.

Tomando en c

docentes del deporte conjuntamente con los recursos y motivaciones que se les debería brindar para el mejor desenvolvimiento y alcance de metas preestablecidas y en este sentido no perder la visión y misión por la cual fue creada la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre.

Es importante

para que los atletas cumplan con sus competencias y pues alcanzar las metas propuestas en la planificación.

Tabla N° 25: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a cuáles son los valores de medalla que mayormente ha obtenido.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Oro	1	60	61,23	61,23
Plata	2	26	26,53	87,76
Bronce	3	12	12,24	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011.

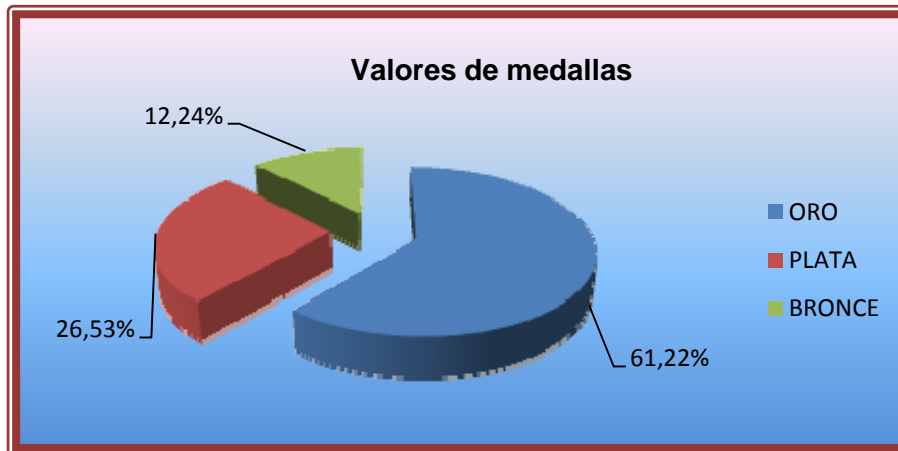


Gráfico Nº25: representación gráfica de los datos referente a cuáles son los valores de medalla que mayormente ha obtenido.

Según los datos proyectados en la gráfica, se puede observar que de una población de 98 entrenadores deportivos, 60 afirmaron haber obtenido medallas de valor de oro, lo que resulta favorable para la fundación y además da cabida a recapacitar sobre el rendimiento que han venido obteniendo los entrenadores, y de este modo poder crear medidas y estrategias donde se mantengan esos valores de medalla y no permitir se incrementen las medallas de menos valor como lo son la plata y el bronce las cuales estuvieron representadas con un total de 26 y 12 entrenadores respectivamente. Sin discriminación alguna a la obtención de estos valores de medallas, pero si tomando en cuenta que la mayoría se han inclinado y esforzado por obtener los niveles más altos en medallas, se considera conveniente aplicar mecanismos donde se indaguen por qué el restante de los entrenadores no alcanzan a obtener de igual manera valores de medallas altos que impulsen cada vez los atletas Sucrense y la calidad de los entrenadores adscritos a la fundación.

Aunque por los valores de medallas no sea la manera más precisa ni

idónea de valorar o calificar el rendimiento de los entrenadores, cabe destacar que sirve de apoyo a la hora de analizar y profundizar los antecedentes presentados a todo lo largo de sus carreras y trayectorias deportivas.

Tabla N° 26: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a qué nivel esta su reconocimiento como entrenador deportivo.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Municipal	1	4	4,08	4,08
Estadal	2	21	21,43	25,51
Nacional	3	47	47,96	73,47
Internacional	4	26	26,53	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

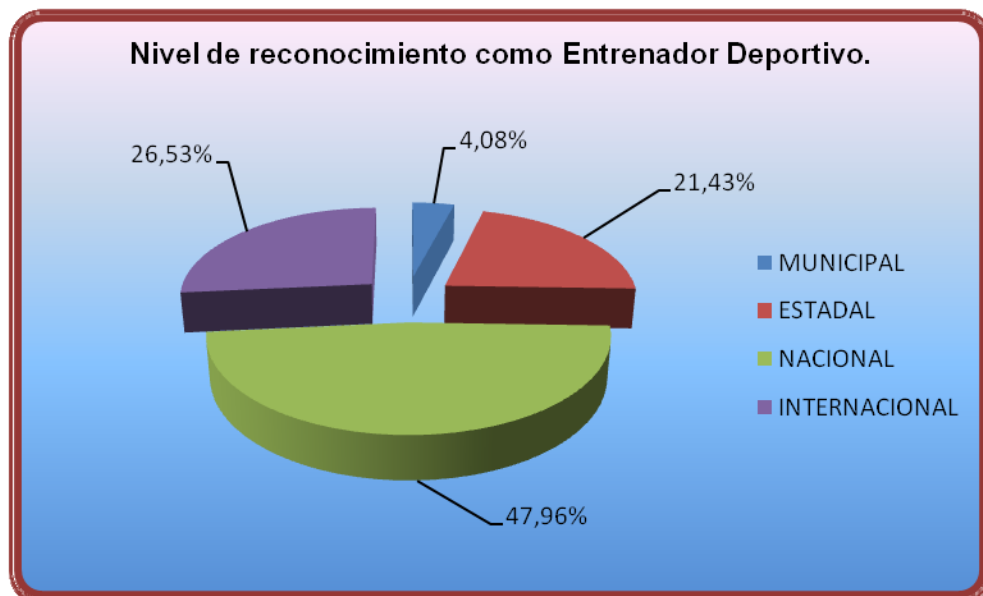


Gráfico N°26: representación gráfica de los datos referente a qué nivel esta su reconocimiento como entrenador deportivo.

Otras de las maneras por medio de la cual se puede reconocer la

eficacia y desenvolvimiento de los entrenadores deportivos, es por las participaciones tanto dentro como fuera del país en las que compiten, y como es notorio en la gráfica, un total de 26,53% de los entrenadores expresan que su reconocimiento como entrenador deportivo es a nivel internacional y otro porcentaje que se considera importante es el de 47,96% que afirman tener reconocimientos a nivel nacional, resultados que son positivos ya un porcentaje significativo de los entrenadores deportivos se han esforzado por darse a conocer conjuntamente con sus atletas en las diferentes competencias que se realizan en otros países y en los diferentes estados del territorio nacional.

Otros resultados obtenidos en esta tabla fueron los entrenadores que que respondieron tener reconocimientos a nivel estatal y municipal representados en un 21,43% y 4,08% respectivamente estos resultados son debido a que existen entrenadores que se están iniciando en algunas disciplinas nuevas y otros que quizás se han esforzados pero no han la oportunidad de representar al estado o a sus municipios en las disciplinas que estos imparten.

Tabla N° 27: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a con que regularidad ha tenido fracasos deportivos.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	0	0	0
Casi siempre	2	10	10,20	10,2
Casi nunca	3	68	69,39	79,59
Nunca	4	20	20,41	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

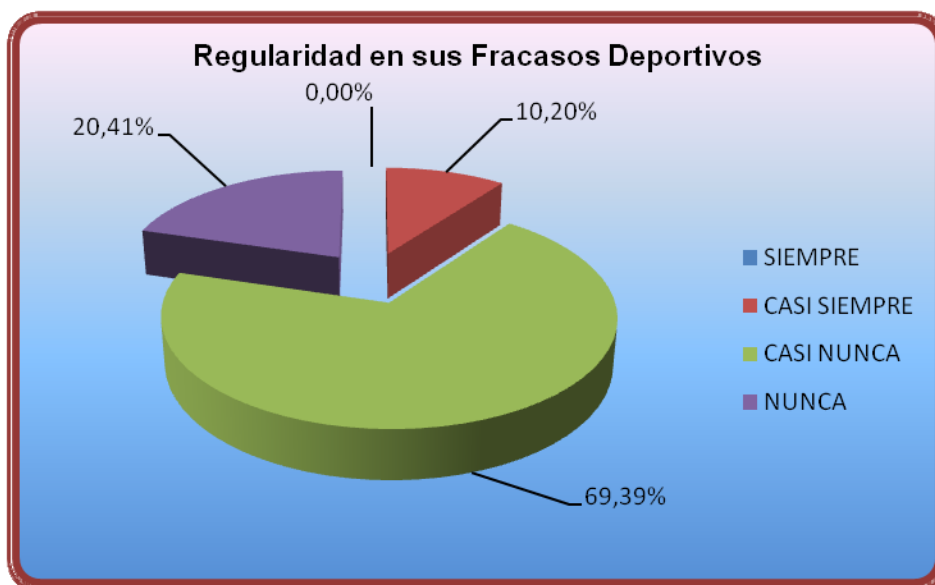


Gráfico N°27: representación gráfica de los datos referente a con qué regularidad ha tenido fracasos deportivos.

Partiendo de que la variable número 3 de la tabla, representó el mayor porcentaje con un 69,39%, se toma como razón de pensar que si la mayoría de los entrenadores casi nunca presentan fracasos deportivos, quiere decir que no se alcanzan los objetivos previstos por completo en cada competencia, pudiéndose deber esto a que la metodología aplicada por estos no está dando resultados óptimos, bien sea por la falta de comunicación entre el entrenador y su jefe inmediato en cuanto al sistema de trabajo, los micro ciclos meso ciclos y macro ciclos de trabajo, por otro lado se debe tomar en cuenta los recursos materiales, pero principalmente la motivación que se les pueda estar brindando a los entrenadores deportivos, para poder manifestar una producción o ejecución de trabajo eficiente.

Aunque pese, a que la mayoría de los entrenadores reconoció tener en algunos casos fracasos deportivos, por otro lado el 20,41% alego nunca

haber tenido fracasos deportivos, lo cual es muy significativo puesto que con esto se puede deducir que esta cierta cantidad de entrenadores ejecutan una aplicación confiable de las metodologías impartidas a sus atletas, seguido de este valor porcentual se obtuvo con el 10,20% que los entrenadores casi siempre tienen fracasos deportivos, aunque no sea una población de entrenadores muy elevada no se puede dejar desapercibida y se deben tomar medidas y realizar evaluaciones de desempeño que permitan indagar y obtener las fallas y debilidades que están presentando estos docentes del deporte en el desarrollo de sus funciones como entrenadores deportivos.

En último lugar se arrojó un valor de 0,00 % en cuanto a la permanencia de los fracasos deportivos de los entrenadores, situación que es favorable porque esto evidencia que los fracasos deportivos obtenidos son ocasionales y no constantes, pero que de igual manera requieren de atención y solución para evitar deficiencias tanto en la carrera de los entrenadores como en el desarrollo de los atletas.

Tabla N° 28: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	32	32,65	32,65
NO	2	66	67,35	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

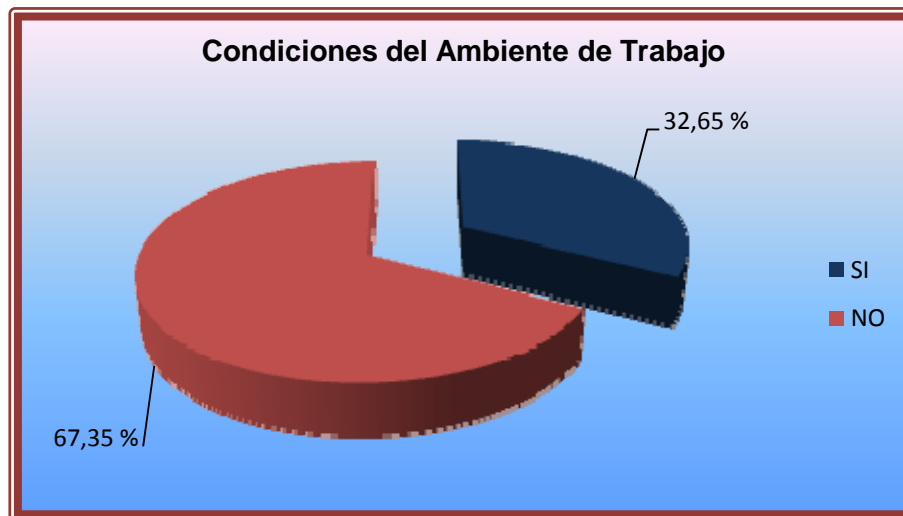


Gráfico Nº28: representación gráfica de los datos referente a qué si son favorables las condiciones del ambiente de trabajo.

De acuerdo a los datos expuestos en la gráfica, es notorio que las condiciones de trabajo en la que se encuentran los entrenadores deportivos son desfavorables, no son las mejores y adecuadas condiciones físicas en las que deberían desenvolverse para la comodidad y buen funcionamiento de las disciplinas deportivas. En base a esto se demostró en la tabla que el 67,35% de los entrenadores considera no contar con un ambiente favorable donde aplicar las actividades deportivas. Estos son aspectos importantes de evaluar ya que este es uno de los factores del cual depende la efectividad con la que los entrenadores y atletas puedan desarrollar sus actividades; mientras que por su parte el 32,65% afirmó tener un ambiente de trabajo con condiciones favorables para el buen manejo y desarrollo de los entrenamientos deportivos, de ser así existe la salvedad de indagar con precisión las debilidades o fallas presentes en la competencias, puesto que el factor ambiente de trabajo, para este porcentaje de entrenadores no debería influir en los fracasos deportivos que puedan tener al momento de las competencias.

Por haber sido este un punto relevante para los entrenadores deportivos, en el cual expresaron que el factor ambiente o espacio físico, afecta en sus actividades laborales, se considera este factor como aspecto importante a considerar a la hora de la implementación de la evaluación de desempeño.

Tabla N° 29: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si considera que tiene habilidades para desarrollar el puesto que ocupa.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	96	97,96	97,96
NO	2	2	2,04	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°29: representación gráfica de los datos referente a que si considera que tiene habilidades para desarrollar el puesto que ocupa.

Para beneficio de la fundación, la mayoría de los entrenadores deportivos, representados en un 97,96% afirmo contar con las habilidades necesarias para desempeñar el puesto que ocupan, representando este

resultado gran relevancia ya que se estaría garantizando una buena educación deportiva, sin dejar de lado que el contar con las habilidades necesarias como entrenador deportivo están conjuntamente relacionadas con los conocimientos científicos y niveles de estudios que estos puedan tener. Según los datos relacionados con la gráfica N° 2 se puede apreciar que la mayoría de los entrenadores deportivos cuenta con un nivel educativo entre el bachillerato y estudios superiores sin culminar, aunque cabe resaltar que la experiencia juega un papel fundamental en la carrera y trayectoria de cada uno de los entrenadores, pero no les permite demostrar las habilidades concernientes a la disciplina. En este sentido se considera el porcentaje de entrenadores con un 2,04% como el porcentaje se arrojó información certera de que estos no consideran poseer las habilidades que lo definan para desempeñar el puesto que ocupa, bien sea por que no cuentan los conocimientos metodológicos necesario para impartir con éxito la disciplina.

Tabla N° 30: distribución absoluta y porcentual de los datos referente a cuáles son las habilidades y/o capacidades que posee para desarrollar bien sus funciones como entrenador deportivo.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Capacidad académica	1	20	20,41	20,41
Capacidad didáctica	2	0	0,00	20,41
Capacidad expresiva	3	1	1,02	21,43
Capacidad demostrativa	4	2	2,04	23,47
Capacidad organizativa	5	0	0,00	23,47
Capacidad para mantener la autoridad	6	0	0,00	23,47
Todas las anteriores	7	75	76,53	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

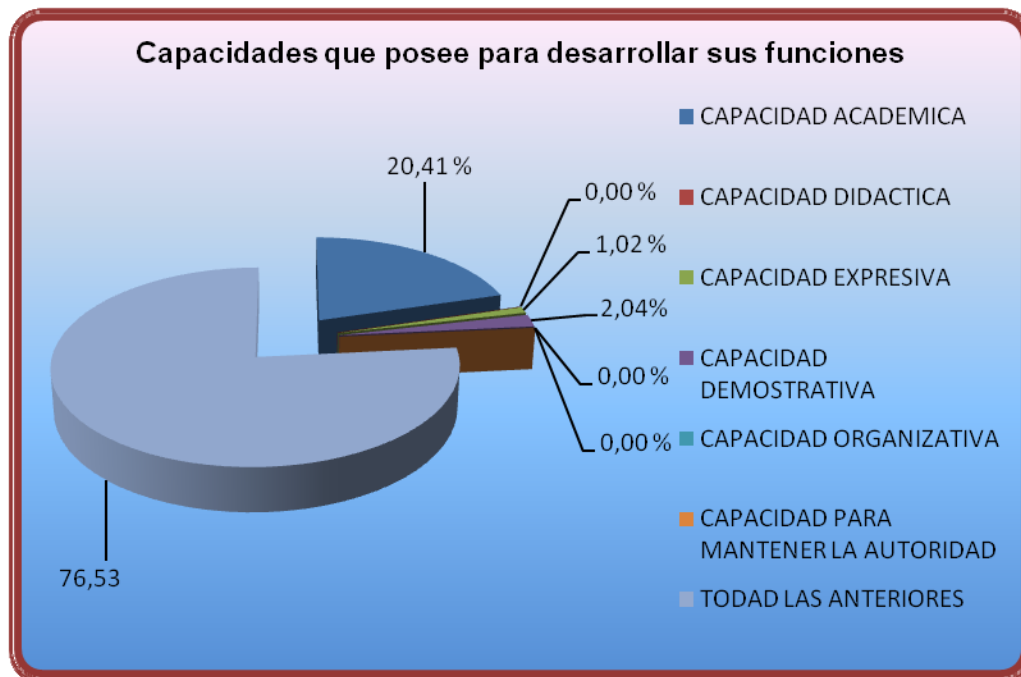


Gráfico N°30: representación gráfica de los datos referente a cuáles son las habilidades y/o capacidades que posee para desarrollar bien sus funciones como entrenador deportivo.

De acuerdo a los datos arrojados en la encuesta, podemos apreciar que un total de 75 entrenadores representados en un 76,53 %, considera tener las capacidades necesarias para realizar sus actividades de la mejor forma posible, tomando en cuenta que dentro de este porcentaje se encuentran entrenadores deportivos que no poseen un nivel educativo superior al bachillerato, pero expresan contar con todas las capacidades ya que tienen suficiente experiencia en el ámbito deportivo para saber cómo entrenar, planificar las actividades, al igual que mantener una buena comunicación con sus atletas y además ganarse el respeto de los mismos.

Seguido de este valor porcentual se destacó la variable n° 1 con 20,41% donde los entrenadores alegaron poseer capacidad académica para transmitir los conocimientos que poseen en cuanto al ámbito

deportivo, debido a que cuentan con un nivel educativo superior que le permite tener un mejor dominio en cuanto a los conocimientos que quiere inculcarle a sus atletas.

por otro lado, los entrenadores manifestaron sus opiniones en cuanto a la capacidad expresiva y demostrativa reflejadas en 1,02% y 2,04% respectivamente, aunque sean los valores porcentuales más bajos representados gráficamente resultan ser de gran relevancia para los entrenadores deportivos puestos que son esenciales y de gran utilidad para la ejecución de la actividades físicas.

Tabla N° 31: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si la fundación le brinda los recursos necesarios para representar al estado Sucre en cualquier competencia de las distintas disciplinas.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	31	31,63	31,63
NO	2	67	68,37	100
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011.



Gráfico N°31: representación gráfica de los datos referente a que si la fundación le brinda los recursos necesarios para representar al estado Sucre en cualquier competencia de las distintas disciplinas.

Ante esta interrogante los entrenadores deportivos manifestaron inconformidad en cuanto a la dotación de los recursos necesarios para representar al estado Sucre en las competencias tanto municipales, regionales, nacionales, como internacionales de las distintas disciplinas, debido a que la fundación les manifiesta no poseer recursos económicos ni materiales para satisfacer las necesidades de los entrenadores e impulsar y apoyar a los atletas. No obstante a ello, es aquí donde se ve la dedicación y responsabilidad por parte de los entrenadores y sus respectivos atletas, ya que buscan por sus propios medios los recursos económicos para asistir a dichas competencias y así no dejar de representar al Estado Sucre ni a la fundación en ninguna de las competencias. A diferencia del resto de los entrenadores el 31,63% afirmó recibir los recursos, es importante aclarar en este punto, que dentro de este porcentaje se encuentran entrenadores que expresaron sentir incertidumbre en cuanto a responder de manera sincera

por temor a que los resultados se le fueran revelados y de esta manera ser intimidados, aun cuando se les aclaró que se trataba de una entrevista anónima.

Tabla N° 32: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si cuenta con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	22	22,45	22,45
NO	2	76	77,55	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

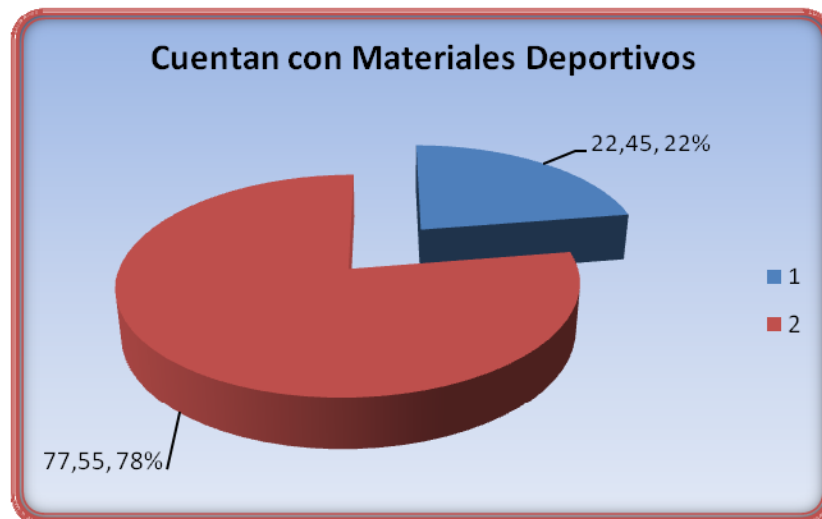


Gráfico N°32: representación gráfica de los datos referente a que si cuenta con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas

De acuerdo a la gráfica número 32, se puede observar que la mayoría de los entrenadores deportivos representados en un 77.55%, respondieron que no cuentan con los materiales deportivos necesarios

para realizar sus actividades con los atletas, y según estos entrenadores es debido a que la Fundación no cuenta con los recursos económicos suficientes como para dotarlos de dichos materiales y que en muchas oportunidades estos entrenadores de las distintas disciplinas han tenido que reparar sus equipos de trabajos, es importante resaltar que la falta de materiales deportivos puede influir notablemente en el desempeño de las actividades tanto de los entrenadores como de los atletas, puesto a que si el entrenador tiene una cantidad de atletas considerable tendría que ingeniársela para poner a trabajar a todos los atletas con los pocos materiales que cuentan y así evitar que los atletas pierdan su etapa de calentamiento y desarrollo.

Mientras que, un grupo de entrenadores representados en un 22.45% alegaron que si cuentan con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con sus atletas debido a que son disciplinas que participan en disciplinas tanto regionales como nacionales y por lo tanto son dotadas cada vez que asisten a dichas competencias.

Tabla N° 33: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes que si a la hora de representar al estado sufre en una disciplina particular y lograr el objetivo deseado, recibe algún reconocimiento por parte de la institución.

VARIABLE	X	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	34	34,69	34,69
NO	2	64	65,31	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011



Gráfico N°33: representación gráfica de los datos referente que si a la hora de representar al estado suere en una disciplina particular y lograr el objetivo deseado, reciben algún reconocimiento por parte de la institución.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla número (33) se puede apreciar que un total mayoritario de 64 entrenadores representados en un 65.31% afirman no recibir ningún tipo de reconocimiento por parte de la fundación aun cuando dentro de este porcentaje se encuentran entrenadores que no han asistido a competencias, algunos que han asistido pero no han logrado el objetivo y otros que han asistido a las competencias logrando los objetivos y no reciben reconocimientos, estos últimos alegan que es por falta de comunicación y compenetración, mientras que el resto delos entrenadores encuestados representados en un 34.69% afirma que si reciben reconocimientos por parte de la fundación una vez que asisten a una competencia y logran los objetivos.

Tabla N° 34: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tiene iniciativa como entrenador deportivo.

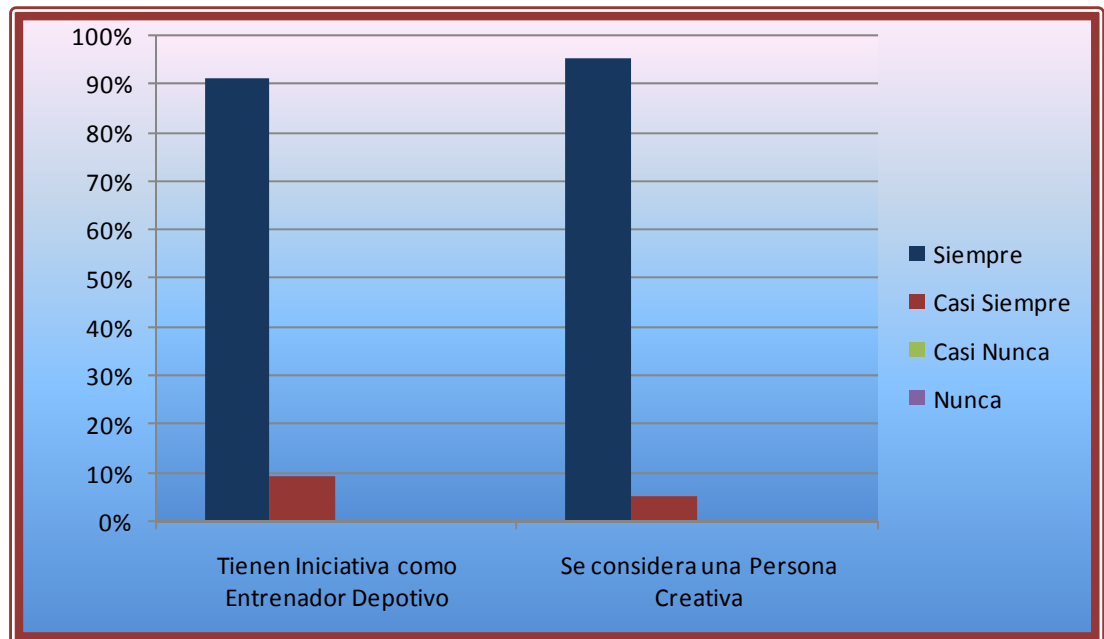
VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	89	90,82	90,82
casi siempre	2	9	9,18	100,00
Casi Nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

Tabla N° 35: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si se considera creativo.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	93	94,90	94,90
Casi Siempre	2	5	5,10	100,00
Casi Nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011



En las tablas número 34 y 35 se puede apreciar que la mayoría de los entrenadores representados en un 90.82% y 94.9% respectivamente, afirman que siempre tienen iniciativa y creatividad para realizar sus actividades con los atletas, y de acuerdo a estos resultados se puede decir que es importante que presenten estas características debido a que pueden cambiar el ritmo de entrenamiento al cual se adecue más a las condiciones físicas del atleta y evitando mantener un modelo de entrenamiento constante que le provoque una monotonía al atleta, además, esa creatividad lo ayudara a buscar soluciones positivas ante cualquier imprevisto que se le presente, además, un porcentaje menor de entrenadores representados en un 9.18% y 5.1% consideran que casi siempre consideran tener iniciativa y tener creatividad.

Siendo estos resultados bastante favorables para FUNDESU debido a que el 100% cuentan con estas cualidades pero con la única diferencia que

unos la presentan con mayor frecuencia que otros y es importante resaltar que ninguno de los entrenadores escogió las opciones de casi nunca y nunca en ambas tablas.

Una vez mas los entrenadores coinciden con ciertas características que debería poseer un entrenador deportivo, esto según lo reflejado en el capítulo bajo la teoría de Gutiérrez Sanmartín, el cual expresa ciertas características como parte de la personalidad del Entrenador Deportivo

Para tales efectos es conveniente que la Fundación adopte mecanismos que permitan mantener dichas cualidades o que las mismas puedan ser mejor detectadas mediante procesos evaluativos.

Tabla N° 36: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si se considera apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	92	93,88	93,88
Casi siempre	2	6	6,12	100,00
Casi Nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera 2011

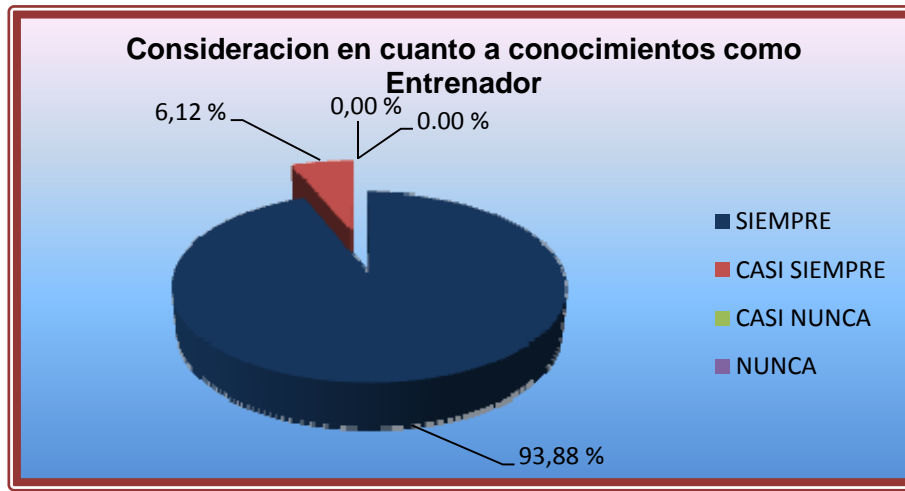


Gráfico N°36: representación gráfica de los datos referente a que si se considera apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.

En esta grafica es evidente observar que un total de 92 entrenadores representados en un 93.88% se consideran apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo, aun cuando en su mayoría no presentan niveles académicos superiores al bachillerato, pero es importante señalar que muchos han sido deportistas y que en sus desempeño como atletas representaron al Estado Sucre en diferentes disciplinas durante muchos años y que ahora han tenido una trayectoria dentro del deporte bastante reconocida como entrenadores, aunque contrario a esto existen 6 entrenadores que afirman que los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo no son frecuentes y esto inciden en que se encuentran entrenando en disciplinas que representan la unión de varias en una sola, lo cual pasan a ser disciplinas nuevas en el deporte.

Tabla N° 37: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tiene deseos de superación.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
siempre	1	96	97,96	97,96
casi siempre	2	2	2,04	100,00
Casi Nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011



Gráfico N°37: representación gráfica de los datos referente a que tiene deseos de superación

Como se puede evidenciar en esta grafica un total de 97,96%, siempre están sintiendo el deseo de superación, resultado que es muy favorable debido a que ese espíritu de superación que mantienen los entrenadores los conlleva a esforzarse cada día más para obtener nuevos conocimientos, y a elevar el porcentaje de Entrenadores con nivel profesional y así obtener

mejores resultados a la hora de lograr las metas u objetivos propuestos,, aunque, por otro lado existe un porcentaje de 2,04% de entrenadores que afirman que su deseo de superación es casi siempre y aunque esta no sea una respuesta desfavorable, puede estar influyendo en la motivación o el interés personal que cada entrenador pueda tener. Y al igual que en otras preguntas ninguno de los entrenadores respondió que su deseo de superación era casi nunca o nunca esto indica que las opciones de casi siempre y siempre son respuestas aceptables y positivas tanto para la fundación como para los mismos entrenadores, ya que el deseo de superación es un factor que depende de la personalidad de cada entrenador, pero que si se puede tomar en cuenta con más precisión esta información mediante evaluaciones donde se manejen los criterios de superación.

Es importante mencionar en este análisis, que aun cuando el porcentaje de los entrenadores que tienen deseo de superación es bastante elevado, se contradice de acuerdo a los resultados de la tabla número 02, donde se aprecia que un total de 34 entrenadores representado en un 34,69 %, son bachilleres, razón por la cual se puede evidenciar que los deseos de superación que estos manifiestan tener no han sido alcanzado en su totalidad.

Tabla N° 38: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si está satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupa.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
siempre	1	70	71,43	71,43
casi siempre	2	24	24,49	95,92
casi nunca	3	0	0,00	95,92
nunca	4	4	4,08	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

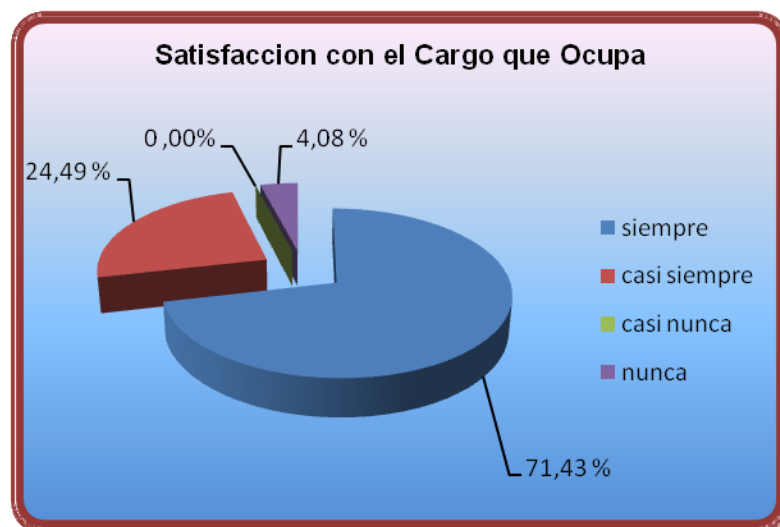


Gráfico N°38: representación gráfica de los datos referentes a si está satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupa.

De acuerdo a lo reflejado en esta gráfica, se puede apreciar que un gran número de entrenadores representados en un 71,43% afirman estar satisfecho con en el cargo que ocupan, resultando esto positivo ya que, al

estar satisfecho con su cargo es sinónimo de que se encuentran motivado y comprometidos a dar lo mejor de sí mismo y por ende cumplir con la misión y objetivos que establece la Fundación, pero también existen una cantidad de entrenadores de un 24,49% que expresaron que su satisfacción con el cargo que ocupan es de casi siempre, el motivo por el cual cierta cantidad de entrenadores seleccionaron esta opción es debido a la falta de motivación por parte de la Fundación, así como también hay entrenadores que tienen una formación profesional la cual está por encima de las exigencias del cargo que ocupa, de igual forma hay entrenadores que consideran percibir un sueldo muy por debajo de las responsabilidades que ocupa en su cargo.

Es importante resaltar en este punto que la propuesta que se hace de los sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño ayudara a combatir este tipo de desenfrenos que se viven dentro de la Fundación, y por efecto lograr que el total de los entrenadores se encuentren satisfechos con los cargos que ocupan y así todos estén motivados a cumplir los objetivos que la Fundación les exige.

Tabla N° 39: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a si se considera una persona sociable

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	88	89,80	89,80
Casi siempre	2	8	8,16	97,96
Casi nunca	3	2	2,04	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

TABLA N° 40: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a la conexión con su grupo de estudiantes o atletas.

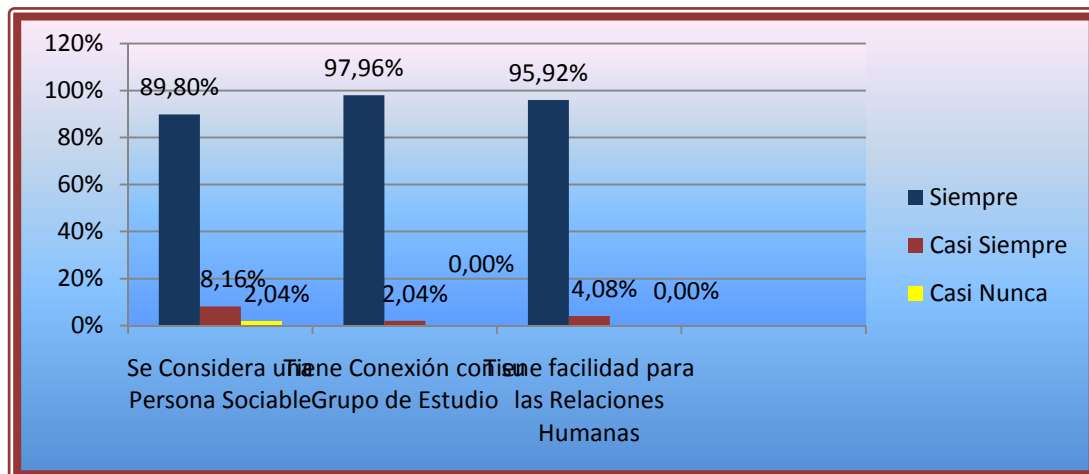
VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
siempre	1	96	97,96	97,96
casi siempre	2	2	2,04	100,00
casi nunca	3	0	0,00	100,00
nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

TABLA N° 42: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si tienen facilidad para las relaciones humanas.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Siempre	1	94	95,92	95,92
Casi Siempre	2	4	4,08	100,00
Casi Nunca	3	0	0,00	100,00
Nunca	4	0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011



Como se puede observar en las tablas número 39, 40 y 42 el mayor de los porcentaje de los entrenadores representados en un 89,8%, 97,96% y 95,92% respectivamente, consideran ser persona sociables, tener conexión con su grupo de atletas y tener facilidad para la relaciones humanas, este es otro punto muy importante, ya que estas cualidades que los entrenadores afirman poseer les ayudara a tener un buena comunicación no solo con sus atletas sino también con las demás personas que hacen vida en su ámbito laboral como lo son sus jefes inmediatos, los padres y representantes de los atletas, sus compañeros de trabajos, los directivos de la FUNDACIÓN, entre otros.

También se puede apreciar en las tablas antes mencionadas que hay ciertos entrenadores representados en un 8,16% y un 2,04% afirman que casi siempre se consideran personas sociables y que con la misma frecuencia tienen conexión con su grupo de atletas, aunque existe un número muy bajo de entrenadores que consideran no tener facilidad para las relaciones humanas, estos resultados son debido a las diferentes personalidades que existen y por lo tanto hay entrenadores que son más

cerrados que otros, razón por la cual muchas veces se les hace difícil mantener una buena comunicación o conexión con su grupo de atletas y ser un poco sociable con las demás personas.

Es importante resalta en este análisis, que estos factores serán medidos con una mayor objetividad una vez que se aplique la Evaluación de Desempeño, ya se incluirá el punto de vista de otras personas involucradas en dicho proceso como lo son: los atletas, compañeros de trabajos, padres y representantes de los Atletas y su Jefe Inmediato, puesto que en este caso solo se mide la visión que tienen el entrenador de si mismo.

TABLA N° 41: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si reciben algún tipo motivación por parte de la institución para desempeñar mejor sus actividades.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	16	16,33	16,33
NO	2	82	83,67	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

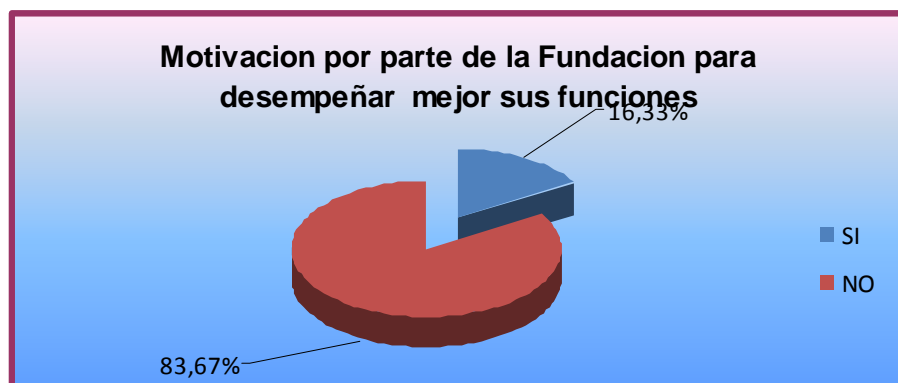


Gráfico N°41: representación gráfica de los datos referentes a que si reciben algún tipo motivación por parte de la

institución para desempeñar mejor sus actividades.

Como es notorio en la gráfica numero 41 un total de 83,67% respondieron no recibir ningún tipo de motivación por parte de la Fundación para desempeñar mejor sus actividades, los entrenadores en su mayoría que dieron esta respuestas afirmaron que esto es debido a que la Fundación no cuenta con los recursos económicos para tales motivaciones, este resultado es desfavorable para la Institución puesto que un personal al no estar bien motivado se puede ver afectada la producción, que en este caso sería la de formar excelentes atletas, aún que, es importante resaltar que el factor de motivación por excelencia es el económico, pero también existen otros de tipos materiales como lo son: placas, reconocimientos, diplomas, discursos verbales, entre otros. La cual la fundación debería tomar en cuenta para llevarlos a cabo y por lo menos lograr mantener motivado y contento a los entrenadores.

Sin embargo, existen entrenadores representados en un 16, 33% que si reciben motivación por parte de la Fundación, cabe resaltar que este porcentaje es muy bajo ante este factor tan importante, por ello la fundación debe realizar un esfuerzo en motivar a sus Entrenadores ya que este es un punto importante al evaluar el desempeño de los entrenadores.

Sirve además aclarar, que aun cuando la mayoría de los Entrenadores alegan no recibir ningún tipo de motivación por parte de la Fundación para desempeñar mejor sus actividades, también existe casi la misma cantidad de entrenadores, reflejados en la tabla número 38 la cual hace referencia de que los entrenadores se encuentran satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupan, en este sentido se figura que los entrenadores siente pasión por el

trabajo que desempeñan aun y cuando no reciban estímulos a cambio.

TABLA N° 43: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que tan frecuente es la participación de los macrociclos de trabajo

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
Trimestral	1	22	22,45	22,45
Semestral	2	13	13,27	35,72
Anual	3	61	62,24	97,96
Olimpico	4	2	2,04	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

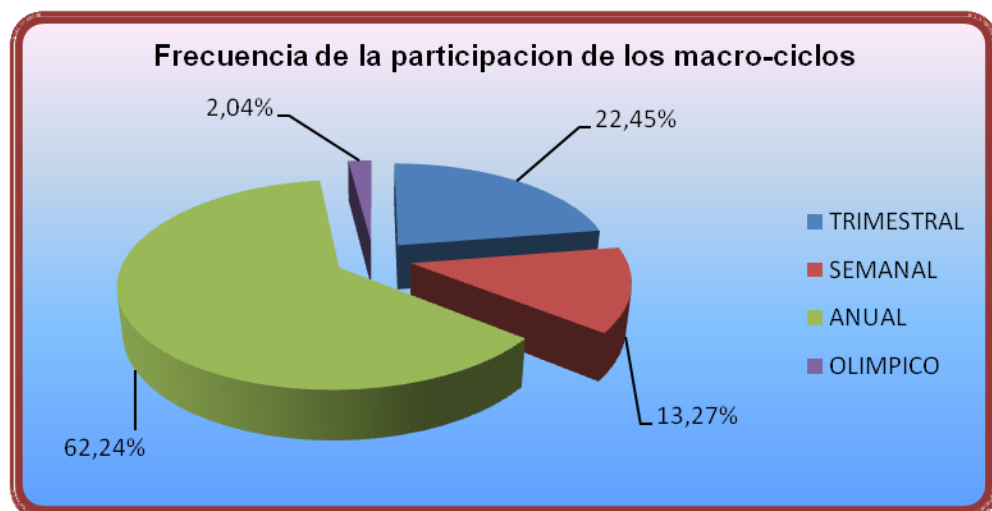


Gráfico N°43: representación gráfica de los datos referentes a que tan frecuente es la participación de los macrociclos de trabajo

De acuerdo a la tabla número 43 se puede constatar que un total de 96 entrenadores participa conjuntamente con su jefe inmediato en la creación de los macro-ciclos, razón por la cual ambas partes planifican en

consonancia con el fin de obtener el objetivo propuesto, pero en relación a la tabla numero 44 solo 61 entrenadores participan de la forma y frecuencia correcta en la creación de los macro-ciclos ya que el periodo de tiempo de este proceso es de 4 a 6 meses o de 1 a 2 año, mientras que un mínimo de 2 entrenadores en la tabla numero 43 no participan en la creación de macro-ciclos y esto puede ser debido a la falta de conocimiento o información acerca de lo que son los macro-ciclos razón por la cual quien le elabora los macro-ciclos a estos entrenadores son sus jefes inmediatos, aunque en la tabla número 44 , existen 22 entrenadores que tiene una frecuencia de participación en los macro-ciclos de manera trimestral, razón por la cual no está dentro de los limitas de tiempo que establece el macro-ciclo, al igual que 13 entrenadores que participan con una frecuencia semanal.

TABLA N° 44: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si aportan ideas y estrategias para las mejoras del trabajo.

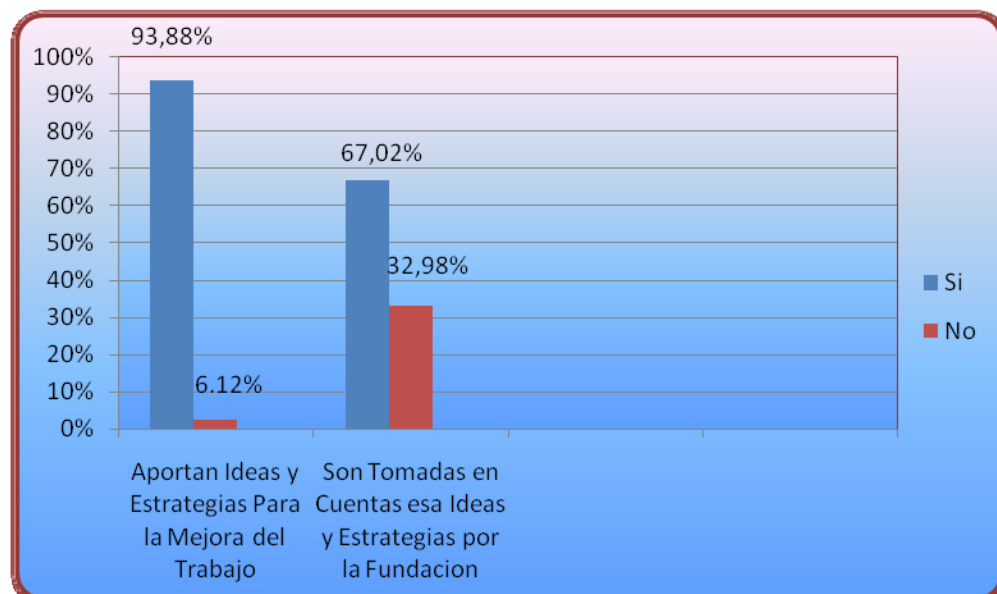
VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	92	93,88	93,88
NO	2	6	6,12	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011

TABLA N° 45: distribución absoluta y porcentual de los datos referentes a que si son esas ideas o aportes tomados en cuenta por la fundación.

VARIABLE	x	Frec Absoluta	Frec %	Frec Acum
SI	1	63	67,02	67,02
NO	2	31	32,98	100,00
TOTAL		94	100,00	

Fuente: González y Noguera. 2011



Como se puede observar en la gráfica numero 44 los entrenadores deportivos representados en un 93,88% tienen una gran participación en cuanto a lo que son el aporte de ideas y estrategias para la mejora del trabajo, y en la gráfica número 45 un total de 67,02% afirman que esas ideas y estrategias son tomadas en cuenta por sus jefe inmediatos y la Fundación, razón por la cual, se puede apreciar que los entrenadores tienen una gran participación en cuanto a las estrategias que se toman para mejorar el trabajo que estos ejecutan y a la vez son tomados en cuenta , es importante

resaltar que estos resultados son positivos debido a que el entrenador deportivo es quien mantiene el contacto directo con el atleta y por lo tanto este tiene las ideas y estrategias de cómo mejorar alguna actividad que se esté llevando de forma errada.

En contexto con la gráfica número 44 existe un porcentaje muy bajo de entrenadores representados en un 6,12% que no aportan ideas ni estrategias para la mejora del trabajo, esto es debido a que consideran que la forma como están realizando su trabajo está bien y no acepta cambios, aunque tanto el jefe inmediato como la Fundación tiene que motivar a ese porcentaje de entrenadores a que aporten ideas en pro de la mejora del trabajo ya que con el paso del tiempo la tecnología y los conocimientos cambian y por lo tanto estos tienen que ir adaptándose a esas modificaciones.

A demás, en la tabla número 45 un total de 32,98% de entrenadores deportivos afirman que las ideas o estrategias que estos aportan no son tomados en cuenta ni por los jefes inmediatos ni por la Fundación, es importante resaltar en este punto que dentro de este porcentaje se encuentran entrenadores que no aportan ideas ni estrategias al igual que aquellos entrenadores que aportan sus ideas pero que las mismas no son aprobadas por su jefe inmediato ni por la Fundación ya que pueden ser Ideas que estén fuera de la realidad.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS ENCONTRADAS EN LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS.

FORTALEZAS:

A modo general y de acuerdo a lo establecido en las anteriores gráficas y tablas, se pudieron apreciar fortalezas y debilidades en los Entrenadores Deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre. Las mismas deben ser consideradas y tomadas en cuenta por la Fundación y los Metodólogos que la conforman, para efectos de un mejor funcionamiento de las metodologías aplicadas hacia los atletas, y en tal sentido cumplir plenamente con los objetivos y misión por la cual fue creada FUNDESU.

Ahora bien, en concordancia con los resultados arrojados por las tablas y gráficas, se hará mención de los aspectos positivos y debilidades que se pudieron detectar por medio de la aplicación de la entrevista a dichos entrenadores, entre los positivos se encuentran, que gran parte de los entrenadores deportivos suministran información relacionada con su trabajo a sus jefes, y dicha información suministrada está dentro del límite de tiempo que establece los ciclos de trabajo, además los entrenadores tienen una figura optimista de la evaluación de desempeño y en base a ello, estos se encuentran abiertos a la posibilidad de que se les apliquen las evaluaciones de desempeño necesarias y en la que están dispuestos a ofrecer una información confiable sin restricción alguna; es decir, que un gran porcentaje de entrenadores deportivos están conscientes que la evaluación de desempeño es un proceso por el cual se pueden medir muchos factores como las capacidades, eficiencia y motivación que estos puedan tener.

También se consideró ventajoso que los entrenadores fundamentan

tener calificativos como: entrenadores dedicado, motivador, emprendedor, entusiasta, preocupado por la salud integral del atleta, entre otros; y esto resulta positivo tanto para la fundación como para sus atletas, en tal sentido se puede decir que los Entrenadores Deportivos están reflejando así sentirse comprometidos con sus labores, quedando por parte de los jefes inmediatos validar dicha información con implementación de evaluaciones pertinentes.

También, se puede decir en cuanto al ausentismo laboral, que la mayoría de los entrenadores cumple con su jornada laboral, excepto de aquello que han faltado a su jornada laboral de manera justificada como enfermedades, factores ajenos a ellos o diligencias pertinente a la misma Fundación.

Además es importante resaltar que aun cuando no todos los entrenadores poseen un grado de instrucción avanzado, estos consideran contar con las capacidades y habilidades para desarrollarse en su cargo y de este modo, es importante contar con entrenadores que se consideren aptos en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.

DEBILIDADES:

Por su parte, no se puede obviar la realidad de FUNDESU y es que no todos los Entrenadores poseen características positivas en cuanto al cumplimiento de sus funciones, ya que de acuerdo a los resultados dados por las encuestas aplicadas a los mismos se recopiló información referente a las debilidades presentes en ellos.

Si bien es cierto que gran parte de los entrenadores suministran información a sus jefes inmediato también es cierto que los Entrenadores, no en su totalidad, cumplen con esta función y los que la acatan no la llevan a cabo como debe ser, es decir que no cumplen con el programa y lapso de entrega de planificación, por lo que se debe atacar en primera instancia esta debilidad puesto que dependiendo de la organización y cumplimiento de los ciclos de trabajo es que se podrá llevar a cabo una metodología de trabajo idónea.

Así como esta debilidad expresada en el párrafo anterior, también es relevante hacer mención de otras debilidades presente, como el caso de que en la población de Entrenadores Deportivos existe un porcentaje muy mínimo de Entrenadores con formación académica, resultando ser en esta población la variable de estudios diversificado el mayor porcentaje de Entrenadores que imparten conocimientos a los atletas, en tal sentido es recomendable aplicar evaluaciones de desempeño que permitan tomar decisiones concernientes al caso y aplicar las capacitaciones idóneas a los entrenadores que lo requieran y aumentar así la población de entrenadores con formación profesional y su metodología sea en base a dos factores indispensables como lo son la experiencia y los conocimientos académicos.

Otros de los factores débiles encontrados en los entrenadores, es que estos alegan desconocer la persona encargada de su desempeño y de evaluarlo como tal, así como también respondieron no conocer lo que es una evaluación de desempeño, por estas razones los investigadores plantean se considere y aplique la propuesta hecha por los mismos, para determinar con más exactitud estas y otras posibles debilidades que existen en los entrenadores de FUNDESU.

En concordancia con las fallas que han venido presentando los entrenadores también se encontró que no todos han logrado alcanzar los objetivos propuestos bien sea porque las condiciones ambientales no lo ayudan o por la falta de materiales deportivos necesarios para la realización de sus actividades.

Entonces para evitar coartadas en las debilidades presentes, se propuso realizar un método de evaluación basado en 360°, tomando en cuenta que dichos entrenadores tienen como características positivas el estar dispuestos a las aplicaciones de evaluación de desempeño y a colaborar en lo posible para su proceder.

Esta metodología de evaluación 360° podrá abarcar todas las partes que puedan ofrecer información certera de las funciones de los entrenadores y no conformarse solo con la obtenida por parte de los mismos. Cabe resaltar que dicho método está conformado por un seguimiento informático, autoevaluaciones, evaluaciones por parte de los compañeros, así como también por parte de los jefes inmediatos y atletas, y representantes de atletas.

CAPÍTULO V

SISTEMA Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADSCRITOS A FUNDESU.

El presente, es un documento donde se especifican una serie de pasos relacionados básicamente con las actividades de evaluación de desempeño de los Entrenadores Deportivos adscritos FUNDESU, y que tienen como finalidad elevar el rendimiento, capacidades, habilidades, estímulo y la motivación de los Entrenadores Deportivos, hacia el logro de los objetivos que plantea la fundación, entre ellos se mencionan los procedimientos de la evaluación de desempeño y su respectivo flujo gram con el propósito de lograr evaluaciones efectivas, mayores destrezas, habilidades y potencialidades requeridas por la Institución así como conocer los factores que desempeñan eficiente o deficientemente los Entrenadores y en tal sentido, medir las fortalezas y debilidades de los entrenadores deportivos en sus labores profesionales, con el fin de detectar las necesidades en cuanto a capacitación y formación se refiere.

En tal sentido, para dar el manejo y desarrollo adecuado al proceso de evaluación de desempeño se debe contar con expertos en la materia, como los cargos y funciones que a continuación se describen:

- **COMITÉ DE CONCILIACIÓN:**

Este es el ente encargado de analizar los resultados obtenidos en la realización de la evaluación de desempeño con la finalidad se identificar las causas y condiciones que impiden el logro de mejores resultados, pues con

ello se debe diseñar las acciones de formación, recompensas, también esta puede contribuir al desarrollo de los procesos de selección, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos, cabe resaltar que esta comisión puede estar formada por la alta dirección de FUNDESU, de ser posible el propio Presidente, quien a su vez asumiría la presidencia de la comisión; el Jefe de Recursos Humanos y el Director Técnico.

- **JEFE DE RECURSOS HUMANOS:**

Se encarga de velar por que se cumplan a cabalidad los diferentes procesos de los subsistemas que integran la gerencia para el alcance efectivo de los objetivos específicos y generales de la Fundación, así como también la potestad de ordenar el inicio del proceso de evaluación y hacer reuniones con el Comité de Conciliación con el fin de tomar las medidas administrativas necesarias según sea el caso de cada entrenador deportivo evaluado.

- **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS:**

Persona capacitada para organizar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el recurso humano desarrollando y ejecutando planes y programas con el fin de establecer un buen clima laboral y de esta manera apoyando el proceso de evaluación, a través, de la tabulación y procesamiento de información de los resultados de la evaluación de desempeño.

- **JEFE INMEDIATO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS:**

Es la persona encargada de evaluar a los entrenadores deportivos, debido a que él mejor que nadie, tiene o debería de tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada entrenador, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades, en tal sentido será el encargado de aplicar el instrumento de evaluación de desempeño.

- **DIRECCION TECNICA:**

Tiene como finalidad dirigir los proyectos que se relacionan con la organización y preparación adecuada de los deportistas para que logren un rendimiento superior en los eventos deportivos.

Sistemas y Procedimientos de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del Estado Sucre (FUNDESU) año 2010	
	PROCESO DE ABRIR EXPEDIENTE
1.- Dirección Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del Expediente del Entrenador de nuevo ingreso. 2. Revisión de los recaudos. <ul style="list-style-type: none"> - Curriculum Vitae. - Contrato Firmado. - Horario. - Hoja de Vida.

<p>2.- Analista de Recursos Humanos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si los recaudos están completos se archivan temporalmente hasta el momento de dársele el uso para las evaluaciones, en caso de que la documentación este incompleta se procede a regresar la documentación al departamento encargado de recolectar dicha documentación. 2. Se envían los recaudos al Jefe de Recursos Humanos.
	<p style="text-align: center;">PROCESO DE EVALUACIÓN</p>
<p>3.- Jefe de Recursos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora el oficio donde se indica el inicio del proceso de Evaluación de Desempeño.

Humanos	2. Envía el oficio al analista.
4.- Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe el oficio que indica el inicio del proceso de Evaluación de Desempeño. 2. Retira el expediente de los Entrenadores, para revisar toda la información en cuanto a las capacitaciones que haya tenido el entrenador durante cierto tiempo. 3. Elabora el oficio o comunicación dirigida a los supervisores inmediatos de los entrenadores, donde se le especifican las pautas y la fecha para la aplicación de la evaluación de desempeño.. 4. Envía (2) copia del oficio a los supervisores inmediatos y a todas las unidades involucradas en el proceso de evaluación como el comité de conciliación, dirección técnica, jefe de recursos humanos, con el instrumento de evaluación y el cronograma de aplicación anexo a dicho oficio.
5.- Jefe Inmediato de Entrenadores	1. Recibe copia del oficio y remite una copia al Analista como constancia de

Deportivos	recibido.
6.- Comité de conciliación.	1. Recibe copia del oficio y remite una copia al Analista como constancia de recibido.
7.- Jefe de Recursos Humanos	1. Recibe copia del oficio y remite una copia al Analista como constancia de recibido.
8.- Analista de Recursos Humanos	1.- Recibe las copias de los oficios emitidas por las diferentes unidades involucradas y las archiva.
	1. Antes de aplicar la evaluación de desempeño lee detenidamente las instrucciones y las normas del instrumento.

9.- Jefe Inmediato de Entrenadores Deportivos

2. Realiza la aplicación de la evaluación de desempeño a los entrenadores deportivos. (Ver Anexo N° 01)
3. Aplica el instrumento a los atletas. (Ver Anexo N° 02)
4. Aplica instrumento de evaluación a los pares o compañeros de los entrenadores. (Ver Anexo N° 03)
5. Aplica a personas externas pero ligadas a su cumplimiento como entrenador:
6. Envía instrumentos aplicados a los entrenadores deportivos para el análisis y toma de decisiones.

10.- Analista de Recursos Humanos

1. Recibe instrumento de evaluación ya aplicado a los entrenadores deportivos.
2. Procesa y tabula los resultados de los instrumentos
3. Remite un informe al Jefe de Recursos Humanos con toda la información procesa y tabulada de los instrumentos aplicados a los entrenadores deportivos.

1. Recibe y analiza información

<p>11.- Jefe de Recursos Humanos</p>	<p>arrojada en los instrumentos de evaluación.</p> <p>2. Le ordena al analista de recursos humanos elaborara una comunicación dirigida a la comisión de conciliación, para reunirse a analizar los resultados arrojados en la evaluación.</p>
<p>12.- Analista de Recursos Humanos</p>	<p>1. Elabora comunicación dirigida a la comisión de conciliación para reunirse con el gerente de recursos humanos en una fecha y hora específica.</p> <p>2. Envía comunicación a la comisión de conciliación.</p>
<p>13.- Comité de conciliación</p>	<p>1. Recibe la comunicación y remite una copia como constancia de recibida.</p> <p>2. Se reúne con el Jefe de recursos humanos realizan los análisis pertinentes para cada evaluación y efectúan los cálculos necesarios para determinar el puntaje obtenido para cada entrenador evaluado.</p> <p>3. Elaboran informe final de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño aplicada a</p>

	<p>los entrenadores deportivos.</p> <p>4. Envía informe final a la dirección técnica y a los Jefes inmediatos de los entrenadores deportivos para su debida información, en cuanto a los resultados arrojados en la evaluación de desempeño aplicada a los entrenadores.</p>
<p>14.- Dirección técnica de (FUNDESU)</p>	<p>1. Recibe informe final lo revisa.</p>
<p>15.- Jefe Inmediato de Entrenadores Deportivos</p>	<p>1. Recibe informe final.</p> <p>2. Le informa a los evaluados (entrenadores deportivos) de los resultados obtenidos en la evaluación, y le explica cuáles son las acciones administrativas que se tomaran de acuerdo al puntaje que obtuvo. (RETROALIMENTACION).</p>

CONCLUSIONES

Hace falta la aplicación de un Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño que permita verificar si los objetivos definidos por FUNDESU han sido alcanzados.

Que la mayoría de los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU solo cuentan con un nivel de estudio basado en el bachillerato o ciclo diversificado.

FUNDESU requiere examinar y evaluar a sus entrenadores para poder conformar una base más sólida en cuanto al perfil de cada entrenador deportivo.

Falta de control y organización por parte del departamento del cual dependen los entrenadores.

No existe compenetración y comunicación entre el jefe inmediato y entrenador, ó la coordinación por parte de la dirección técnica no está siendo implementada de la mejor manera.

De igual manera se puede resumir que la mayoría de los entrenadores deportivos planifican la entrega de información a sus supervisores inmediatos mensualmente.

Los entrenadores desconocen el tiempo y la forma correcta en que se debe entregar informaciones o planes de trabajo.

No es solo el hecho de que se evalúe a los entrenadores, sino que se retribuya los resultados de sus comportamientos, habilidades, destrezas y aptitudes,

Existen entrenadores que niegan saber lo que es una evaluación de desempeño, situación que argumenta la falta continua de buenas y eficientes implementaciones de evaluaciones de desempeño y la presencia de una persona especialista en el área. .

Por otro lado, gran parte de los entrenadores tienen una perspectiva bastante positiva y favorable de la evaluación de desempeño, lo que resulta ventajoso y de gran utilidad para FUNDESU.

La manera más eficiente para obtener mejores resultados y logros en las metodologías aplicadas por los entrenadores deportivos sería considerando evaluar por credencial, ya que esto tiene más peso a la hora de hacer mediciones de evaluaciones de desempeño.

Se puede decir de manera resumida, que los entrenadores deportivos están dispuestos a ofrecer una información confiable sin restricción alguna, que ayude a optimizar el proceso de evaluación de desempeño.

Se puede observar que los entrenadores deportivos están conscientes que la evaluación de desempeño es un proceso por el cual se pueden medir una gran cantidad de factores como la eficiencia, capacidades y motivación que estos puedan tener.

Es ventajoso para FUNDESU que la mayoría de los entrenadores alegan poseer todos los calificativos acordes al perfil.

En su mayoría los entrenadores alegaron siempre cumplir con su trabajo, reflejando así sentirse estos comprometidos con sus labores.

Por otro lado, los entrenadores consideran que el grado de responsabilidad en su trabajo es alto.

Para beneficio y ventajas de la fundación y los atletas, efectivamente los entrenadores deportivos en su mayoría cumplen con la elaboración de los planes de trabajo.

El ausentismo laboral en la fundación es casi nulo ya que la mayoría de los entrenadores cumple con su jornada laboral.

La mayoría de los entrenadores coinciden en que la forma de ellos medir el resultado de su trabajo es a través de las medallas que sus atletas puedan conseguir en las diferentes competencias que tengan lugar tanto a nivel regional como nacional e internacional.

La mayoría de los entrenadores considera que los logros laborales que se han propuesto han sido alcanzados satisfactoriamente.

En otro orden de ideas, se concluye que los entrenadores consideran contar con las capacidades y habilidades para desarrollar su cargo de trabajo, aun cuando todos no tengan un grado de instrucción avanzado.

Además, no cuentan con las condiciones favorables en su ambiente de trabajo ya que la Fundación no les brinda los recursos necesarios para representar al estado sucre en cualquier competencia de las distintas

disciplinas,

Se pudo apreciar que el factor principal que influye en esta falta de recursos es que la fundación no cuenta con el presupuesto adecuado a lo que son las necesidades que presenta el personal que hacen vida en FUNDESU.

Lo que influye directamente en cuanto a la falta de materiales deportivos es el factor Económico y Presupuestario.

También, se puede decir que en su efecto no todos los entrenadores reciben un reconocimiento por parte de la fundación a la hora de competir y lograr el resultado deseado.

Como punto final, se resume que es importante contar con entrenadores que estén aptos en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo.

RECOMENDACIONES

Se invita a FUNDESU y a los Metodólogos deportivos que la conforman a que ponga en práctica la propuesta hecha por los investigadores para que determinen amenazas y/o debilidades que puedan estar atacando el buen funcionamiento de los Entrenadores Deportivos y transformarlas en fortalezas.

Es recomendable sugerir a FUNDESU la elaboración e implementación de un departamento de gerencia de recursos humanos.

Se sugiere y considera pertinente la aplicación de un sistema evaluativo del desempeño de los entrenadores para mejor funcionamiento de las actividades de los mismos.

Que los supervisores inmediatos (metodólogos) de los entrenadores deportivos mantener mejor comunicación con estos.

Realicen planificación con sus subordinados para la entrega correcta de la información que se requiere, y que de esta manera se cumpla con lo que establecen los micro-ciclos, meso-ciclos y macro ciclos.

Se propone a la fundación regirse por patrones de evaluación donde se cumpla el ciclo evaluativo, permitiendo así la retroalimentación.

Aprovechar el optimismo de los entrenadores hacia lo que consideran de la evaluación de desempeño y la manera cómo repercute en ellos y su ámbito laboral

También se sugiere realizar evaluaciones de desempeño donde se implanten nuevas políticas de compensación que mejoren el desempeño.

De igual forma se recomienda que el evaluador les brinde la mayor confianza posible, de manera que estos no se sientan inseguros ni dudosos de aportar información.

Por otro lado, es de suma importancia darle una breve charla a los entrenadores deportivo referente a los grandes beneficios que presenta la evaluación de desempeño.

De igual manera es recomendable mantener incentivado a estos entrenadores para que siga permanente la asistencia y cumplimiento con su trabajo.

Se sugiere, reconocer los esfuerzos que hacen los entrenadores por responder con eficiencia ante los compromisos y altos grados de responsabilidad que se les asignan en la fundación.

Supervisión el porqué cierta cantidad de entrenadores no llevan a cabo los planes de trabajo.

Aun cuando el ausentismo en la fundación es bajo, se recomienda a los supervisores inmediatos de los entrenadores mantener un seguimiento evaluativo del desempeño de los mismos para lograr que el porcentaje de ausencia laboral disminuya hasta su mínima expresión.

Se sugiere, que además de los alcances que los Entrenadores puedan

dar mediante las obtenciones de medalla, los supervisores de estos consideren prudente la aplicación de evaluaciones de desempeño para ampliar más factores considerables para una eficiente adquisición de resultados necesarios, y para así determinar otros rasgos importantes que deban poseer los Entrenadores.

También es recomendable que los Entrenadores se propongan metas y trabajen fuerte con sus atletas dándole un entrenamiento adecuado con el fin de que puedan asistir a todas las competencias tanto regionales como nacionales e internacionales.

Estudiar con más profundidad mediante la propuesta de sistemas y procedimientos de evaluación de desempeño las fallas que puedan tener los entrenadores en el alcance de sus logros.

Que los supervisores inmediatos inspeccionar a los entrenadores en la manera como cumplen sus funciones.

Que los Entrenadores Deportivos pongan en práctica todas aquellas habilidades y capacidades que ellos afirman poseer.

FUNDESU debe elaborar un presupuesto anual adaptado a las necesidades de la fundación.

Al igual que se sugiere dotar los espacios deportivos con equipos que se encuentren en buenas.

Se le recomienda a FUNDESU elaborar un presupuesto y solicitarle la colaboración al gobierno regional ya que la fundación

depende de este.

Se le sugiere a la fundación que le reconozca el esfuerzo tanto de los entrenadores como de los atletas al momento de asistir a una competencia y obtener los resultados deseados.

Además se recomienda a los entrenados que innoven, actualicen amplíen sus conocimientos.

Finalmente es recomendable que el jefe inmediato de los entrenadores (Metodólogo), les informe la manera correcta en que los entrenadores deben participar y elaborar los planes de trabajo

BIBLIOGRAFÍAS

Arias, Fernando. (1986). **Administración de Recursos Humanos.**(Decimosexta reimpresión). México: Editorial Trillas.

Arias, Fernando y Víctor Hereida. (1999). **Administración de Recursos Humanos para el alto rendimiento.** (5ta Edición).México: Editorial Trilla.

Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.**(5ta. Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Barquero, Alfredo. (1987). **Administración de Recursos Humanos.** Costa Rica: Editorial UNED.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial N° 5.453). (Extraordinario de fecha: año 2000- 03- 24 viernes). **Exposición de Motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, publicada en Marzo 24 del año 2000.

Cumana, Eneiris y Martínez, Mariela. (2007). **Propuesta de un programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo que labora en la fundación para el desarrollo del deporte del estado sucre (FUNDESU).** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Cumaná.

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de Recursos Humanos.**

- (5ta. Edición). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001) **Evaluación del Desempeño, en su: Administración de Recursos Humanos.** Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos.**
(8va. Edición). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Dessler, Gary. (1996) **Administración del personal.** (6ta Edición). México: Editorial Prentice Hall
- Dolan, Schuler. (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.**
España: Editorial McGraw-Hill.
- Franco, Antonio. (1973). **Deporte y sociedad, Barcelona.** México: Editores Salvat.
- Guardia Vera (1977) Fundamentos sobre el deporte y la actividad física. Cuba AEISAD. Pamplona
- Gutiérrez, Sanmartin. (2003) **Manual sobre valores en la educación física y el deporte.** Barcelona: Editorial Paidós.
- Hernández González, Bermúdez Laguna y Bello Rodríguez. **Tratamiento gnoseológico de la evaluación de desempeño de directivos en contribuciones a la Economía,** extraído el 19

junio de 2009 desde <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Ley del Estatuto de la función pública (Gaceta Oficial N°37.522). (Año 2002, Septiembre, 06). **Escala de sueldos para cargos de las funcionarias y funcionarios públicos de carrera,**(Gaceta Oficial 38.921) (año 2008, Abril 30). ***Decreto mediante el cual se dispone que los órganos y entes que conforman la administración pública nacional, deberán erogar con cargo a las partidas presupuestarias vigentes, a partir del 1° de Noviembre del 2008*** (Gaceta Oficial 39.046) (año 2008, Octubre 28).

Manual de trabajo de grado (2006) **Especializacion de Maestria y tesis Doctorales.** UPEL

Martin Arraez y Ambel (1993) **Generalidades del deporte.** Cuba AEISAD. Pamplona

Medina, E. (1994). **El deporte, como factor en la construcción sociocultural de la identidad. Actas del I Congreso de Ciencias Sociales y Deporte.** Cuba. AEISAD. Pamplona.

Núria, Pujol I Foyo (1999). **Curso de entrenador de baloncesto.** Barcelona: Editorial Vecchi.

Parlebas, Pierre. (1986) **Elements de Sociologie du Sport, PressesUniversitaires.** Francia

Universidad de Oriente. (2007) **Propuesta de un programa de**

evaluación de desempeño para el personal administrativo que labora en FUNDESU. Trabajo de grado no publicado. Cumaná: Autoras, Cumana Eneiris y Martínez Mariela.

Sabino, Carlos. (1987). **Cómo hacer una Tesis. Guía para elaborar y redactar trabajos científicos.** Venezuela: Editorial Panapo.

Universidad de Oriente. (2005). **Instructivo para la consignación y elaboración de proyectos y trabajos de grado.** Cumaná: Autores, Subcomisión de Trabajo de Grado Dpto. de Trabajo Social, Subcomisión de Trabajo de Grado Dpto. de Sociología, Subcomisión de Trabajo de Grado Programa Gerencia de Recursos Humanos.

Universidad Santa María. (1996). **Instructivo de Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos de grado.** Caracas: Autores, Dr. Moreno, F.; Dr. Torres E.; Dr. Marrero, A.; Dra. González, L.; y Dr. Gutiérrez E.

Wayne, Mondy y Sphr, Robert. (1998). **Administración de Recursos Humanos.** (Sexta edición). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Werther B, William y Heith Davis. (1996). **Administración de Personal y Recursos humanos.** México: Editorial Mc. Graw Hill

ANEXOS

Cumana, 25 de Octubre del 2010

Yo licenciado José Cova, portador de la C.I: V- 10.947.384 en calidad de profesor de la universidad de oriente (UDO) hago constar, por medio de la presente, que el instrumento presentado por los bachilleres Yobeinny Noguera titular de la cedula de identidad 17.217.786 y el bachiller Jhonatan González titular de la cedula de identidad 16.995.977, autores del trabajo de investigación modalidad tesis, titulado **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADSCRITOS A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE. (FUNDESU) AÑO 2010.** Cumple con los requerimientos necesarios para lograr los objetivos de dicho trabajo de investigación, por tal motivo doy validación para que de esta manera el instrumento pueda ser aplicado a su objeto de estudio, el cual está conformado por los entrenadores deportivos a FUNDESU.

CONFORME CON LO REVISADO EN EL INSTRUMENTO Y DE ACUERDO CON LO PLASMADO EN EL MISMO SE DESPIDE ATENTAMENTE.



Prof. José Cova
C.I: V- 10.947.384



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

El suscrito: Prof. Lorena Gamboa B.

C.I: V-16.703.486

Profesor (a) del Programa de Gerencia de Recursos Humanos, hace constar por medio de la presente que el instrumento elaborado y empleado para la investigación titulada: **“SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADSCRITOS A LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE (FUNDESU)”**; es válido y aceptable, de acuerdo con los objetivos planteados, el cual será utilizado con un fin académico. Esta investigación está siendo realizada por los Bachilleres **Yobeinny Noguera C.I. 17.217.786** y **Jhonatan González C.I. 16.995.977.**, asesorados por la **Prof. Marienma Ramírez.**

Atentamente,

Cumaná, 17 de Enero del 2011

Yo licenciada Marienma Ramírez, portadora de la C.I: 12.660.763 en calidad de profesora de la Universidad de Oriente (U.D.O), de la Escuela de Administración, hago constar, por medio de la presente, que el instrumento presentado por los bachilleres González Jhonatan portador de la cedula de identidad 16.995.977 y Noguera Yobeinny portadora de la cedula de identidad 17.217.786, pertenecientes al programa de Gerencia de Recursos Humanos y Autores del trabajo de investigación modalidad tesis, titulado **SISTEMA Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADCRITOS A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL DEPORTE DEL ESTADO SUCRE. (FUNDESU) AÑO 2011**. Cumple con los requisitos necesarios para lograr los objetivos de dicho trabajo de investigación, por tal motivo doy validación para que de esta manera el instrumento puede ser aplicado a su objeto de estudio, el cual está conformado por los entrenadores deportivos a FUNDESU.

Conforme con lo revisado en el instrumento y de acuerdo con lo plasmado en el mismo, se despide atentamente:


Lcda. Marienma Ramírez
C.I: 12.660.763



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre-Cumaná
Escuela de Ciencias Sociales**

Programa de Gerencia de Recursos Humanos

El cuestionario presentado a continuación es un instrumento formulado por estudiantes de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Cumaná, para efecto de extracción de información auténtica que les sea necesaria para el tratamiento de la información y análisis de su trabajo de grado modalidad Tesis, la cual es titulada SISTEMA Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS ADSCRITOS A FUNDESU AÑO 2011 .

Cabe resaltar que las respuestas dadas en este instrumento no afectaran en su cargo ni en su trabajo como Entrenador Deportivo puesto que la información que se obtenga de este cuestionario será anónima. Las preguntas formuladas se basan en interrogaciones básicas y fáciles de comprender por lo entrenadores deportivos.

Agradeciendo por su valiosa colaboración y dedicación de tiempo, y a su vez resaltando la importancia que tiene la sinceridad que refleje en cada una de las respuestas a contestar.

Se despiden muy agradecidamente los Bachilleres: Yobeinny Noguera y Jhonatan González.

INSTRUCCIONES:

- ✓ **Lea detenidamente e interprete la(s) pregunta(s) antes de formalizar sus respuestas.**
- ✓ **Marque con una (X) la(s) opciones que considere.**
- ✓ **En el caso de preguntas que requieran una explicación, sea breve y preciso.**

Objetivos de la Investigación

- ❖ **Describir las generalidades de la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU).**
- ❖ **Identificar los factores a medir en la evaluación de desempeño del entrenador deportivo adscrito a FUNDESU.**
- ❖ **Detectar las fortalezas y debilidades de las actividades que ejecutan los entrenadores deportivos.**
- ❖ **Determinar el modelo que permita diseñar un sistema y procedimiento de evaluación de desempeño.**
- ❖ **Definir los sistemas y procedimientos para la evaluación del desempeño de los entrenadores deportivos adscritos a FUNDESU.**

- 1) **Sexo** ____
- 2) **Grado de instrucción:**
- Básico __
- diversificado____
- TSU __
- Superior sin culminar ____
- Superior culminado ____
- Estudios de cuarto nivel____
- 3) **Deben suministrar información a sus supervisores.**
- SI____ NO____
- 4) **Con que frecuencia deben suministrar información a sus supervisores.**
- Diario____ Semanal____ Quincenal____
- Mensual____
- 5) **¿Tiene usted una persona encargada de evaluar su desempeño como entrenador?**
- SI____ NO____
- 6) **¿Sabe usted que es La Evaluación de Desempeño?**
- SI____ NO____
- 7) **¿Le han aplicado anteriormente una Evaluación de Desempeño**
- SI____ NO____
- 8) **¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño es:**
- Un proceso positivo____

Una manera de acosar ____

Un medio para saber lo que piensa su jefe ____

Un medio para lograr mejores resultados en su labor ____

9) ¿De qué manera le gustaría que le evalúen su desempeño laboral

Por experiencia ____

Por credencial ____

Por años de servicios prestados ____

10) Al momento de su Evaluación de Desempeño, ¿Cuál sería su actitud?

Colaboraría al aportar información ____

Se pondría inseguro y/o dudoso de dar información ____

Sentiría incertidumbre ____

Sentiría temor de lo que se evalúe de su labor ____

Estaría tranquilo y seguro ____

Colaboraría al aportar información
y estaría seguro y tranquilo ____

11) ¿Considera usted que la Evaluación de Desempeño mide:

Su eficiencia ____

Lo idóneo del trabajo para el cargo ____

Sus capacidades ____

Su motivación laboral ____

Ninguna de las anteriores ____

Toda la anteriores ____

12) Indique algunos calificativos que usted asocia con ser Entrenador Deportivo:

Motivador___

Tensión constante___

Dedicación contante___

Emprendedor___

Entusiasta___

Preocupación por la salud integral del atleta___

Todas las Anteriores___

Ninguna de las anteriores___

13) El cumplimiento con sus funciones como Entrenador es:

Siempre___

Casi Siempre___

Casi nunca___

Nunca___

14) ¿Tiene un horario laboral?

SI___ NO___

15) El grado de responsabilidad que tiene el desempeño de sus actividades dentro de la institución es:

Alto___

Medio___

Bajo___

- 16) **¿elabora planes de trabajo?**
SI___ NO___
- 17) **¿Se ha ausentado de sus labores como entrenador:**
Siempre ___
Casi Siempre ___
Casi nunca___
Nunca___
- 18) **¿Indique algunas de la razones por las cuales se ha tenido que ausentar de sus labores:**
Enfermedad___
Problemas personales___
Compromisos ajenos___
Por falta de motivación___
Por diligencias pertinentes a la misma empresa___
- 19) **¿Conoce usted lo que significa una sanción laboral?**
SI___ NO___
- 20) **¿Ha sido usted sancionado en su desempeño como Entrenador Deportivo?**
SI___ NO___
- 21) **¿Conoce los objetivos de la institución en la cual labora?**
SI___ NO___
- 22) **¿Considera que sus funciones laborales contribuyen al logro de la institución?**

SI___ NO___

23) ¿Cómo mide su producción laboral:

Medallas___

Competencia___

Reconocimiento___

Metas___

24) ¿Considera que las (metas, medallas o competencias) laborales que se ha propuesto las ha alcanzado?

SI___ NO___

25) ¿Cuales son los valores de medallas que mayormente ha obtenido?

Oro___

Plata___

Bronce___

26) Su reconocimiento como entrenador deportivo es de nivel:

Municipal___

Estadal___

Nacional___

Internacional___

27) Indique con que regularidad ha tenido fracasos deportivos

Siempre___

Casi Siempre ____

Casi nunca ____

Nunca ____

28) ¿son favorables las condiciones del ambiente de trabajo?

SI ____ NO ____

29) ¿considera que tiene habilidades para desarrollar el puesto que ocupa?

SI ____ NO ____

30) Indique cuales son las habilidades y/o capacidades que posee para desarrollar bien sus funciones como entrenador deportivo:

Capacidad académica ____

Capacidad didáctica ____

Capacidad expresiva ____

Capacidad demostrativa ____

Capacidad organizativa ____

Capacidad para mantener la autoridad ____

Todas las Anteriores ____

31) ¿La fundación le brinda los recursos necesarios para representar al Estado Sucre en cualquier competencia de las distintas disciplinas?

SI ____ NO ____

32) ¿Cuenta con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas?

SI___ NO___

- 33) ¿A la hora de representar al estado Sucre en una disciplina particular y lograr el objetivo deseado, recibe usted algún reconocimiento por parte de la institución?

SI___ NO___

- 34) ¿Tiene usted iniciativa como entrenador deportivo?

SI___ NO___

- 35) ¿Se considera creativo?

SI___ NO___

- 36) ¿Se considera apto en cuanto a los conocimientos que debe tener como entrenador deportivo?

SI___ NO___

- 37) ¿Tiene deseo de superación?

SI___ NO___

- 38) ¿Está usted satisfecho con el cargo y el trabajo que ocupa?

SI___ NO___

- 39) ¿Se considera una persona sociable?

SI___ NO___

- 40) ¿Tiene conexión con su grupo de estudiantes y/o atletas?

SI___ NO___

- 41) ¿Recibe usted algún tipo de motivación por parte de la institución para desempeñar mejor sus actividades?
SI___ NO___
- 42) ¿Tiene facilidad en las relaciones humanas?
SI___ NO___
- 43) ¿Qué tan frecuente es la participación de los macro-ciclos de trabajo?
Trimestral___
Semanal___
Anual___
Olímpico___
- 44) ¿Aporta ideas y estrategias para la mejora del trabajo?
SI___ NO___
- 45) ¿Son esas ideas o aportes tomadas en cuentas?
SI___ NO___

ANEXO # 01

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS, POR PARTE DE LOS SUPERVISORES:

- 1.) ¿Considera usted que los entrenadores aplican los conocimientos técnicos que le exige el cargo?
SI___ NO___
- 2.) ¿Considera usted que los entrenadores se sienten a gusto desempeñando el cargo en el que se encuentran?
SI___ NO___
- 3.) ¿Tiene buena relación con los entrenadores?
SI___ NO___
- 4.) ¿Le presta atención a la opinión de sus entrenadores?

SI___ NO___

5.) ¿Es usted colaborador con los entrenadores?

SI___ NO___

6.) ¿Considera usted que los entrenadores tiene disciplina laboral?

SI___ NO___

7.) ¿Existe ausentismo por parte de sus entrenadores?

SI___ NO___

8.) ¿La función que realizan los entrenadores contribuye al logro de los objetivos?

SI___ NO___

9.) ¿Considera usted que los entrenadores cuentan con los materiales deportivos necesarios para realizar sus actividades con los atletas?

10.) ¿Existe conflicto entre los entrenadores?

SI___ NO___

11.) ¿En caso de existir algún conflicto entre los entrenadores se lo hacen saber de inmediato?

SI___ NO___

12.) El trato que le brinda el entrenador a sus atletas es:

Excelente___ buena___ regular___ mala___

13.) La relación entre usted y los entrenadores es:

Excelente___ buena___ regular___ mala___

14.) ¿Considera usted que los entrenadores cuentan con las habilidades necesarias para desarrollar el cargo que ocupan?

SI___ NO___

15.) ¿Considera usted que los entrenadores realizan sus labores de manera eficiente?

SI___ NO___

16.) ¿Los entrenadores deportivos cuentan con todos los recursos necesarios para representar al estado sucre en alguna de las competencias?

SI___ NO___

ANEXO # 02

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS, POR PARTE DE SUS ATLETAS:

1.) ¿El entrenador tiene una comunicación con usted o ustedes?

SI___ NO___

2.) ¿El entrenador los motiva para lograr el objetivo?

Si___ NO___

3.) ¿El entrenador se preocupa por la salud física de usted?

SI___ NO___

4.) ¿Considera que el entrenador cumple con las exigencias del cargo?

SI___ NO___

5.) ¿El entrenador cumple con el horario de trabajo?

SI___ NO___

6.) La relación entre su entrenador y usted es:

Excelente___ buena___ regular___ mala___

7.) ¿Considera a su entrenador como una persona responsable?

SI___ NO___

8.) Como considera usted que es la calidad del entrenamiento que usted recibe por parte del entrenador:

Excelente___ buena___ regular___
mala___

9.) ¿Siente usted temor de comunicarle a su entrenador alguna anomalía?

SI___ NO___

10) ¿El entrenador acepta alguna sugerencia que usted le haga?

SI___ NO___

11) ¿El entrenador se reúne constantemente con su grupo de atletas?

SI___ NO___

12) ¿Ha tenido problemas o inconveniente con su entrenador?

SI___ NO___

13) ¿Al momento de que se le presente algún inconveniente o problema ha sentido apoyo de su entrenador?

SI___ NO___

14) ¿Considera que su entrenador es una persona con creatividad e iniciativa propia?

SI___ NO___

ANEXO # 03

INSTRUMENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS, POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS

DE TRABAJO:

1.) ¿Tiene una comunicación óptima con los demás entrenadores?

SI___ NO___

2.) ¿Presta atención a la opinión de sus compañeros?

SI___ NO___

3.) ¿Le brinda un buen trato a sus atletas?

SI___ NO___

4.) ¿Aporta información para la mejora del trabajo a ejecutar?

SI___ NO___

5.) ¿Acepta sugerencias por parte de las demás entrenadores?

SI___ NO___

6.) ¿Colabora con el buen funcionamiento de las instalaciones en su área de trabajo?

SI___ NO___

7.) ¿Es un entrenador deportivo responsable?

SI___ NO___

8.) ¿Cómo es la calidad de su trabajo?

Excelente ___

Buena ___

Regular ___

Mala ___

9.) ¿Es colaborador con sus compañeros?

SI___ NO___

10.) ¿Respeto el trabajo de sus compañeros?

SI___ NO___

11.) ¿Ha tenido problema con sus compañeros de trabajo?

SI___ NO___

12.) Cuando existe algún conflicto entre sus compañeros ¿lo comunica inmediatamente al supervisor?

SI___ NO___

13.) ¿Existe una comunicación mutua entre todos los entrenadores?

SI___ NO___

14.) ¿Considera usted que sus compañeros se ausentan?

Constantemente___ algunas veces ___ nunca___

- 15.) ¿Considera que sus compañeros tiene disciplina?
SI___ NO___
- 16.) ¿La relación entre sus compañeros es positiva?
Si___ NO___
- 17.) ¿Considera usted que sus compañeros tienen habilidades para desarrollar el puesto que ocupa?
SI___ NO___
- 18.) Si te escogieran para evaluar el desempeño de tus compañeros ¿involucrarías tus sentimientos o relación?
SI___ NO___
- 19) En caso de que algunos de sus compañeros le evalué el desempeño ¿usted colaboraría en aportar información?
SI___ NO___

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño de los Entrenadores Deportivos Adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU) año 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
González, M. Jhonatan J	CVLAC	16995977
	e-mail	Jhonatan-803@hotmail.com
	e-mail	
Noguera, H. Yobeinny M	CVLAC	17217786
	e-mail	yobenog@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

EVALUACION, DESEMPEÑO, SISTEMA Y PROCEDIMIENTO.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS SOCIALES	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

La presente investigación tuvo como propósito proponer un Sistema y Procedimiento de Evaluación de Desempeño en base al modelo 360° dirigido a los Entrenadores Deportivos adscritos a la Fundación para el Desarrollo del Deporte del estado Sucre (FUNDESU), conformado este en una población de 98 Entrenadores del Deporte. Una vez efectuado el diagnóstico quedó evidenciado que el mismo se encuentra vinculado con la falta de planificación y elaboración de planes de trabajo acorde a las necesidades de los atletas y de la Fundación en función al logro de los objetivos y metas establecidas. Para ello se procedió a desarrollar una investigación de campo sustentada en la información obtenida mediante un instrumento de recolección de datos, específicamente el cuestionario, utilizando como técnica de recolección de información una entrevista estructurada para ser aplicada a los Entrenadores Deportivos, lo cual permitió conformar la propuesta de un sistema y procedimientos de evaluación de desempeño capaz de suministrar información objetiva que permita elevar el cumplimiento de las actividades y/o exigencias del cargo, otorgar reconocimientos, recompensas ajustadas a los resultados obtenidos en la valoración del rendimiento, al igual que le permita a la Fundación alcanzar los objetivos, misión y visión para la cual fue creada. En tal sentido esta investigación pretende ser una propuesta con nivel investigativo basado en modalidad de proyecto factible, el cual permitirá a FUNDESU optimizar técnicas y procedimientos, que permitirán mejorar y mantener un sistema de planes de trabajo efectivos, elevar el cumplimiento de las funciones de los entrenadores deportivos, así como buscar enaltecer la motivación, capacitación y desarrollo profesional, personal y salarial de los entrenadores deportivos y por ende mejorar la metodología de actividades deportivas impartida a los atletas que acuden a FUNDESU en busca de buenos entrenamiento deportivos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
RAMIREZ MARIENMA	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input checked="" type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input type="checkbox"/>
	CVLAC	12660763							
	e-mail	mema.r21@gmail.com							
	e-mail								
MARTINEZ LUIS	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8366538							
	e-mail	lmartinez2021@yahoo.es							
	e-mail								
BLANCO NANCY	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	11828832							
	e-mail	nancy_blanco27@hotmail.com							
	e-mail								

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	06	22
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
tesis-gonzaleznoguera.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial : Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciados en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciados

Área de Estudio: Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Handwritten Signature]
JUAN A. BOLANOS CUMPELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

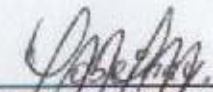
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6


Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



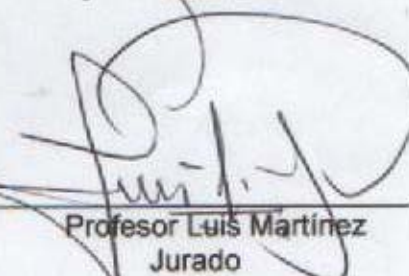
Jhonatan González
Autor



Yobenny Nogueira
Autor




Profesora Nancy Blanco
Jurado



Profesor Luis Martínez
Jurado



Ramirez Marienma
Tutora



UDO / NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA RR.HH. CUMANÁ
COMISION DE TRABAJO DE GRADO