



Título

Estrategias gerenciales para mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores del Instituto
Municipal de Deportes y Recreación del municipio de Arjona-Bolívar

Presenta

Kaline Paola Romero Ramos

Docente

Alejandro Jaramillo

Medellín-Antioquia, mayo 2018

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios que fue el proveedor principal para que el sueño de ser Especialista en Gerencia educativa fuera realidad, y en segundo lugar a mi familia y amigos que fueron el apoyo incondicional.

Tabla de contenido

Escenario de apertura.....	9
Título.....	9
1. Descripción de la institución	9
2. Descripción del problema	11
3. Pregunta o enunciado problema	14
4 Objetivos.....	14
4.1 General.....	14
4.2 Específicos.....	14
5 Justificación	15
6 Fundamentación (marco teórico).....	17
6.1 La estrategia. Una aproximación conceptual.....	17
6.1.1 El concepto de estrategia.....	18
6.1.2 Estrategias gerenciales	19
6.2 Tipologías de las estrategias gerenciales	20
6.2.1 Estrategia a nivel corporativo.....	20
6.3 Estrategia competitiva	22
6.4 Concepto de equipos.....	24
6.4.1 Clasificación de los equipos.....	25
6.4.2 ¿Para qué formar equipos?	26
6.4.3 Etapas de formación de un equipo	27
6.4.4 Perfiles para los integrantes de los equipos.....	28
6.4.5 Objetivos de los equipos	28

6.4.6	Los principios fundamentales.....	31
7	Metodología y actividades	40
8	Recursos humanos	41
9	Recursos financieros	42
10	Cronograma.....	43
11	Evaluación y métodos	45
12	Escenario de ejecución y logros	46
13	Resultados/Hallazgos	58
14	Conclusiones	59
15	Referencias	60
16	Anexos.....	62

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Tipos de estrategias competitivas</i>	22
Tabla 2. <i>Descripción del personal</i>	42
Tabla 3. <i>Presupuesto global de la propuesta por periodo académico</i>	42
Tabla 4. <i>Sabe usted trabajar en equipo</i>	47
Tabla 5. <i>Matriz DOFA</i>	51
Tabla 6. <i>Necesidades, autoevaluación coevaluación</i>	52
Tabla 7. <i>Cuadro visión a corto, mediano y largo plazo</i>	53
Tabla 8. Taller ¿Qué propone en las siguientes líneas de trabajo? Teniendo en cuenta que los colaboradores del Imdear son funcionarios públicos, y estamos para atender a la comunidad, se propone este taller para que el funcionario proponga actividades a desarrollar con cada grupo poblacional ahí plasmado y en las líneas de trabajo bajo las funciones del Imdear.	53

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Espina de pescado	13
<i>Figura 2.</i> Integración estratégica corporativa	21
<i>Figura 3.</i> Cuestionario para analizar la eficiencia en el trabajo de un equipo.....	56

Lista de anexos

Anexo 1	62
Anexo 2. Actividad reconozco las cualidades de mis compañeros.....	64
Anexo 3. Capacitación empoderamiento a los colaboradores	70
Anexo 4. Integraciones realizadas para motivar e incentivar la armonía en con los compañeros	71
Anexo 5. Cuarta fase de entrega	73

1. Escenario de apertura

1.1 Presentación

Descubrí que el manejo de personal es uno de mis fuertes viéndose reflejado en resultados positivos en las distintas organizaciones donde he laborado como jefe de área, por esa razón esta propuesta de investigación no es más que un relato del diario vivir de un liderazgo que motiva, empodera y acompaña a un equipo de trabajo perteneciente a un ente gubernamental. Este motivo podría ser contraproducente ya que se convierte en un trabajo complejo, no es fácil manejar a un público que no solicita sino que pide a gritos que le sean solucionadas sus quejas y necesidades. En este sentido, se suele encontrar con un equipo de trabajo que no está comprometido y por lo general está por otro camino diferente a la visión y misión; tanto en el proceso de investigación como en la cotidianidad del IMDEAR se ven reflejados algunos tipos de gestiones como la administrativa, la gestión social y la gestión educativa (García, Hernández, Santos, & Fabila, 2009). Se muestra la realidad de un municipio de sexta categoría con ganas de avanzar y mejorar los servicios que brinda a la comunidad, más específicamente en cuanto a deporte y recreación.

2. Título

Estrategias gerenciales para mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores del Instituto Municipal de Deportes y Recreación del municipio de Arjona-Bolívar.

2.1 Descripción de la institución

El Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Arjona-Bolívar (IMDEAR) es una entidad pública descentralizada desde el año 2004, a través de un acuerdo emitido por el honorable concejo

municipal, eso quiere decir que es autónomo en administrar los recursos que le envía la alcaldía divididos en varias fuentes como lo son el Sistema General de Participación (SGP), Recursos Propios y Sobretasa por el deporte, “estampilla” prodeportes que es el 1 % de lo recaudado de cada contrato que se ejecute, cuenta con una nómina de dos funcionarios: el secretario pagador y la directora ejecutiva; con un adicional de 16 contratistas asociados a través de un tipo de contrato por prestación de servicios, entre ellos cinco vigilantes, una secretaria, cuatro monitores deportivos, una coordinadora de eventos, un asesor contable, un contador, una persona de mantenimiento y dos personas de servicios generales.

Básicamente, la función de esta organización es fomentar, regular y organizar proyectos-programas que vayan orientados a fortalecer la educación desde la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, el deporte y la educación extraescolar; se basa en la formación e iniciación deportiva. Actualmente se manejan cinco programas gratis dirigidos a toda la comunidad: atletismo, fútbol, béisbol, ajedrez y boxeo; estos benefician a más de 300 niños y se manejan en horarios contrarios a las jornadas escolares, los monitores contratados son exjugadores reconocidos y hasta entrenadores con más de veinticinco años de experiencia.

De esa forma, se tiene la plena seguridad de que el deporte es la mejor estrategia para mitigar problemáticas sociales, por esa razón a parte de apoyar a equipos de categorías mayores en las diferentes disciplinas, las gestiones se centran en los niños, niñas y adolescentes del municipio; el instituto de deportes tiene un reto y es mejorar los hábitos y estilos de vida a los jóvenes en riesgo. La entidad debe estar proyectada para 84000 habitantes, donde el 40 % de la comunidad es población infante y adolescente, según estadísticas del DANE. Además, tiene como misión:

Ser el máximo organismo rector, planificador, coordinador, asesor y evaluador del deporte asociado y de altos logros, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo

libre; favoreciendo el fomento y desarrollo deportivo en el municipio a través de recursos físicos, humanos y financieros, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población Arjonera, conservado el espíritu de la ciencia, la tecnología, la medicina deportiva y la informática que faciliten un aumento planificado y constante de la función pública encomendada. (Iderbol, s.f., párr. 1)

En este mismo orden, se visiona de la siguiente manera:

La institución que lidere en el municipio los cambios en el campo del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, basándose en las ciencias y tecnología, promoviendo la participación en el medio deportivo nacional, y que se constituya en el asesor del sistema local del deporte para contribuir al desarrollo social y al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población arjonera, fortaleciendo la salud y el desarrollo integral de los deportistas. (Iderbol, s.f., párr. 2)

Para este propósito se mantiene una estructura organizativa encabezada por una junta directiva del deporte, director ejecutivo, secretario pagador; teniendo en cuenta que a partir de las necesidades del instituto se realiza una contratación por prestación de servicio. Antes de continuar, se debe recalcar que este es un ente público no realiza convocatorias para que las personas ingresen, cada persona que labora en ese lugar es contratada porque tiene algún tipo de afinidad política con la alcaldesa o concejal electo. También, tiene bajo su administración seis escenarios deportivos, once canchas polifuncionales y más de seis parques zonales o más conocidos como de bolsillo.

3. Descripción del problema

El Instituto Municipal de Deportes es una entidad pública descentralizada administrativamente de la alcaldía municipal, para ingresar a laborar a este lugar se hace necesario tener una amistad

con la alcaldesa o concejal electo, por lo que el rendimiento de las personas no es evaluado, la salida está enmarcada por recorte en el presupuesto anual o que se vea tensa la relación entre la persona que efectuó el ingreso. Por estas razones, los colaboradores crean una zona de confort donde realmente lo único que les motiva es mostrar un trabajo unitario figurando en los procesos; y en ese mismo orden teniendo acciones ególatras.

Así, la dificultad radica en que hay un desinterés por compartir sus conocimientos y lo que logran aprender en el transcurrir del tiempo, el no entender que llega un momento en el que todos deben hacer esfuerzos y hasta accionar de las funciones del otro, lo grave es que no se promueven espacios donde puedan compartir, planear y poner a consideración las diferencias que hay entre los mismos colaboradores de la organización.

Además, hay un factor importante que permea el proceso en el instituto y es el constante cambio de jefe o director, sabiendo que esto obliga al equipo a dejar el trabajo que se venía haciendo por la incertidumbre de las propuestas, planes, programas y proyectos que el nuevo traerá. Es comprensible que en menos de 2 años haya habido una ruptura de procesos, las secuencias de los ideales se desvían y entonces se hace necesario que se vuelvan a reinventar las cosas.

Para visualizar el problema de la falta de trabajo en equipo se trabajó con la herramienta “espina de pescado”:

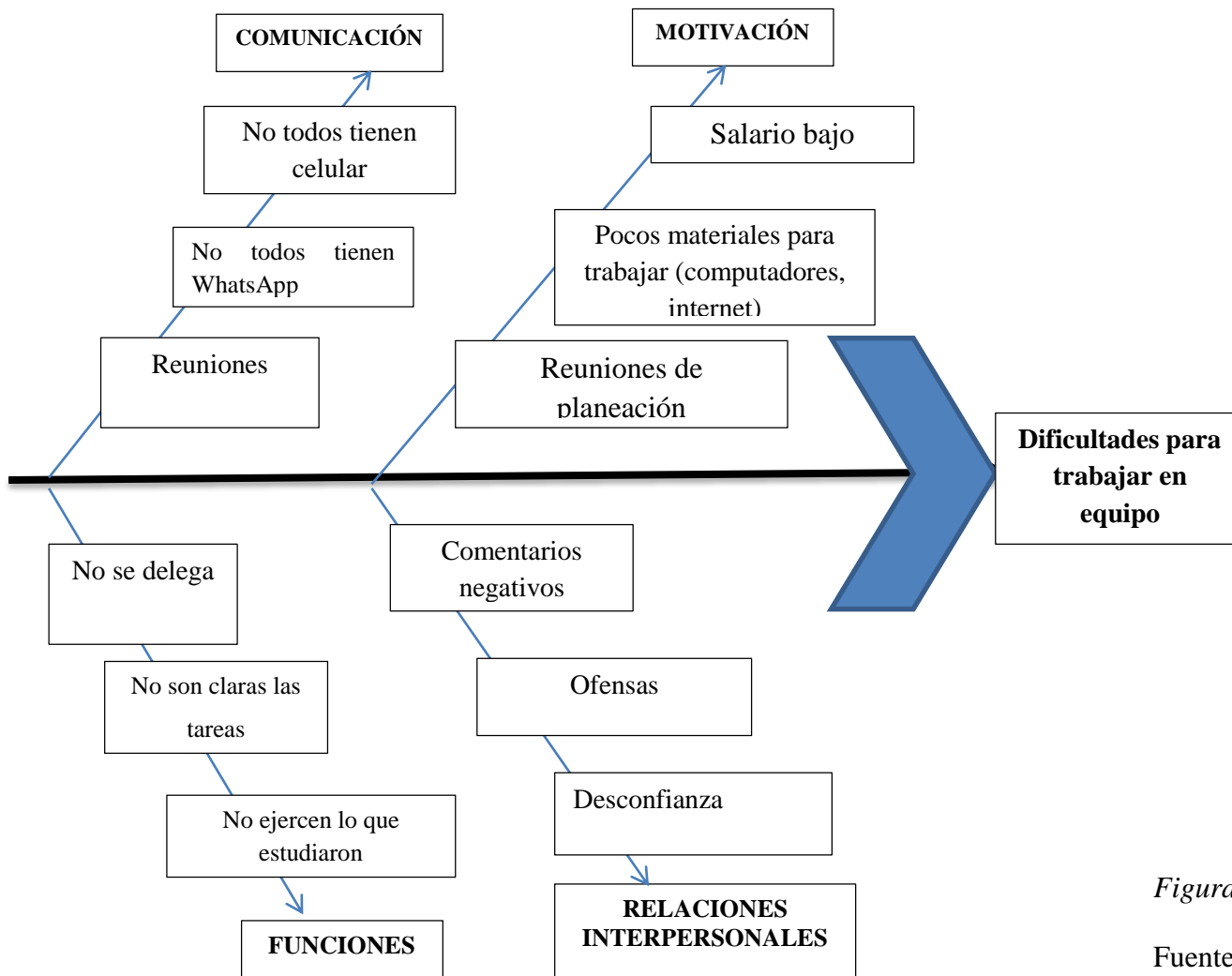


Figura 1. Espina de pescado

Fuente: elaboración propia

3.1 Pregunta o enunciado problema

¿Qué estrategias gerenciales podrán mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores del Instituto Municipal de Deportes y Recreación del municipio de Arjona-Bolívar?

4. Objetivos

4.1 General

Plantear estrategias gerenciales y pedagógicas que mejoren el trabajo en equipo de los colaboradores en el Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Arjona-Bolívar.

4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar las causas del escaso trabajo en equipo de los colaboradores del Instituto Municipal de Deportes y Recreación.
- Elaborar un análisis de las ventajas del trabajo en equipo en las organizaciones.
- Buscar las mejores estrategias para que el Instituto Municipal de Deportes y Recreación del municipio de Arjona-Bolívar se convierta en una organización que aprenda basándose en el trabajo en equipo.

5. Justificación

Es pertinente anotar que por primera vez en IMDEAR se lleva a cabo un trabajo de investigación que apunte a mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación. La complejidad de escucharse en un contexto “politiquero” donde nadie ingresa por méritos sino por una afinidad o amistad con la alcaldesa o concejales con credencial, genera un ambiente de indiferencia y una sensación de estar cada uno en su zona de confort; para la administración es importante que se den espacios y propuestas que apunten a mejorar el clima organizacional de la institución, ya que por ser entidad pública se hace necesario reflejar y mostrar buenos resultados.

Es de vital importancia que organizaciones gubernamentales como estas mantengan equipos de trabajo con una sinergia, colaboradores empoderados, motivados, capacitados y acompañados por su líder. Puesto que el IMDEAR es un lugar de gestores deportivos a diario nacen ideas y propuestas de personas emprendedoras que sienten la necesidad de que un municipio avance en todo lo relacionado al deporte.

Cabe resaltar que esta dependencia de la alcaldía es una de las más dinámicas, mensualmente se están realizando más de tres eventos que de acuerdo a estadísticas por la gestión deportiva de hoy se está haciendo un buen trabajo. A esto se puede agregar que es un ente transversal donde se tiene la flexibilidad de articular con las demás instituciones, corporaciones y empresas; para gestar el plan de acción y para que todas estas actividades tengan éxito es necesario tener un grupo con buenos cimientos y por consiguiente motivado. En el ejercicio de trabajar, liderar y estudiar todo lo relacionado con el trabajo en equipo, uno de los términos y discursos que nunca se toca a fondo es el *seguimiento* a las operaciones, funciones, conductas y designaciones de los colaboradores, siendo este la base fundamental

para garantizar que los procesos llámese proyectos, programas o estrategias sean eficientes; es complejo dado que se debe ser sabio a la hora de escoger de qué manera se verifican, se corroboran y cómo estar al lado de los colaboradores haciendo un acompañamiento. Pero aún más complejo se tornan las situaciones de seguimiento cuando el tiempo del líder es limitado para estar con su equipo más cercano; dicha situación es aún más común en las administraciones públicas. En una cátedra de gerencia pública, el catedrático decía:

[Que] una de las mayores desventajas o debilidades de las administraciones públicas era la carencia de seguimiento a los procesos. Pero después nos damos cuenta que los gestos y los actos del gerente hacia sus colaboradores también influyen en el rendimiento ya que los líderes no mandamos, trabajamos dando ejemplo, entendiendo las situaciones de mis compañeros en este orden, siendo flexibles, claro está todo en su medida. (Comunicación personal)

6. Fundamentación (marco teórico)

Se han escogido teóricos que sustentan varios de los campos de este trabajo de investigación, lo cual se referencia a continuación.

6.1 La estrategia. Una aproximación conceptual

Al realizar un acercamiento preliminar al tema de estrategia se puede encontrar que está ligado, desde tiempos ancestrales, al tema militar siendo los chinos quienes hace 2500 años utilizaron militarmente el concepto de estrategia. Dicho concepto surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Entonces, en 1960 fue cuando las organizaciones iniciaron el uso de estrategia como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro (Chandler, 1962 como se citó en Francés, 2006).

De igual forma, existen diferentes definiciones del concepto estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros, los objetivos son los medios para alcanzar la estrategia. “La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Franco, 2012, p. 51). “La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas” (Chandler, 1992 como se citó en Amorocho, Bravo, Cortina, Pacheco, & Quiñones, 2009, p. 197).

Aunque no existe un consenso entre los autores sobre la definición exacta de la estrategia, en el presente trabajo se utiliza la definición de Ansoff (1965) como se citó en Román (2010), la cual establece que “la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la

posición descrita para los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia” (p. 31); las empresas tienen que definir y trazar una ruta estratégica para lograr sus objetivos y metas.

6.1.1 El concepto de estrategia

Chandler (1962) como se citó en Román (2010), precursor del pensamiento estratégico, la definió como “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar metas” (p. 31). Por su parte, para Porter (1980) como se citó en Mesa (2012):

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. (p. 68)

De esa manera y de acuerdo a lo anterior, la estrategia:

- Define el posicionamiento competitivo de la compañía
- Alinea las actividades con la estrategia
- Construye una diferencia con su competencia
- Asegura gestión por procesos
- Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes
- Gestiona la eficiencia organizacional .este es un supuesto básico, un *commodity*. el resultado de todo esto este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

(Mesa, 2012, pp. 68-71)

6.1.2 Estrategias gerenciales

Las universidades en su búsqueda continua de optimización de sus productos tienen el objetivo de modernizar sus procesos tanto administrativos como académicos y comprometerse con la sociedad, para lo cual las estrategias gerenciales representan mecanismos importantes de intervenciones entre dichos procesos y el entorno social. De tal manera que a continuación se exponen algunas definiciones básicas de las estrategias gerenciales de acuerdo a diversas perspectivas. Para Alizo y otros (2007) como se citó en De Biasi (2016):

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitiva y enfoques de negocio que deben emplear los emprendedores de negocio en el manejo adecuado de nuevas compañías.” Es por ello que se considera la estrategia como el patrón de una serie de cosas que ocurren en un tiempo determinado. (p. 4)

Por otro lado, González y de Pelekais (2010) como se citó en De Biasi (2016) señalaron:

[Que] las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa. (p. 5)

En efecto, “estrategias gerenciales son aquellas que se desarrollan a través de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar” (Pimentel, 1999, p. 3).

Con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. Sin embargo, en las educativas las estrategias también deben estar orientadas a enfrentar la realidad dentro de su propio contexto social enmarcados en los principios de innovación.

Seguidamente, se realiza la clasificación de las estrategias más utilizadas en las organizaciones educativas desde la óptica de Martínez (2005).

6.2 Tipologías de las estrategias gerenciales

6.2.1 Estrategia a nivel corporativo

Partiendo de la premisa que el gerente es la persona capaz de garantizar los procesos básicos de la organización, canalizar el esfuerzo productivo y el capital intelectual, centrado en el potencial y creatividad de los actores de su institución, sobre la plataforma del trabajo colectivo, entonces, la estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican.

- Integración con la Filosofía Organizacional: para Sainz (2003), la estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajado las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. En este contexto, es relevante la coordinación de la acción de la alta gerencia, encargada de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales apoyada en la estructura de la

organización mediante procesos como: la planificación, evaluación y el control, proyectados en las estrategias corporativas para guiar las actividades gerenciales.

Para ello, se deben propiciar procesos sociales como: comunicación, participación y negociación construyendo un ambiente moderno, inteligente, que entienda concepciones de espacios abiertos a la innovación al momento de dar alternativas para gestionar conflictos y proponer soluciones a la dinámica organizacional, dentro de las dimensiones de corresponsabilidad. (Albarrán, 2016, p. 16)

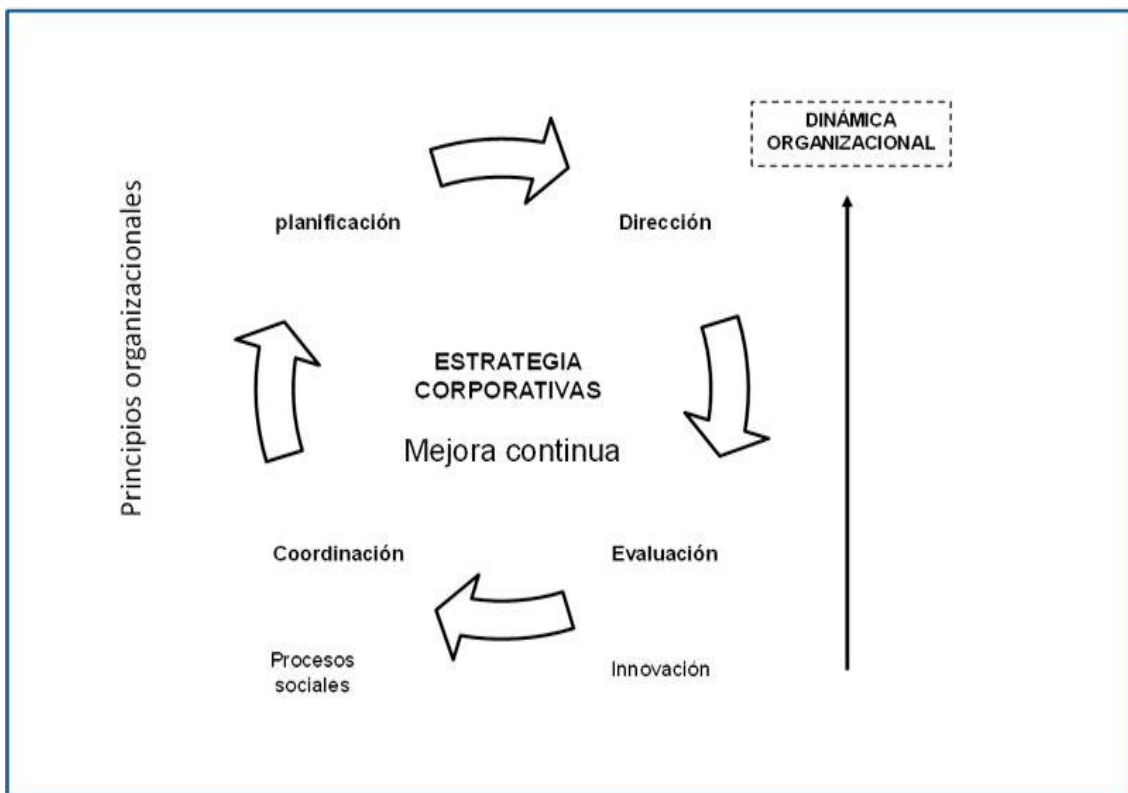


Figura 2. Integración estratégica corporativa

Fuente: elaboración propia con base en Pachano y Vázquez (2015)

Responsabilidad social: las estrategias gerenciales corporativas están vinculadas con las necesidades propias de la sociedad, generan un sistema relacional entre objetivos, las estructuras y los recursos disponibles sean estos tangibles o intangibles de la

organización, que deben estar guiados por procesos sociales tales como: comunicación, participación toma de decisiones, entre otros. En efecto, para formular las estrategias gerenciales es importante conocer el entorno, su vinculación con el sector privado y otras organizaciones afines, para atender a la competencia y estar en vanguardia.

Estabilidad organizativa: las estrategias a nivel corporativo en su acción integral, promueven mecanismos para el mejoramiento continuo y el monitoreo de calidad ejerciéndolos a través de la evaluación institucional, así se podrá conocer más y en profundidad la organización, planificar futuras acciones para corregir y poder lograr la estabilidad organizacional. (Albarrán, 2016, pp. 16-17)

6.3 Estrategia competitiva

Según Quero (2008), la estrategia competitiva se puede definir de la siguiente forma:

El patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible. (p. 42)

De acuerdo a la autora citada, la estrategia competitiva se puede clasificar de esta manera:

Tabla 1. *Tipos de estrategias competitivas*

ESTRATEGIAS	CARACTERÍSTICAS
Estrategia de disuasión	<ul style="list-style-type: none"> - Destinada a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas u organización y los competidores. - Analiza los acontecimientos para poder generar discusiones,

Estrategia defensiva	<p>consensos y tomar decisiones correctas que garanticen soluciones efectivas, en el caso de las universidades por ser un sector neurálgico en las sociedades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene innovación para resolver en gran medida los problemas de su entorno. - Búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. - Orientada a resistir los ataques de los competidores, para lo cual el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción como en el administrativo y humano-social. - Tienen la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos con base en objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados. - Integrar la capacidad de varias empresas con el fin de competir en mejores condiciones.
Estrategia de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizan acciones previstas dentro de la organización para alcanzar las ventajas competitivas y enfrentar los cambios existentes en el entorno. - Equilibrar la competencia profesional, la ética profesional y la actividad empresarial.

Fuente: elaboración propia con base en (Quero, 2008, pp. 43-48)

En ese sentido, las organizaciones universitarias por su naturaleza compleja deben atender a sus realidades, por tanto es conveniente resaltar a Whittington (2002) quien señaló que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” (p. 340). “En consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida. En la mayoría de los casos los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito”. También, para hablar de gerencia se hace referencia al trabajo de Ruíz, Carrillo y Quintero (2013) “*Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas*”, donde hay un concepto clave:

Teoría de las relaciones humanas. La teoría de las relaciones humanas tuvo sus fundamentos en los principios de humanización y democratización de la administración, que la liberaba de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. Estos principios fueron implementados en la planta de Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos ubicada en Hawthorne, Chicago y fue coordinado por Elton Mayo entre 1927 y 1932; fue en ese periodo que se empezó a dudar de los principales postulados de la teoría clásica de la administración. (p. 112)

6.4 Concepto de equipos

“La palabra equipo viene del francés *esquif*, que designaba a una serie de chalana unidas unas otras y fijadas por hombres o caballos y después por los remolcadores” (Delaire & Ordronneau, 2003, p. 51). Un equipo se integra cuando dos o más personas interactúan para tratar de lograr un fin común; un equipo no es lo mismo que un grupo, pues este no posee

identidad ni objetivos compartidos. El equipo sabe a lo que juega, cómo juega y por qué juega.

6.4.1 Clasificación de los equipos

¿De qué naturaleza son los equipos? Como se comentaba anteriormente, existen equipos formales e informales, los cuales se describen a continuación.

Equipos formales

Son aquellos que la institución crea para realizar de manera normal tareas de un área específica. Ejemplo de ello son las áreas funcionales de los recursos humanos, contabilidad y producción en una industria. En una institución educativa se hallan las áreas académicas, administrativas, de apoyo o mantenimiento y de extensión o investigación.

Algunas veces son creadas ex profeso para cumplir con alguna labor y posteriormente se desintegran; son los llamados equipos por tarea. Esta clase de equipos nació en la década de los sesenta, cuando la administración nacional de aeronáutica y el espacio de los estados unidos (NASA, por sus siglas en inglés) los introdujo en los programas POLARIS. (Udaondo, 1992, p. 57)

Equipos informales

Los equipos informales son los que se integran para establecer vínculos entre los miembros de la organización. Stoner (1996) definió cuatro razones para la existencia de estos equipos:

- a) “Mantienen y esfuerzan las normas
- b) Dan sensación de satisfacción, seguridad y posición social
- c) Apoyan la comunicación
- d) Sirven para resolver problemas” (p. 547).

Ampliando un poco estos conceptos, pareciera a primera vista algo trivial establecer equipos para fomentar la comunicación, pero infortunadamente existen múltiples barreras para que se dé la comunicación entre los miembros de una organización:

- La edad
- La educación
- El género
- El nivel socioeconómico
- La inteligencia natural
- Los intereses
- El lenguaje

En suma, lo que se busca en el equipo informal es que en la organización:

- “Todos entiendan lo mismo
- Se establezcan relaciones con las demás personas
- Se aclaren dudas y malas impresiones
- Se propicie un clima de apertura y de confianza
- Se origine una red de apoyo” (TEN Educación, s.f., p. 2).

6.4.2 ¿Para qué formar equipos?

Sería sencillo dar una solución fácil y establecer una red de individuos en una organización que solo se comunica de manera elemental y básica, manteniendo cada uno su individualismo y su zona de comodidad. Pero para bien de la organización eso no ocurre dado que hay tareas que no son factibles de ejecutarse individualmente, como la aplicación de los planes de estudios, los servicios prestados a alumnos y padres de familia, los proyectos

de investigación; por citar algunos ejemplos. El trabajar en equipo es vital y necesario en las organizaciones del siglo XXI, es cierto también que existen factores que en determinados países hace más fácil que se trabaje en equipo; por ejemplo en la cultura latina, virtudes como la solidaridad, la confianza y la calidez humana ayudan a que se pueda tener un buen principio en la formación de un equipo, pero solo es un principio a fin de poder entender su naturaleza y conducir a un equipo en su desarrollo natural.

6.4.3 Etapas de formación de un equipo

Los equipos no se hacen en poco tiempo, mucho menos los equipos exitosos. En el deporte se puede tomar como ejemplo la selección brasileña de fútbol de los mundiales 1958 y 1962, a los Yankees de Nueva York de las ligas mayores de beisbol de la década de los noventa y a los Celtics de Boston de la liga de básquetbol de la década de los 60. Estos equipos tuvieron un proceso de formación y de gestación, un buen entrenador, un reparto de tareas y de puestos de juegos y una capacidad de trabajo y de éxito formidable. En las organizaciones es igual, se requiere una nueva plantilla de “jugadores” con talento, un buen “director técnico” y los objetivos y reglas de trabajo claras. Las fases que a menudo se mencionan para esto son las siguientes:

- “Etapa de formación o de inicio
- Etapa de conflicto
- Etapa normativa
- Etapa activa
- Etapa disolutiva” (Stoner, 1996, p. 553).

6.4.4 Perfiles para los integrantes de los equipos

Hasta este punto se han descrito las etapas por las que pasan un equipo. A continuación se mencionan los posibles perfiles de los integrantes:

- Los activos
- Los pasivos
- Los negativos
- Los agresivos
- Los irresponsables
- El facilitador o líder

6.4.5 Objetivos de los equipos

Es importante precisar los objetivos que pueden alcanzar los equipos.

- a) Objetivos formales: los equipos que se integran tratan de resolver problemas o áreas de oportunidad de relación directa con el trabajo. El objetivo es una meta numérica, un logro específico a todo un proyecto a desarrollar. Por ejemplo, los equipos de diseño de algún nuevo modelo automotriz o del lanzamiento de un nuevo perfume (diseño); los equipos para mejorar el servicio de atención al cliente en una biblioteca o a la atención del usuario que han adquirido un equipo de cómputo que presenta problemas (operación).

En el sector educación los equipos pueden ser creados para consultas y mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje, la investigación de prácticas educativas óptimas, atención a quejas de los involucrados (alumnos o padres de familias), obtención de

fondos o financiamientos, y difusión de campañas en las que se hace un énfasis en particular de alguna materia.

- b) **Objetivos informales:** los equipos con objetivos informales son aquellos que buscan áreas de mejora sobre aspectos relacionados indirectamente con sus trabajos. Se pueden crear estos aspectos para la mejora del clima laboral, para mejorar el lugar de trabajo, la comunicación, establecer eventos y actividades extra laborales, información de prestaciones y oportunidades de promoción. Ejemplos más concretos son proyectos de mejora de limpieza y orden del área de trabajo (inventario de materiales y libros, preparación del café, ahorro de consumo en electricidad en el uso de equipo, etc.) para cualquiera de los equipos con objetivos formales o informales si se encuentra resolviendo un problema o área de oportunidad recurrente.

Entonces es deseable el establecimiento de un comité, en el cual prevalece el objetivo y los integrantes pueden ser cambiados conforme al tiempo que pasa. Una forma distinta de entender los objetivos de los equipos es la que propone la escuela japonesa de calidad (administración por calidad total); esta escuela relaciona dichos objetivos (de los equipos formales e informales) con la estructura jerárquica de la organización, se manejan tres equipos en relación con los niveles organizacionales. En los niveles básicos de la organización operan los llamados círculos de calidad que son conformados por un pequeño grupos de personas (entre 6 y 10), para realizar voluntariamente actividades de mantenimiento y mejoras del área de trabajo usando técnicas de calidad y aplicando soluciones a los problemas. Las ideas básicas que sustentan las actividades de los círculos de calidad son las siguientes:

- Contribuir a la mejora y al desarrollo de la empresa.

- Construir, respetando la naturaleza humana, un ámbito de trabajo alegre y radiante donde valga la pena vivir y convivir.
- Desarrollar las infinitas posibilidades de la capacidad humana y permitir ampliar los grados de libertad (Falconi, 1992, p. 171).

Igualmente, el espacio es propicio para analizar según el artículo publicado en Profesorado, (Torrelles, *et al.*, 2011) donde se establecen los conceptos de competencia de trabajo en equipo: definición y categorización.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad.

Hollenbeck *et. al.*, (2004) afirman que esta nueva manera de trabajar ha ido aumentando notoriamente desde los años 80 hasta ahora, pero se ha impuesto con mucha fuerza sobre todo desde los años noventa (Manzany, Francis, *et Sumich*, 1995; McDermott, 1999; Park *et. al.* 2005). Diferentes autores ilustran con datos objetivos la presencia del trabajo en equipo en las empresas: Cohen *et Bailey* (1997) Cohen (1993) Cohen afirma que en el '93, aumentarían en un 60% la incorporación de equipos en las organizaciones y que en el '97, Cohen *et Bailey*, postulan que el 82 %

de las empresas con más de 100 trabajadores trabajaran en equipos. Beckham (1998) adelanta que en el año 2000 el 40 % de los trabajadores estadounidenses trabajarían en equipo. Kayes et al. (2005) afirman que en empresas de más de 100 trabajadores, más del 80% utiliza alguna forma de trabajo en equipo. En 1993 constatan como el 91% de las empresas ya utilizaba algún tipo de equipo para resolver problemas. Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. (Torrelles, *et al.*, 2011, pp. 330-333)

Así, dentro de los campos de investigación que se manejan en esta investigación se encuentran el deporte, la recreación, la utilización del tiempo libre, la educación extraescolar, y la educación física; puesto que el equipo de trabajo y los quehaceres cotidianos giran en torno a esto, según la Ley 181 de 1995.

6.4.6 Los principios fundamentales

- **DERECHO SOCIAL.** El deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, son elementos fundamentales de la educación y factor básico en la formación integral de la persona Su fomento, desarrollo y práctica son parte integrante del servicio público educativo y constituyen gasto público social, bajo los siguientes principios:
- **UNIVERSALIDAD.-** Todos los habitantes del territorio nacional tienen derecho a la práctica del deporte y la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre.
- **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.-** La comunidad tiene derecho a participar en los procesos de concertación, control y vigilancia de la gestión estatal en la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

- PARTICIPACIÓN CIUDADANA.- Es deber de todos los ciudadanos propender la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, de manera individual, familiar y comunitaria.
- INTEGRACIÓN FUNCIONAL.- Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente Ley.
- DEMOCRATIZACIÓN.- El Estado garantizará la participación democrática de sus habitantes para organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, sin discriminación alguna de raza, credo, condición o sexo.
- ÉTICA DEPORTIVA.-La práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, preservará la sana competición, pundonor y respeto a las normas y reglamentos de tales actividades. Los organismos deportivos y los participantes en las distintas prácticas deportivas deben acoger los regímenes disciplinarios que le sean propios, sin perjuicio de las responsabilidades legales pertinentes.

DE LA RECREACIÓN, EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE Y LA EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR

- LA RECREACION.- Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento

de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

- EL APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE.- Es el uso constructivo que el ser humano hace de él, en beneficio de su enriquecimiento personal y del disfrute de la vida, en forma individual o colectiva. Tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la - LA EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR.- Es la que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que éste incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela y se realiza por medio de organizaciones, asociaciones o movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar este servicio a las nuevas generaciones.

LA EDUCACIÓN FÍSICA

Entiéndase por Educación Física la disciplina científica cuyo objeto de estudio es la expresión corporal del hombre y la incidencia del movimiento en el desarrollo integral y en el mejoramiento de la salud y calidad de vida de los individuos con sujeción a lo dispuesto en la Ley 115 de 1994.

DEL DEPORTE

DEFINICIONES Y CLASIFICACIÓN

.El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el

ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.

. Entre otras, las formas como se desarrolla el deporte son las siguientes:

-DEPORTE FORMATIVO.- Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las Escuelas de Formación Deportiva y semejantes.

-DEPORTE SOCIAL COMUNITARIO.- Es el aprovechamiento del deporte con fines de esparcimiento, recreación y desarrollo físico de la comunidad. Procura integración, descanso y creatividad. Se realiza mediante la acción interinstitucional y la participación comunitaria para el mejoramiento de la calidad de vida.

-DEPORTE UNIVERSITARIO.- Es aquel que complementa la formación de los estudiantes de educación superior. Tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas definidas por la Ley 30 de 1992. Su regulación se hará en concordancia con las normas que rigen la educación superior.

-DEPORTE ASOCIADO.- Es el desarrollado por un conjunto de entidades de carácter privado organizadas jerárquicamente con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de orden municipal, departamental, nacional e internacional que tengan como objeto el alto rendimiento de los deportistas afiliados a ellas.

-DEPORTE COMPETITIVO.- Es el conjunto de certámenes, eventos y torneos, cuyo objetivo primordial es lograr un nivel técnico calificado. Su manejo corresponde a los organismos que conforman la estructura del deporte asociado.

-DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO.- Es la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

-DEPORTE AFICIONADO.- Es aquel que no admite pago o indemnización alguna a favor de los jugadores o competidores distintos del monto de los gastos efectivos ocasionados durante el ejercicio de la actividad deportiva correspondiente.

-DEPORTE PROFESIONAL.- Es el que admite como competidores a personas naturales bajo remuneración, de conformidad con las normas de la respectiva federación internacional. (Ley 181, 1995, Art. 4-16)

Después de mostrar la esencia del instituto dentro de sus funciones para fortalecer la educación representada en los conceptos antes explicados, resulta pertinente exponer uno de los términos clave para esta investigación, este es la raíz y la respuesta a la problemática presentada. A continuación desde el trabajo realizado por (Peraza, 2012), en su artículo publicado Observatorio Laboral Revista Venezolana, se explica la definición de estrategia de la siguiente manera:

Estrategia. Antes de iniciar la conceptualización de la estrategia en función a los diferentes enfoques producto de los estudios realizados por diferentes autores, es importante señalar que su origen data de tiempos ancestrales en el campo militar. Posteriormente, el dinamismo en el crecimiento de las organizaciones, la ampliación y globalización de los mercados el cual trae consigo la competencia y la necesidad de subsistir en los diferentes escenarios, hace su aparición en las organizaciones empresariales. Según Alfred Chandler (1962) citado por Francés (2006: 23) define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de

la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. De ésta definición se destacan dos aspectos que serán considerados en este trabajo, en primer lugar “objetivos básicos de largo plazo” y el segundo que se refiere a empresa en forma general sin identificar si es pública o privada.

Gerencia Estratégica (GE)

Según David (1990:3), “la GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. De ésta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad. Drucker (2006: 275) al referirse al futuro de la alta gerencia, señala “A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación”. Con relación a la formulación de estrategias David (Ob. Cit.), acota lo siguiente: “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía,

la fijación de objetivos...” El abordaje de los términos antes citados está presente en la mayoría de los textos de diferentes autores al tratar el tema de la formulación de estrategias. Para Serna (2008: 243) “Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión”. De igual forma, David (1990:185) señala: “Para la mayoría de los análisis de caso de política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategia es especialmente útil para la identificación, evaluación y selección de estrategias Una empresa que desee tener éxito en su gestión debe cumplir con los aspectos mencionados y por lo tanto debe tener planes y proyectos en función a la actividad que desarrolla. De igual forma, debe cumplir todo un proceso desde la formulación a la ejecución, tal como lo menciona David (Ob. Cit.: 3) “La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación “. Con base a lo antes expuesto, tenemos que el proceso de la gerencia estratégica envuelve: la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El cumplimiento de ese proceso nos conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro. Al respecto, Etkin (2009:192) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. El proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo

de la organización. En este sentido, Francés (Ob. Cit.; 23) acota lo siguiente: “La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o las líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos”. Por otra parte, es importante considerar que una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Al respecto, Serna (2008:185) señala: “ El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. Aunque en la mayoría de los casos se refieren a la empresa al involucrar aspectos económicos, es posible su aplicación en organizaciones gubernamentales, tomando en consideración en este caso los aspectos sociales, el entorno y la comunidad. De igual modo, en la formulación de estrategias es importante la definición de la Misión y Visión de la empresa o la organización bien sea pública o privada. David (1990: 81) señala lo siguiente “La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial”. En este trabajo solo se tomarán aspectos que conduzcan a presentar las bases para su aplicación en los gobiernos locales partiendo de la gerencia en el sector público. En este sentido, la administración pública no debería diferir de

la privada en cuanto a su eficacia y eficiencia, no obstante ha sido demostrada por años y especialmente en Venezuela que el Estado carece de una acertada planificación estratégica en cuanto a la visión futura de país en vía de desarrollo. Para ejemplificar esta afirmación se podría citar el desarrollo vertiginoso que ha tenido Dubai (uno de los siete Emiratos que forman los Emiratos Árabes Unidos) en poco tiempo y la manera como se han tomado en consideración los diferentes aspectos que permiten un exitoso atractivo para el turismo y cómo se han invertido los cuantiosos recursos producto del aumento de los precios del petróleo. Al respecto Kaufman, citado por Guerrero (2000:28) piensa que a nadie se le oculta que el gobierno tiene deficiencias y produce gastos a la ciudadanía, pero que su crecimiento es una prueba a favor de que el pueblo está dispuesto a cubrirlos a través del servicio público y no del mercado. En Venezuela una de las consecuencias de la falta de organización y planificación es la forma como se maneja el presupuesto en las diferentes instituciones del Estado, lo que contribuye en algunos casos a los hechos de corrupción que se generan en los gobiernos locales. Al respecto León (1995: 19) expone entre otros aspectos relacionados con la corrupción municipal, lo siguiente "En cuanto a la formulación presupuestaria, se observa con frecuencia que se incluyen partidas destinadas a cancelar gastos que no proceden legalmente, o se engloban gastos que no se corresponden con su naturaleza, o se omite información relacionada con los gastos de inversión; se incumple con la obligación de designar el porcentaje previsto legalmente para gastos de formación de capital y se sobreestiman los ingresos. En lo que respecta a la ejecución presupuestaria, se ha observado que con frecuencia, se utilizan fondos en fines no previstos, incurriendo en malversación; se utilizan los ingresos extraordinarios sin dictar los correspondientes créditos adicionales al presupuesto. Se

autorizan gastos sin contar con disponibilidad presupuestaria”. De igual forma, Peñaloza (2011) menciona “330 casos de corrupción en los Gobiernos Municipales, denunciados en La Comisión de Contraloría de la Asamblea Nacional en este año. Lo que nos demuestra que aunque es problema de vieja data se sigue manteniendo, salvo algunas excepciones”. En éste sentido, Las Alcaldías de San Diego y Naguanagua ocupan el segundo y tercer lugar en cuanto a ejecución presupuestaria y buen uso de sus recursos, mientras que la Alcaldía de Valencia ocupa el lugar número 34 en un total de 70 Alcaldías estudiadas por Transparencia Venezuela, lo que muestra la intención por parte de sus funcionarios en realizar una buena gestión municipal. También se podrían citar algunas Alcaldías en Venezuela que han logrado manejarse con eficiencia como es el caso de Chacao y municipio Los Salias. En Caracas y el estado Miranda respectivamente. Más adelante se hará un esbozo de los aspectos que deben ser considerados por los gobiernos locales en materia de aplicación de estrategias para contribuir en la mejora de su gestión. (Peraza, 2012, pp. 87-91)

7. Metodología y actividades

Se determina que la mejor manera para diagnosticar, identificar, plantear las estrategias para mejorar el trabajo en equipo a nivel gerencial es proponer el proyecto por fases, donde la metodología está dividida en sesiones y que de esta forma sea posible hacer un trabajo de campo fortalecido y real, donde se tienen datos concisos. El tipo de investigación que se ha escogido para llevar a cabo este proyecto es el estudio de casos y la investigación experimental, según Bernal (2014):

Fase I. Identificación y verificación del nivel de trabajo en equipo

1.1 Bienvenida, presentación personal, tipo de contrato, funciones.

- 1.2 Aplicación de test “Sabe usted trabajar en equipo”, autora Licenciada Susana Buen-
Abad. Se propone este test para diagnosticar las causas del poco trabajo en equipo.
- 1.3 Aplicación matriz DOFA con variables internas y externas, se aprovecha este
ejercicio para elaborar un análisis de las ventajas y mejorar el trabajo en equipo.
- 1.4 Necesidades, autoevaluación, coevaluación.
- 1.5 Taller “Conozco mi organización”.
- 1.6 Cuadro visión a corto, mediano y largo plazo.
- 1.7 Ejercicio taller “Qué propongo”.
- 1.8 Talle diagnóstico organizacional. Autor: César Bernal.
- 1.9 Cuestionario para analizar la eficiencia en el trabajo de un equipo.

Fase II. Capacitación y empoderamiento

- 1.1 Capacitación, ¿conozco mi instituto?
- 1.2 Capacitación presupuesto del Instituto Municipal de Deportes y Recreación.
- 1.3 Planeaciones semanales.

Fase III. Reconocimiento

- 1.1 Votaciones cualidades
- 1.2 Integración – salida recreativa, reconocimiento a los ganadores por las votaciones.

Aplicación de test “Sabe usted trabajar en equipo”. Autora: licenciada Susana Buen-
Abad.

8. Recursos humanos

El talento humano que desarrolla el presente proyecto está integrado por los colaboradores del instituto municipal de deportes a quienes se les aplicaron las pruebas y test, La investigadora, A continuación se describen el personal que hizo parte del proceso:

Tabla 2. Descripción del personal

Nombres y apellidos	Relación contractual con el Imdear	Función en el proyecto
Katia Tonetis	Contrato OPS, apoyo a la gestión para la coordinación del programa de voluntariado	Sujeto de estudio del proyecto
Neslon Simancas Amaris	Secretario pagador, tesorero	Sujeto de estudio del proyecto
Kelly Castro	Contrato OPS, apoyo a la gestión para la coordinación de los programas de iniciación y formación deportiva	Sujeto de estudio del proyecto
Aracelis Villadiego	Contrato OPS, apoyo a la gestión para los temas financieros(contadora del Imdear)	Sujeto de estudio del proyecto
Josefina Martínez	Contrato OPS, apoyo a la gestión para la realización de servicios generales	Sujeto de estudio del proyecto
Walter Crespo	Contrato OPS, apoyo a la gestión para la realización de servicios generales del estadio Santiago Torres	Sujeto de estudio del proyecto
Óscar Herrera	Contrato OPS, apoyo a la gestión para los temas financieros movimientos presupuestales, asesoría.	Sujeto de estudio del proyecto

A continuación se describen los recursos e implementación por los que está acompañada.

9. Recursos financieros

Tabla 3. Presupuesto global de la propuesta por periodo académico

	RECURSOS PROPIOS		CONTRAPARTIDA		TOTAL
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	

PERSONAL	7.500.000				
EQUIPOS		1.200.000			
MATERIALES	1.500.000				
SALIDAS DE CAMPO	600.000				
PUBLICACIONES Y PATENTES	450.000				
SERVICIOS TÉCNICOS	240.000				
VIÁTICOS	450.000				
TOTAL	10.740.000	1.200.000			11.940.000

Fuente: elaboración propia

10. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
Actividad	Resultado	Responsable	Mes													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Bienvenida, presentación personal, tipo de contrato, funciones.	Identificar a los colaboradores y reconocer sus funciones.	Investigadora	Junio 2017													
Diagnóstico para determinar	Lograr que cada colaborador	Investigadora														

Julio 2017

<p>las causas del poco trabajo en equipo a través de la aplicación de test “Sabe usted trabajar en equipo”. Autora: licenciada Susana Buen-Abad</p>	<p>del instituto conozca cuál es su nivel de cooperación.</p>												
<p>Aplicación matriz DOFA con variables internas y externas.</p>	<p>El colaborador conoce, analiza y reflexiona ante sus fortalezas y debilidades como funcionario de la organización.</p>	<p>investigadora</p>											
<p>Capacitación funciones y conozco mi organización.</p>	<p>El funcionario o colaborador conoce, tiene sentido de pertenencia ante la organización.</p>	<p>investigadora</p>											
<p>Capacitación fuentes de financiación.</p>	<p>El colaborador se empodera y conoce la parte financiera de su organización.</p>	<p>Asesor financiero</p>											

11. Evaluación y métodos

La propuesta de estrategias gerenciales para mejorar el trabajo en equipo en el Instituto de Deportes Municipal ha sido pertinente, necesaria y aprovechada ya que ha facilitado el trabajo y la dinámica de esta organización, permitiendo que haya un ambiente laboral agradable. Es preciso mencionar que en la tercera fase del proyecto empezaron a ocurrir una serie de incidentes, puesto que se perdieron cosas de valor en dos ocasiones, nunca se supo el nombre del culpable pero sí hubo un sospechoso por las distintas conductas que se presentaron.

En el transcurso de la investigación se ha mencionado de manera reiterativa que los beneficios políticos hacen que haya rivalidad y envidia por ocupar el mayor cargo; en este caso la dirección que se asume en el momento. Se trae a colación lo anterior dado que dificulta la comunicación, dos o tres no trabajan en unión para que no se vea reflejado el trabajo del otro compañero, esto quiere decir que las estrategias internas no son tan importantes ya que la “politiquería” permea de manera negativa las buenas relaciones. En general, el proyecto ha posibilitado que el trabajo en equipo avance, debido a que las cargas en los colaboradores se han equilibrado, se han cambiado las funciones atendiendo a los sueños y aspiraciones de los colaboradores, se han reubicado en la planta física estratégicamente para que mejoren el rendimiento. No obstante, esto ha sido posible por las condiciones contractuales ya que están vinculados con el instituto por prestación de servicio.

12. Escenario de ejecución y logros

Se planteó aplicar una serie de test y actividades para desarrollar las competencias del trabajo en equipo, estos ejercicios fueron diseñados por los autores que se resaltaron en cada título y por supuesto llevado a cabo por cada uno de los contratistas del IMDEAR. En cada una de las reuniones de planeación los resultados que se obtuvieron fueron efectivamente los que se esperaban, al finalizar el año 2017 las palabras que expresaban en la integración fueron que le daban gracias a Dios por haber permitido que llegara una directora que no solo había traído cosas nuevas para el municipio sino que cambio las relaciones y las dificultades en logros como por ejemplo mejoro la comunicación ente sus compañeros, ya no había rivalidad, chismes, mucho menos cuentos de pasillos; agregaban que notaban que ahora todos tenían compromiso para atender los diferentes eventos, la mejoría se vio notablemente reflejada en el éxito y el posicionamiento del Instituto Municipal de Deportes y Recreación.

Tabla 4. *Sabe usted trabajar en equipo*

¿Sabe usted trabajar en equipo?

Por Lic. Susana Buen-Abad

Director de Desarrollo Humano Consultores

El trabajar en equipo se ha vuelto hoy en día una necesidad ineludible en todas las organizaciones, sin importar si estas son grandes o pequeñas, de ahí la relevancia de saber si cada uno de nosotros sabe cómo trabajar en equipo.

Este test está diseñado con la intención de ayudarle a usted a detectar cuáles son las actitudes y condiciones que debiera tener un buen trabajo en equipo, respóndalo en función de lo que usted crea que debe ser. No es necesario mencionar que de la honestidad con que usted llene esta prueba, dependerá la efectiva evaluación de su capacidad para trabajar en equipo. Solo responda “Sí” o “No” a las siguientes cuestiones:

- 1.- Debe saber usted quién hará qué y cómo embona el trabajo suyo con el de otros.
 - 2.- En todo equipo se requiere que al menos uno de los miembros sea el de las ideas.
 - 3.- Es necesario que uno de los miembros actúe como conciliador, negociador, etc.
 - 4.- La planeación del trabajo del equipo debe estar a cargo de todos.
 - 5.- El pedir cuentas o llamar la atención es contraproducente para el buen funcionamiento.
 - 6.- El buen humor es un requisito para la eficacia de un equipo de trabajo.
 - 7.- La administración del trabajo debe correr a cargo de todos en el equipo.
 - 8.- Controlar los resultados es responsabilidad de cada miembro.
 - 9.- Socializar entre los miembros facilita un buen resultado de trabajo.
 - 10.- El miembro con más conocimientos es quien debe ser el líder del equipo.
-

-
- 11.- Todos deben expresar y defender con firmeza sus puntos de vista aunque difieran.
 - 12.- Un solo miembro con mala actitud puede arruinar el trabajo de todos.
 - 13.- El miembro más tímido y sencillo puede aportar una gran idea.
 - 14.- Es común que en un equipo ocurran las luchas por el poder.
 - 15.- La mayoría suele tener siempre la razón.
 - 16.- Todos buscan aunque sea inconscientemente el reconocimiento por su esfuerzo.
 - 17.- Las personas necesitan pertenecer a algo y un equipo de trabajo sacia su necesidad.
 - 18.- La sinergia es una prueba de la eficiencia del equipo de trabajo.
 - 19.- Los objetivos personales deben coincidir con los de la organización.
 - 20.- Todos los miembros deben tener la misma motivación en tipo e intensidad.
 - 21.- El establecimiento de límites favorece el desempeño efectivo.
 - 22.- Es normal y hasta benéfico que surjan conflictos y desavenencias.
 - 23.- La diplomacia y la política entre los miembros solo entorpecen la dinámica del equipo.
 - 24.- Un buen equipo de trabajo, soporta y se adapta mejor a los cambios.
 - 25.- La comunicación debe restringirse solo a aspectos operativos y técnicos.
 - 26.- El juicio del grupo se afina a medida que son más unidos.
 - 27.- El desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo.
 - 28.- Los equipos de trabajo no son seleccionados sino formados.
 - 29.- El grado de autonomía de un equipo es el reflejo de su alto desempeño.
 - 30.- La solución de problemas debe estar a cargo del jefe del equipo.
-

Para calcular sus resultados, sume dos puntos por cada respuesta correcta, debió contestar “SÍ” en todas las preguntas, excepto en las número 5, 10, 15, 20, 25 y 30 cuya respuesta es NO. Los resultados son como sigue:

Si su puntuación oscila entre 0 y 20 puntos...

Usted requiere no solo mayor información sino recibir amplia capacitación y desarrollo de habilidades que le permitan aprender a trabajar en equipo, parece tener la idea de que el estilo individualista es más efectivo y no ha alcanzado a vislumbrar el potencial que se encierra en el trabajo en equipo, no parece aceptar el impacto que en términos de resultados se puede lograr cuando “dos cabezas piensan mejor que una” y “la unión hace la fuerza”.

Si su puntuación oscila entre 21 y 40 puntos...

Es usted una persona que sabe que el trabajo en equipo es una buena forma de lograr resultados aunque probablemente aun no haya descubierto todo lo que se puede alcanzar, quizá se sienta temeroso de lo que significa la apertura y la confianza tan necesarios en un buen equipo de trabajo, es posible que hubiese tenido no muy buenas experiencias, lo que lo haya hecho desconfiar de los demás, sin embargo, sabe que es posible lograr grandes cosas. Usted se encuentra cerca de poder desarrollarse como un muy productivo miembro dentro de un equipo, solo necesita aprender a adaptarse y ser flexible, sería conveniente que tomara algún curso de desarrollo referente a la formación de equipos de trabajo.

Si su puntuación oscila entre 41 y 60 puntos...

Lo felicito, usted sabe bien cómo funciona un equipo de trabajo de alto desempeño, sabe cuáles son las funciones que deben desempeñar cada uno de los miembros y probablemente ya haya disfrutado de los beneficios de pertenecer a uno, lo que acarrea

para cada uno mayor confianza, sentido de pertenencia, aceptación, prestigio y sentido de autorrealización, todo ello hace que usted se sienta motivado a seguir comprometido con su equipo.

La formación de equipos de trabajo no se hace de la noche a la mañana, no se trata de selección de personal, sino de formar a los equipos, se trata de aprender a ser tolerantes, de aceptarnos con nuestros defectos y nuestras virtudes, es emplear lo mejor de cada uno por el beneficio del grupo.

La comunicación efectiva, la motivación y la confianza son elementos clave en el buen funcionamiento de todo equipo, sin importar si se trata del equipo de la escuela, del equipo de un proyecto empresarial importante o del equipo llamado familia.

Queramos o no todos formamos parte de algún equipo y este siempre puede aportarnos mejores resultados de los que actualmente obtenemos, depende de nosotros el generar la sinergia necesaria para que ello se lleve a cabo, intentarlo no cuesta nada y se puede lograr mucho. ¡Buena Suerte!

Fuente: (Buen-Abad, s.f., pp. 1-2)

Aplicación matriz DOFA

* El colaborador conoce, analiza y reflexiona ante sus fortalezas y debilidades como funcionario de la organización.

Tabla 5. *Matriz DOFA*

ELEMENTOS DE IMDEAR	VARIABLES INTERNAS		VARIABLES EXTERNAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relaciones interpersonales				
Trabajo en equipo				
Propuestas ideas				
Atención al público				
Tareas obligaciones y funciones				
Conductos regulares jerarquía				
Organización y mantenimiento del sitio de trabajo				
Comunicación				
Horarios de trabajo				
Motivación o bienestar laboral				

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. *Necesidades, autoevaluación coevaluación*

NECESIDADES Físicas	NECESIDADES Morales, espirituales, abstractas	CÓMO TE SIENTES a) Relaciones b) Funciones c)	AUTOEVALUACIÓN Evalúe su trabajo, sus asignaciones, sus funciones, su comportamiento hacia su líder, su relación con los compañeros.	COEVALUACIÓN Evalúe el trabajo que hacen sus compañeros a diario: asignaciones, funciones, comportamiento hacia su líder, relación con usted.

Fuente: elaboración propia

Taller “Conozco mi organización “

Autor: Kaline Romero

Taller

- 1) ¿Usted conoce su misión y visión?
- 2) ¿Conoce la proyección del plan de desarrollo, nombre los programas?
- 3) ¿Es conocedor de sus funciones en este lugar *con claridad*?
- 4) ¿Sabe usted cuál es el plan plurianual del instituto?
- 5) ¿Es conocedor de las fuentes de ingresos para llevar a cabo todas las funciones en el instituto?
- 6) ¿Cuáles son los tipos de presupuesto del instituto?
- 7) Para usted ¿qué es deporte, recreación, aprovechamiento del tiempo libre, educación extraescolar? (Se tiene en cuenta que estos son elementos de la educación)

8) ¿Cree usted en el deporte social y comunitario como una posible solución a las problemáticas sociales? ¿Qué propone?

Tabla 7. Cuadro visión a corto, mediano y largo plazo

¿CÓMO SE ENCUENTRA HOY EL MUNICIPIO (EN MATERIA DE DEPORTE, RECREACIÓN, APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE, EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR)?	¿CÓMO DEBE DEJARLO (EN MATERIA DE DEPORTE, RECREACIÓN, APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO LIBRE, EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR)?	¿QUÉ CREE USTED QUE DEBE HACER?

Fuente: elaboración propia

Ejercicios taller

Tabla 8. Taller ¿Qué propone en las siguientes líneas de trabajo? Teniendo en cuenta que los colaboradores del Imdear son funcionarios públicos, y estamos para atender a la comunidad, se propone este taller para que el funcionario proponga actividades a desarrollar con cada grupo poblacional ahí plasmado y en las líneas de trabajo bajo las funciones del Imdear.

Grupo poblacional	Disciplina	Recreación	Educación extraescolar	Aprovechamiento del tiempo libre	Dotación	Certámenes	Investigación	Capacitación
-------------------	------------	------------	------------------------	----------------------------------	----------	------------	---------------	--------------

Fuente: elaboración propia

Primera infancia, educación inicial								
Mujeres, víctimas								
ETNIAS								
Juventud								
Discapacidad								

Taller Diagnóstico organizacional

Autor: César Bernal

NOMBRE:

FECHA:

Diagnóstico organizacional:

Etapa formulación:

Análisis externo: estado actual de la organización respecto al entorno externo

- 1) ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo como organización o proyecto?
- 2) ¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como organización o proyecto en nuestro entorno externo?
- 3) ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para...?
 - a. Hacernos más sostenibles:

b. Ayudarnos a conseguir nuestra meta:

¿Qué información significativa posees para compartir con los demás? (Heredia, 2008, p. 2)

Análisis interno: funcionamiento del ambiente en el que se desenvuelve la organización.

- 1) ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la organización o proyecto?
- 2) ¿Qué puntos débiles hacen que la organización o proyecto no logre sus objetivos?
- 3) ¿Piensas que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión?
- 4) ¿Qué objetivos no hemos logrado en los últimos dos o tres años y por qué?
- 5) ¿Qué objetivos hemos logrado en los últimos dos o tres años y qué nos ha ayudado a conseguirlos?
- 6) ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de planificación estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante? (Heredia, 2008, p. 2)

Sobre la organización:

¿Quiénes serían las personas claves que hay que tomar en cuenta para la elaboración del diagnóstico?

A nivel interno	A nivel externo
•	•

Cuestionario para analizar la eficiencia en el trabajo de un equipo

Fuente: Fundación Cruz Blanca (s.f.)

“Cuestionario para analizar la eficacia del trabajo de un equipo

Responde a cada cuestión utilizando estos valores:

1 = Nunca 3 = Bastantes veces

2 = Algunas veces 4 = Siempre” (Fundación Cruz Blanca, s.f., p. 1).

Cuestiones	1	2	3	4
1. Hay un líder aceptado por todos.				
2. Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.				
3. El líder ha establecido normas y tareas claras para todos.				
4. Están bien definidas las acciones precisas para alcanzar los objetivos.				
5. Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.				
6. Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.				
7. El líder facilita la comunicación y la participación.				
8. La comunicación es clara, fluida, precisa...				
9. Se escuchan las opiniones de todos.				
10. Se ha acordado un método para tomar decisiones.				
11. Las decisiones se toman por consenso.				
12. Cuando no se toman decisiones por consenso, las aceptan todos.				
13. Se generan alternativas de solución ante los problemas.				
14. Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.				
15. Se definen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.				
16. Se desarrollan planes alternativos de trabajo.				
17. El líder propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.				
18. Las personas del grupo aceptan las críticas de forma positiva.				
19. Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias.				
20. Los conflictos se enfocan sobre las ideas y los métodos y no sobre las personas.				

Figura 3. Cuestionario para analizar la eficiencia en el trabajo de un equipo

Fuente: Fundación Cruz Blanca (s.f.)

Evaluación

- Si la suma total se encuentra entre 20 y 40. Parece que la percepción que tienes sobre la Eficacia del trabajo de tu equipo es muy negativa. Procura analizar cuál puede ser la causa:
¿Desmotivación del líder, o de los otros miembros?, ¿ausencia de objetivos comunes?
- Si la suma total se encuentra entre 41 y 60. Estás bastante satisfecho de la eficacia del trabajo de tu equipo. Quizás sólo os falta pulir algunos aspectos concretos de la actividad cotidiana del equipo.
- Si la suma total se encuentra entre 61 y 80. Enhorabuena, la eficacia de tu equipo es realmente excepcional. Pero, ¿siempre es así o sólo ocurre en determinadas situaciones que suponen un reto para el equipo? Y, ¿quién es el principal artífice de este éxito? (Fundación Cruz Blanca, s.f., p. 1)

13. Resultados/Hallazgos

Cuando se tomó el liderazgo de esta organización se pudo notar que había escepticismo y suspenso por saber a quién tendrían ahora como jefe, con el temor de no ser aceptados. Además, había un desconocimiento de la parte presupuestal, no entendían cómo eran los procesos administrativos que se llevan a cabo a diario, todos estaban descoordinados, eran más los comentarios de pasillo, el chisme, había una gran dificultad para comunicarse, carecían de una reseña histórica, desconocían cuál es el significado de las funciones del instituto, como por ejemplo sus ramas de estudio: el deporte, los tipos de deportes, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación extraescolar.

Hoy el resultado es evidente, los colaboradores respetan los conductos regulares, utilizan un solo medio para conversar de los problemas del grupo y son las reuniones de planeación, cada persona tiene claro sus funciones y trabaja para que a diario se cumplan.

14. Conclusiones

Recientemente, las empresas están reconociendo y dando importancia al trabajo en equipo y a todo el tema emocional; anteriormente cuando una persona era vinculaba a una organización, al empleador solo le interesaba su rendimiento sin tener en cuenta lo que pasaba en un diario vivir en el que tal vez, muchas conductas eran las causantes de que no se alcanzaran los objetivos en la empresa.

En el presente documento titulado: estrategias gerenciales para mejorar el trabajo en equipo en los colaboradores del Instituto Municipal de Deportes y Recreación de Arjona Bolívar, se puede decir que mejoró la comunicación y el cumplimiento de las funciones contractuales un 80%, puesto que hoy en día son muy pocos los comentarios negativos que se tiene de sus compañeros. Gracias a las constantes capacitaciones, los colaboradores se han empoderado de las funciones que cada uno debe asumir en su cargo, reflejando de esta manera buenos resultados hacia la comunidad. Además, crearon el hábito de promover las reuniones de planeación como espacios de retroalimentación, crecimiento personal y un momento donde se solucionan las diferencias través del diálogo.

15. Referencias

- Albarrán, J. (2016). *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo- Lima Norte, 2013*. Lima: Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle .
- Amorocho, H., Bravo, S., Cortina, A., Pacheco, C., & Quiñones, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*. (26), 191-213.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones, enfoque global e integral, segunda edición* . México, D.F.: Pearson Educación .
- Buen-Abad, S. (s.f.). *TEST: Sabe usted trabajar en equipo*. Obtenido de <http://www.uprh.edu/wlopez/MODULOS%20AVANZADOS/Gerencia%20de%20Calidad%20en%20los%20Proyectos/TEST%20Trabajo%20en%20equipo.docx>
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 del 18 de enero de 1995. [Por el cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte]. Bogotá, D.C., Colombia.
- De Biasi, I. (2016). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento del proceso administrativo en la empresa laboratorio homeopático Vihom, C.A en acarigua estado portuguesa. [Trabajo de grado]*. Cabudare: Universida Fermin Toro.
- Delaire, G., & Ordronneau, H. (2003). *Los Equipos docentes: Formación y funcionamiento*. Madrid: Narcea.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México, D.F.: Pearson Educación.

- Franco, M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los gerentes basado en la filosofía de los institutos autónomos del sector público. *Daena*. 7 (3), 46-58.
- Fundación Cruz Blanca. (s.f.). *Cuestionario para analizar la eficacia del trabajo de un equipo*. Obtenido de http://www.fundacioncruzblanca.org/cursos/cuestionario_eficacia_trabajo_en_equipo.pdf
- García, V., Hernández, M., Santos, C., & Fabila, A. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. *Apertura*. 1 (1), 1-17.
- Heredia, M. (2008). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica/introduccion-planificacion-estrategica2.shtml>
- Iderbol. (s.f.). *Misión y Visión*. Obtenido de Acerca de la entidad: <https://iderbol.gov.co/acerca-de/mision-y-vision/>
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones.
- Pachano, N., & Vázquez, H. (2015). Estrategias gerenciales en el nuevo contexto universitario hacia la transformación social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas. *Multiciencias*. 15 (1), 41-53.
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 5 (9), 85-107.
- Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*. 4 (10), 36-49.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 8 (2), 23-36.
- Ruíz, L., Carrillo, N., & Quintero, L. (2013). Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas . *Administración Educativa*. 1 (1), 109-132.
- Stoner, A. (1996). *Administración, 6ta edición*. México, D.F.: Pearson Educación.
- TEN Educación. (s.f.). *Derechos reservados*. Obtenido de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00978.pdf>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado*. 15 (3), 329-344.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Whittington, D. (2002). Improving the Performance of Contingent Valuation Studies in Developing Countries. *Environmental and Resource Economics*. 22 (1-2), 323–367.

16. Anexos

En el transcurso del año 2017 se llevaron a cabo actividades que hacen parte de la estrategia para mejorar el trabajo en equipo, consecuentes a los objetivos específicos.

Anexo 1

CLIMA LABORAL

PERIODO A EVALUAR: 2017II

FECHA: 23 de 11. 17

NOMBRE: Ana Lucido

CARGO: cobradora general

DEPENDENCIA: Indecat

COORDINADOR: Kalini Romero

Responda las siguientes preguntas a manera de reflexión

- 1) Del 1 al 5 como califica usted su relación interpersonal con sus compañeros, justifique su respuesta
- 2) Del 1 al 5 como califica usted el trabajo en equipo, justifique su respuesta
- 3) Considera usted que propone ideas para mejorar los procesos en la organización
- 4) Del 1 al 5 como cree usted que atiende al público
- 5) Cree usted que cumple sus funciones, tareas y obligaciones?
- 6) Le es difícil reconocer y seguir los conductos regulares?
- 7) Que hace usted para coadyuvar a mantener limpio, organizado y en buen mantenimiento su sitio de trabajo?
- 8) Del 1 al 5 como califica su comunicación con los compañeros, justifique su respuesta
- 9) Es cumplidor de los horarios? Si o no justifique su respuesta
- 10) Del 1 al 5 como califica usted la motivación y la dependencia de bienestar laboral de la organización?
- 11) Del 1 al 5 evalúe a la persona que lo lidera, justifique su respuesta

Glosario

Coadyuvar: Contribuir o ayudar a la consecución de una cosa.

Relaciones interpersonales: es la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características.

Referencias de búsqueda

<https://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

1, 4 con todos los compañeros se comparte la relación
2, 3, 4 cumpla con mis obligaciones
3, 4. Soy amable con las personas
9, 4 Abuses
5, 4 Si cumple cuando se debe cumplir
6, 4 relaciones mi trabajo bien

Barrio Pozo Real Cr. 44 Calle 53B-04 Arjona
Teléfono: 300-4513724
Email: institutodeportesarjona@gmail.com

Señalar: Siempre cuando habla las cosas de amor
bien: siempre y cuando no bien de mal genio
Si sono cumplidora
buena por que se relacionan
Etc, amable cariñosa
pago con todas, que nos tenga junta en el

- Este es un ejemplo de una evaluación de clima laboral que se realizó, con ella pudimos analizar las condiciones, las relaciones entre los colaboradores del IMDEAR

Anexo 2. Actividad reconozco las cualidades de mis compañeros

Walter

Responsable

Responsable

Responsable

Amable

Responsable

Servicial.

Amable.

carinoso

- getal

• Cumplidor

ES gracioso

* FRANCISCO SIMONAS.

* SER CON DONES.

- PUNTUAL

• Responsable

Responsable

Amable

• Amable


• Prudente

puntual en su trabajo

- prudente

- callado.

UNA persona	OSCAR	Responsable
UNA persona		Responsable
'		Honesto
Una persona		Responsable
		Inteligente.
		Social
		Servicial.
		X Amable
		amable



Nelson Simancas

- Alegre
- Es Duro
- Duro.
- cordial
- AHORRADOR
- Agradable
- vucal amigo
- Elegante
- Jodora
- Duro
- SUPER DURO
- Sincero

Aracelis

- Que es comelona
- Divertida;
- gentil
- Alegre
- Comelona
- contenta
- Corinoso
- Amable
- cariñoso
- inteligente

Josefina Martinez Valenzuela.

- Amable.
- cordial
- Cariñosa.
- Paciensua
- Amigable
- ser amable
- TRANQUILA - PASIENTE
- * Responsable
- Uuen compañero
- Responsable
- Dormir por
- franquicia
- Responsable

- En esta actividad sentí que cada colaborador se desahogó en cuanto a lo que pensaba del otro, de manera jocosa a varios de ellos le hicieron saber también sus defectos, esta actividad se leyó en voz alta, una vez realizada las conductas de ellos han cambiado notablemente, son más sinceros, menguaron los chismes de pasillo finalmente se han aceptado tal y cual como son.

Anexo 3. Capacitación empoderamiento a los colaboradores:

Capacitación empoderamiento a los colaboradores: reseña histórica imdear, fuentes



de financiación, funciones de cada cargo, función del imdear.

*Con esto logramos que los colaboradores tengan sentido de pertenencia hacia su instituto, conocieran los procesos administrativos y operativos.



**Anexo 4. Integraciones realizadas para motivar e incentivar la armonía en con los
compañeros**



- En estas integraciones tuvimos la oportunidad de conocer más de sus familias, gustos e inquietudes, en la entrega de diplomas o reconocimientos , hubo un tiempo de reflexión donde se notaron las debilidades que son integrar más a los monitores deportivos , mejorar las condiciones de la infraestructura del imdear ya aquí no se quejaban o había el hermetismo de hablar las cosas para no ofender a los demás peor aún no se habla para no herir a los demás, aquí me percate que efectivamente la estrategia del acompañamiento, motivación empoderamiento a través de sus actividades como test, evaluaciones de clima laboral, reuniones de planeación semanal, dinámicas para resaltar las cualidades de los demás, estaba dando resultados positivos.

Anexo 5. Cuarta fase de entrega

Luego de observar y saber que nosotros los gerentes potenciamos las habilidades de nuestros colaboradores entregamos programas a fines con las competencias de cada colaborador, hay un reto grande y es que no todos son líderes por esta razón los resultados deben ser interesantes ya que esto es como sacar brillo a una piedra en bruto.

Metodología

A través de un taller a los colaboradores con preguntas como:

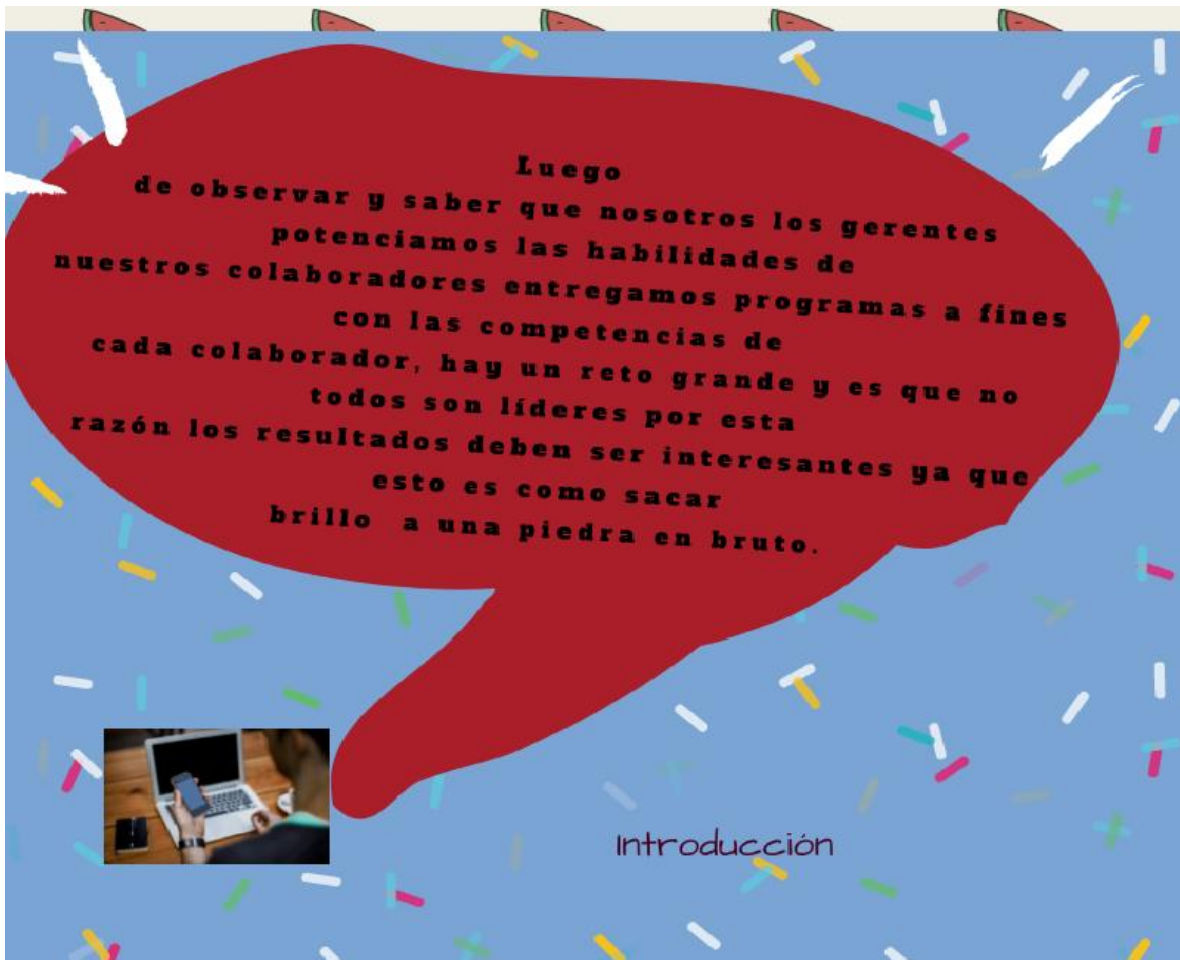
- 1) ¿Cuáles son sus metas en el aspecto laboral?
- 2) ¿Estás conforme con la asignación que tienes actualmente?
- 3) ¿Crees que desde tus funciones puedes crecer en lo que te apasiona?

Luego esta información se tabula y se demuestra a manera de infografía, esto le permite saber al gerente ubicar a sus colaboradores de tal manera que sean productivos puesto que potencian su liderazgo.




IMDEAR

TRABAJO EN EQUIPO



Luego de observar y saber que nosotros los gerentes potenciamos las habilidades de nuestros colaboradores entregamos programas a fines con las competencias de cada colaborador, hay un reto grande y es que no todos son líderes por esta razón los resultados deben ser interesantes ya que esto es como sacar brillo a una piedra en bruto.



Introducción

dología

Metodología



**A TRAVÉS
DE UN TALLER A LOS
COLABORADORES CON
PREGUNTAS COMO:**

TALLER



1) cuáles son sus metas en el aspecto laboral?



2) Estas conforme con la asignación que tienes actualmente?



3) Crees que desde tus funciones puedes crecer en lo que te apasiona?

Tabulación de información de 12 personas encuestadas

2 de los colaboradores se inclinan por los temas sociales.
4 de los colaboradores quieren montar empresas y trabajar independientes
4 de los colaboradores quisieron estudiar una carrera profesional u otro tipo de oficio diferente al que tienen
2 de los colaboradores quieren tener un empleo fijo y estable.
Todas consideran que se pueden crecer en lo que les apasiona según lo que hacen en el instituto



- temas sociales (8.33%)
- ser independientes (16.67%)
- estudiar otra profesion.. (16.67%)
- empleo fijo y estable (8.33%)
- sienten que estan creci.. (50%)

Entonces la
tarea es ...



Potenciar a los
colaboradores en el
liderazgo según su
area fuerte



Acompañamiento y
trabajo en equipo



Abrir espacios
donde los sueños
sean realizables

Experiencias



- participación del 80% del
colaboradores del instituto
- aplicación del taller

**CONCLUSIÓN: CUANDO EL
LIDERAZO DE UN EQUIPO DE
TRABAJO ES POTENCIADO, HAY
UN CRECIMIENTO NOTABLE EN
EL RENDIMIENTO, EL
INDIVIDUO AVANZA Y LAS
PERSPECTIVA DE ESTABILIDAD
MENTAL SON MAYORES.**



