



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN E IDIOMAS
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN**

TEMA:

“MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN.

AUTOR:

BORBOR VILLAMAR JORGE ENRIQUE

TUTOR:

Lic. EDWAR SALAZAR MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

OCTUBRE 2014



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN E IDIOMAS
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN**

TEMA:

“MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN

AUTOR:

BORBOR VILLAMAR JORGE ENRIQUE

TUTOR:

Lic. EDWAR SALAZAR MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

OCTUBRE 2014

UPSE

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En calidad de Tutor del trabajo de Investigación **“MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”** elaborado por Borbor Villamar Jorge Enrique, egresado de la Carrera de Educación Física, Deportes y Recreación, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Educación Física, Deportes y Recreación. Declaro su aprobación, destacando que este trabajo de titulación ha sido revisado y corregido por el tribunal de grado, con su respectivo reporte antiplagio, encontrándose en la última fase del proceso.

Atentamente;

MSc. Edwar Salazar

TUTOR

La Libertad, Octubre del 2014

AUTORÍA DE TESIS

Yo, Jorge Enrique Borbor Villamar, portador de la cédula de ciudadanía N° 1203190986, Egresado de la Carrera de Educación Física, Deportes y Recreación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, declaro que soy el autor del presente trabajo de investigación, el mismo que es original, auténtico y personal.

Todos los aspectos académicos y legales que se desprendan del presente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Atentamente.

Jorge Enrique Borbor Villamar
C.I. 1203190986

TRIBUNAL DE GRADO

Dra. Nelly Panchana Rodríguez, MSc.
**DECANA FACULTAD CIENCIAS
DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

Lcda. Laura Villao Laylel, MSc.
**DIRECTORA DE LA ESCUELA
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE
EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y
RECREACIÓN**

Lcdo. Edwar Salazar Arango, MSc.
DOCENTE TUTOR

Lcdo. Luis Miguel Mazón, MSc.
DOCENTE DEL ÁREA

Abg. Joe Espinoza Ayala
SECRETARIO GENERAL

DEDICATORIA

A mi hija, esposa, padres y hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron allí impulsándome en los momentos más complicados en mi carrera, gracias por su valioso apoyo.

Dedico este trabajo a todos los que me incentivaron durante los estudios y principalmente, a los profesionales que se empeñan en hacer de esta facultad una gran lección de vida.

También dedico este trabajo a una persona que quiero mucho, que a pesar que ya no está entre nosotros, sé que desde el cielo, se encuentra feliz y orgulloso de ser quien soy.

Jorge

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar siempre conmigo en cada uno de mis pasos, gracias por sus bendiciones.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por la oportunidad de estudiar en sus instalaciones para realizarme como profesional en el campo de la Educación Física, Deportes y Recreación

A mi tutor, MSc. Edwar Salazar porque gracias a su maravilloso aporte pude concluir con éxito esta investigación, paso final para mi titulación como profesional.

A mi familia por haber tenido paciencia, ya que sacrifiqué muchas horas de estar con ellos, por cumplir mi objetivo académico

A mis amigos de la Facultad que hicieron más llevaderos mis días en las aulas de la Universidad.

Jorge

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
PORTADILLA	ii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
AUTORÍA DE TESIS	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE TABLAS	xiii
ÍNDICE GRÁFICO	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1.- Tema	3
1.2.- Planteamiento del problema	3
1.2.1.- Contextualización	4
1.2.2.- Análisis Crítico	5
1.2.3.- Prognosis	5
1.2.4.- Formulación del problema	6

1.2.5.- Preguntas Directrices -----	6
1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación-----	7
1.3.- JUSTIFICACIÓN-----	8
1.4.- Objetivos-----	9
1.4.1.- Objetivo General-----	9
1.4.2.- Objetivos Específicos-----	9
CAPÍTULO II-----	10
MARCO TEÓRICO -----	10
2.1.- Investigaciones previas -----	10
2.2.- Fundamentaciones -----	12
2.2.1.- Fundamentación Filosófica-----	12
2.2.1.1.- Administración como Ciencia (Federick Winslow Taylor)-----	12
2.2.1.2.- Administración según Fayol-----	13
2.2.2.- Fundamentación Psicológica-----	14
2.2.2.- Fundamentación Sociológica -----	15
2.2.3.- Fundamentación Legal -----	16
2.2.3.1.- Constitución de la República del Ecuador-----	16
2.2.3.2.- Ley de Deporte, Educación Física y Recreación-----	17
2.3.- Categoría Fundamentales -----	18
2.3.1.- Liga Deportiva -----	18
2.3.2.- Club Deportivo-----	19
2.3.3.- Ligas Barriales en el deporte Ecuatoriano -----	19
2.3.4.- Funciones de las ligas deportivas -----	21

2.3.5.- Organización-----	22
2.3.5.1.-El proceso de la organización -----	23
2.3.5.2.-El medio ambiente de las organizaciones-----	24
2.3.5.3.-Elementos básicos de la organización-----	24
2.3.5.4.-Mecanismos de coordinación -----	26
2.3.5.5.- Parámetros de concepción-----	28
2.3.5.6.- Principios Organizacionales -----	32
2.3.6.- Estructura Organizacional -----	33
2.3.6.1.- Concepto -----	33
2.3.7.- Situación Deportiva-----	34
2.3.7.1.- Elementos deportivos -----	35
2.3.8.- Gestión Deportiva -----	36
2.3.9.- Las organizaciones deportivas-----	37
2.4.- Hipótesis -----	37
2.5.- Variables -----	38
2.5.1.- Variable Independiente-----	38
2.5.2.- Variable Dependiente-----	38
CAPÍTULO III -----	39
METODOLOGÍA-----	39
3.1.- Enfoque investigativo-----	39
3.2.- Modalidad de la Investigación -----	39
3.2.1.- Método Científico -----	39
3.2.2.- Método Empírico -----	40

3.3.- Tipo de Investigación -----	41
3.4.- Población y muestra -----	41
3.4.1.- Población -----	41
3.4.2.- Muestra -----	41
3.5.- Operacionalización de Variables -----	42
3.6.- Técnicas e Instrumentos de la Investigación -----	44
3.6.1.- Encuesta -----	44
3.6.2.- Entrevista -----	44
3.7.- Plan de recolección de información -----	44
3.8.- Plan de procesamiento de la información -----	45
3.9.- Análisis e interpretación de resultados -----	46
3.9.1.- Análisis e interpretación de resultados de encuesta -----	46
3.9.2.- Conclusiones y recomendaciones de encuestas -----	56
3.9.2.2.- Recomendaciones -----	57
3.10.- Análisis de Entrevista Realizada -----	58
3.10.1.- Análisis General de las Entrevistas -----	60
3.11.- Conclusiones y recomendaciones generales -----	61
3.11.1.- Conclusiones generales -----	61
3.11.2.- Recomendaciones generales -----	62
CAPÍTULO IV -----	63
LA PROPUESTA -----	63
4.1.- Tema -----	63
4.2.- Datos Informativos -----	63

4.3.- Antecedentes de la propuesta-----	63
4.4.- JUSTIFICACIÓN-----	64
4.5.- Objetivos-----	65
4.5.1.- Objetivo General-----	65
4.5.2.- Objetivos específicos -----	65
4.6.- Fundamentación-----	66
4.6.1.- Determinantes de la Estructura organizacional -----	66
4.6.2.- Componente de la estructura organizacional -----	68
4.6.3.- Estructura Formal y estructura informal-----	71
4.6.4.- Diseño organizacional-----	72
4.6.5.- Tipo de estructura organizacional-----	74
4.7.- Plan de ejecución de la propuesta -----	77
4.8.- Impacto-----	93
CAPÍTULO V-----	95
RECURSOS ADMINISTRATIVOS -----	95
5.1.- Recursos -----	95
5.1.1.- Institucionales -----	95
5.1.2.- Humanos-----	95
5.1.3.- Materiales -----	96
5.1.4.- Total Recursos -----	96
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES-----	97
BIBLIOGRAFÍA -----	98

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.- Población	41
Tabla 2.- Variable Independiente.- estructura organizacional	42
Tabla 3.- Variable dependiente.- Dirección Administrativa	43
Tabla 4.- Tiempo de labores en la Liga Cantonal	46
Tabla 5.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos.....	47
Tabla 6.- Distribución de funciones en la Liga Cantonal de Salinas	48
Tabla 7.- La Liga Cantonal de Salinas tiene un modelo organizacional.....	49
Tabla 8.- Existe una buena dirección administrativa	50
Tabla 9.- Actividades que realiza como parte de sus funciones.....	51
Tabla 10.- Capacitaciones y actualizaciones de conocimientos.....	52
Tabla 11.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos.....	53
Tabla 12.- Participación de eventos deportivos a nivel provincial o nacional	54
Tabla 13.- Necesidad de un modelo de estructura organizacional	55
Tabla 14.- Configuraciones estructurales según Mintzerb (2008)	77
Tabla 15.- Plan de ejecución de la propuesta.....	77
Tabla 16.- Recursos Humanos	95
Tabla 17.- Recursos Materiales	96
Tabla 18.- Total Recursos	96

ÍNDICE GRÁFICO

Gráfico 1.- Componentes básicos de una organización	26
Gráfico 2.- Tiempo de labores en la Liga Cantonal	46
Gráfico 3.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos.....	47
Gráfico 4.- Distribución de funciones en la Liga Cantonal de Salinas	48
Gráfico 5.- La Liga Cantonal de Salinas tiene un modelo organizacional.....	49
Gráfico 6.- Existe una buena dirección administrativa	50
Gráfico 7.- Actividades que realiza como parte de sus funciones	51
Gráfico 8.- Capacitaciones y actualizaciones de conocimientos.....	52
Gráfico 9.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos.....	53
Gráfico 10.- Participación de eventos deportivos a nivel provincial o nacional..	54
Gráfico 11.- Necesidad de un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa.	55

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN E IDIOMAS
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN**

“MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”.

AUTOR: Jorge Enrique Borbor Villamar

TUTOR: Lic. Edwin Salazar, MSc.

INSTITUCIÓN: Liga Deportiva Cantonal de Salinas

CORREO: jorge@hotmail.com

RESUMEN

La estructura organizacional de todas las empresas no es la misma, ya que dependerá mucho cual es el giro de éste, los objetivos que tienen, el entorno en donde se desarrolla y los medios que disponen, es por eso que existen diferentes maneras y estilos, sin embargo es importante que toda empresa cuente con una estructura organizacional definida ya que esto ayudará a determinar los modos en los que la empresa debe operar en el mercado y así poder alcanzar objetivos. El presente estudio pretende identificar, describir y analizar la falta de un modelo de estructura organizacional en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas. Es así que se identificaron los parámetros que definen los factores organizacionales del club que garantizan la situación deportiva de la Liga teniendo en cuenta los elementos deportivos, para deportivas y extra deportivos. Este fue un estudio de naturaleza investigativo cuantitativo y descriptivo, siendo la muestra los empleados que laboran en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas que son 50 elementos. El método de recolección de información y el análisis documental es la encuesta y la entrevista que se realizó y de esta forma se pudo obtener información importante para llevar a cabo el desarrollo del proyecto investigativo. Las principales conclusiones que presentó este estudio, permitió establecer un modelo de estructura organizacional, definiendo las funciones que cada empleado hará en su puesto de trabajo. La propuesta se basa específicamente en brindarle a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas un modelo de estructura organizacional que les ayude a mejorar la dirección administrativa, logrando tener una participación más activa en eventos deportivos a nivel provincial y nacional.

Palabras Claves: Estructura, modelo, organización, dirección administrativa, funciones

INTRODUCCIÓN

Las instituciones deportivas que cuentan con un modelo de estructura organizacional tienen definido con claridad el papel que desempeñan junto con sus objetivos. Han establecido sin ambigüedades su programa de actividades para optimizar su eficiencia tanto individual como colectiva.

En varios países de Latinoamérica como es el caso de Ecuador, la deficiencia de las organizaciones deportivas se debe en gran parte a la falta de una visión y a la carencia de una fuerza motriz basada en las capacidades administrativas, únicos elementos que pueden asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y el momento oportuno con gente capacitada, altamente motivada y organizada; pero lamentablemente se han olvidado una de las gestiones administrativas multidisciplinarias importantes que ayudan al hombre en su salud, en sus hábitos, en su espíritu, en su calidad de vida, fortalezas y liderazgo, en el deporte.

La gestión en el deporte no ha sido desarrollada con el valor y la eficacia que merecen, históricamente se ha venido desarrollando de manera empírica como un área de relleno en los diferentes niveles de gobierno y como un sistema lucrativo para las entidades privadas, sin la más mínima seriedad, sin personal capacitado, con mal manejo de fondos, sujeto a intereses de grupos o personas y lo más importante, sin ningún tipo de planificación.

La reflexión y aplicación científica de la administración y la legislación deportiva cobra importancia en la medida en que las nuevas dinámicas del deporte Ecuatoriano se ven enfrentadas a retos que exigen de sus gestores nuevos conceptos y prácticas en sus ejecutorias.

Es por eso que se realizó éste proyecto, el cual cuenta con las siguientes partes;

Capítulo I.- Se detalla el planteamiento del problema, la justificación del mismo, así como también el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden lograr con el desarrollo de la investigación.

Capítulo II.- En este capítulo se describe el marco teórico con temas relacionados a la investigación, también se plantea la hipótesis y las variables independiente y dependiente.

Capítulo III.- Se describe la metodología utilizada, los instrumentos y técnicas de investigación, el análisis y la interpretación de resultados, así como también las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV.- En este capítulo se encuentra la propuesta de la investigación con los objetivos que pretende alcanzar, así como el modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa de la institución deportiva

Capítulo V.- Se detalla el marco administrativo, es decir, los recursos financieros, instituciones y materiales que se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Tema

“MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”

1.2.- Planteamiento del problema

La práctica deportiva es un fenómeno presente en la vida del hombre desde la antigüedad, asumiendo mayor espacio social en términos contemporáneos, esto se debe por el incremento del tiempo libre o de la incorporación de actividades que realizan las diferentes instituciones deportivas.

La estructura organizacional en una empresa es importante y debe estar en forma clara y concisa a todos los miembros para que no ocurran diversos factores que vayan a perjudicar a la organización, sin importar el giro del negocio.

Las instituciones deportivas representan la estructura organizacional a través de gráficos (organigramas) y describe las áreas que componen sus unidades de trabajo, proyectando a los empleados y clientes los niveles jerárquicos y el flujo de las informaciones esenciales de una organización, en base a esto y de acuerdo a la observación directa se pudo determinar que esto es lo que carece la Liga

Deportiva Cantonal de Salinas, convirtiéndose en un gran problema a la hora de delegar responsabilidades.

Los colaboradores de la Liga Cantonal de Salinas carecen de una estructura organizacional y esto hace que la mayoría de ellos sientan confusión en relación a las actividades que tienen que realizar así como hacerse responsables por algún problema que se presenten dentro de la institución.

1.2.1.- Contextualización

La Administración de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, está en la obligación de velar por los intereses deportivos de la niñez, juventud y de la comunidad en general con el fin de generar buenos resultados a nivel nacional e internacional, objetivos que no han logrado por carecer de una estructura organizacional la cual dirija todos los procesos hacia la búsqueda de óptimos resultados, es decir, mejorando la dirección administrativa.

Actualmente no se está haciendo nada administrativamente hablando, que beneficie al deporte en el cantón Salinas, y esto hace que los deportistas que pertenecen a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas estén rezagados de las demás instituciones deportivas de la provincia de Santa Elena y del País.

La comunicación entre la dirección administrativa y las demás áreas de la Liga Cantonal de Salinas, es deficiente, no se realizan reuniones en donde se evalúen

los resultados que han obtenido durante un tiempo determinado, tampoco se fijan objetivos a corto plazo que deban ser cumplidos por todos los miembros de la Liga Cantonal.

1.2.2.- Análisis Crítico

Actualmente la organización básica deportiva de Salinas, perteneciente al cantón Salinas, provincia de Santa Elena, carece de un modelo de estructura organizacional que influya de manera directa en la dirección administrativa, provocando un déficit en la búsqueda de excelentes deportistas y mayor participación en las distintas disciplinas deportivas que representan en eventos deportivos a nivel provincial.

1.2.3.- Prognosis

Para alcanzar objetivos de un sistema deportivo se da una estrecha interrelación entre sus componentes y los factores externos, jugando un papel decisivo, la dirección administrativa, ya que a través de ella se puede tener una visión más clara sobre las metas y objetivos trazados, y el camino más eficiente que se debe seguir para alcanzarlos.

Es así que una institución deportiva debe tener una estructura organizacional con el fin de dar un buen servicio deportivo, por eso la Liga Cantonal de Salinas al tener una estructura organizacional definida mejorará su dirección administrativa, obtendrán mayor participación y éxito en las distintas disciplinas deportivas, esto

se debe a que todos los miembros de la institución deportiva van a saber cuáles son sus funciones y responsabilidades, trabajando de una mejor manera porque no tendrán que hacerse cargo por situaciones y problemas que no le competen. Además con la aplicación de una estructura organizacional el equipo de trabajo conocerá los objetivos y metas donde deben dirigirse, es decir, sabrán que es lo que desean lograr.

1.2.4.- Formulación del problema

¿La falta de una estructura organizacional influye en la dirección administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, Cantón Salinas, Provincia Santa Elena, año 2014?

1.2.5.- Preguntas Directrices

- ¿Cómo influye la estructura organizacional en la dirección administrativa en la Liga Cantonal de Salinas?
- ¿Por qué es importante que las instituciones deportivas tengan una buena estructura organizacional?
- ¿Cuáles son los beneficios que va a tener la Liga Cantonal de Salinas al poseer una estructura organizacional adecuada?

- ¿Cuál es la situación actual de la dirección administrativa que tiene la Liga Cantonal de Salinas?
- ¿La estructura organizacional en una institución deportiva es un factor importante para obtener resultados en la dirección administrativa?

1.2.6.- Delimitación del objeto de investigación

Objeto de estudio: El Modelo de Estructura Organizacional.

Campo de Acción: El proceso de Dirección Administrativa de instituciones Deportivas.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

La sociedad siempre está en constante cambio y con ella también cambian las formas de vida, las prácticas culturales, las relaciones entre los individuos y la comunidad en su todo. Carvalho (2001, p. 78)

Esta investigación pertenece a la línea de investigación de Gestión de la Actividad Física y el Deporte, en su componente en la problemática específica de estilos de dirección y gestión. Hoy en día las mejores organizaciones deportivas que resaltan a nivel mundial por el nivel de servicios y resultados son las que tienen como base fundamental procesos administrativos que conllevan a una excelente dirección y gestión. Las personas que están al mando de una institución deportiva deben saber que éstas son unidades permanentes de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, cuyos procesos están encaminados a satisfacer los objetivos y metas de la institución deportiva.

Por eso es **importante** una estructura organizacional encaminada a las instituciones deportivas como la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, porque permite ayudar a los miembros de la institución a que tenga una idea más clara sobre las funciones que desempeñan, así como también los procedimientos que deben seguir para realizar sus actividades.

Es necesario que tenga una estructura organizacional la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, porque de esta manera la institución podrá tener una participación más

activa en los diferentes encuentros deportivos que se realicen a nivel provincial, ya que las personas sabrán cuáles son sus obligaciones, y podrán planificar encuentros deportivos de las diferentes disciplinas que practican en la institución.

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo General

Proponer un modelo de estructura organizacional a través de un manual de funciones para mejorar la dirección administrativa en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014

1.4.2.- Objetivos Específicos

1.- Determinar la situación actual de la estructura organizacional que posee la Liga Deportiva Cantonal de Salinas para mejorar la dirección administrativa.

2.- Fundamentar teórica y metodológicamente la importancia de las estructuras organizacionales para mejorar la dirección administrativa en las instituciones deportivas.

3.- Desarrollar y aplicar una estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, cantón Salinas, provincia Santa Elena, año 2014

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Investigaciones previas

La dirección administrativa es un tema amplio, ya que abarca no solamente a los empleados, sino también al mercado y los diferentes recursos que la empresa debe tener para su correcto funcionamiento. En el Ecuador se ha hablado mucho sobre la dirección administrativa de las empresas y de los diferentes modelos de estructura organizacional que existen. Son muchas las empresas que realizan reingeniería en procesos debido a los constantes cambios en el mercado y el consumidor, ya que deben de buscar de la mejor manera como poder mantenerse en la mente de los clientes y consumidores.

En la península de Santa Elena muy poco se ha investigado sobre la importancia de que las instituciones deportivas tengan un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa, sin embargo existe una investigación realizada por Ronny Javier Orrala Vera con el tema “Plan estratégico para la Federación Deportiva Provincial de Santa Elena”, no tienen el mismo tema, sin embargo, existe una relación ya que en éste tema, también tiene como objetivo mejorar la dirección y gestión administrativa, además de establecer objetivos generales, específicos, misión y visión de la institución deportiva para que todos los trabajadores sepan a donde deben dirigirse y qué es lo que se espera de ellos.

Después de haber aplicado las técnicas e instrumentos de investigación el autor de éste proyecto llegó a conclusiones, como la deficiencia en las capacitaciones que reciben los empleados ya sean en la parte administrativa como técnica, no existe una correcta división del presupuesto por ejemplo algunos departamentos técnicos no tienen los materiales e implementos necesarios para desarrollar el deporte, poder enseñarle a los niños y así lograr una excelente participación en las diferentes actividades deportivas que se realizan. (ORRALA, 2011)

En la Liga Deportiva Cantonal de Salinas no existe una estructura organizacional definida, los puestos no están claros, existe confusión cuando se habla de responsabilidad, por lo tanto la dirección administrativa también es deficiente, por lo tanto los deportistas que pertenecen a la Liga pierden oportunidades de participar a nivel cantonal, nacional e internacional, además se desperdicia la oportunidad de masificar el deporte en ese cantón.

Esta situación ocurre no solamente en la Liga cantonal deportiva del cantón Salinas, sino en todas las organizaciones a nivel local, porque no existe la cultura organizacional deportiva, en donde los directivos de cada una de las instituciones deportivas sepan que es una estructura organizacional, que es un organigrama, y mucho menos sepan cuáles son sus funciones, obligaciones y responsabilidades, abriendo así un vacío organizacional arrastrando consigo un sinnúmero de problemas tanto en la organización como en los miembros que la componen.

De ahí que nace la importancia de proponer este trabajo de investigación y ayudar de cierto modo a encontrar una solución viable, la cual puede ser un modelo a seguir para las demás instituciones deportivas.

2.2.- Fundamentaciones

2.2.1.- Fundamentación Filosófica

2.2.1.1.- Administración como Ciencia (Federick Winslow Taylor)

Taylor inicio sus experiencias y estudios con los trabajadores industriales, y más tarde, generalizó las conclusiones para la administración general, su teoría sigue un camino de abajo hacia arriba y de lo particular a lo general.(CHIAVENTO, 2008)

A Taylor se lo conoce como el padre de la administración científica, ya que la gerencia según este autor adquiere nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios a seguir;(CHIAVENTO, 2008)

1.- Principio de planeamiento: sustituir el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Substituir la improvisación por la ciencia, a través de la planeación.

2.- Principio de preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, preparándolos y entrenándolos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3.- Principio de Control: controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según la planeación prevista. La administración debe cooperar con los trabajadores, para que la ejecución sea lo mejor posible.

4.- Principio de ejecución: distribuir adecuadamente las funciones y responsabilidades, para que la ejecución de trabajo esté más disciplinada y ordenada.

2.2.1.2.- Administración según Fayol

Según Fayol, la organización tiene que basarse en las siguientes funciones universales de la administración:(CHIAVENTO, 2008)

1.- Previsión: Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y previsión son los aspectos principales de un buen plan de acción.

2.- Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la organización.

3.- Dirigir: lleva a la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo retorno de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

4.- Coordinación: Armonizar todas las actividades de la organización, se sincroniza las cosas y acciones para lograr los fines.

5.- Control: Consiste en la verificación para certificar si todas las cosas ocurren en conformidad con lo planeado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. El objetivo es localizar las debilidades y errores en el sentido de rectificarlas y prevenir que vuelvan a ocurrir.

Estas funciones universales de administración de Fayol se aplican a cualquier tipo de organización incluyendo a aquellas que se dedican a promover el deporte en general.

2.2.2.- Fundamentación Psicológica

Cuando las personas no están a gusto su lugar de trabajo, puede ocurrir que con el tiempo sufran de estrés. En la obra de Cuevas & García (2012), Lazarus y Folkman (1986), plantearon que el estrés representa en gran medida un problema individual, y también un problema colectivo por la interrelación de los individuos en la sociedad. Cuando las personas se exigen demasiado y observan que este trabajo no es igualitario puede causar que algunos individuos perciban exigencias

y amenazas y otros oportunidades, lo que da pie a que se puedan crear situaciones de estrés, esta teoría tiene sus fundamentos en la Psicología Cognitiva.

Modelo de Exigencia y Control sobre el trabajo

Una de las principales características que tienen sobre el estrés es el modelo de exigencia y control en el trabajo, los principales autores que establecieron que la tensión psicológica es el resultado del efecto conjunto de las exigencias del trabajo y el alcance para tomar decisiones frente a dichas exigencias. De acuerdo a esta primicia, el estrés puede estudiarse a través de los estresores o fuentes de estrés y el grado en el cual el trabajador/a puede tomar decisiones acerca de su trabajo. Las exigencias como carga de trabajo, en términos de la presión de tiempo y el conflicto de roles para realizar la tarea. (Cuevas & García, 2012)

2.2.2.- Fundamentación Sociológica

Cuanto más industrializada sea la sociedad más compleja son las organizaciones, no importa cual sean sus objetivos, las organizaciones influyen en las personas, que cada vez se vuelven más dependientes de la actividad organizacional. Las personas que trabajan en las organizaciones inclusive las deportivas describen e interactúan como un organismo vivo con el ambiente que lo rodea; (<http://www.mailxmail.com>)

- Las personas como seres humanos, diferentes entre sí, dotados de personalidad, poseedores de habilidad y conocimiento para administrar los recursos organizacionales.
- Las personas no como puros recursos organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia y el aprendizaje para estimular la renovación y competitividad.
- Las personas como socios de la organización: capaces de llevarla al éxito y a la excelencia.

2.2.3.- Fundamentación Legal

2.2.3.1.- Constitución de la República del Ecuador

Para Tener una base legal es importante que se haga referencia el artículo que reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas así como también la administración de escenarios deportivos, que se encuentran en la Sección sexta, que habla sobre la Cultura física y tiempo libre, en la página 173;

“**Art. 382.-** Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la

práctica del deporte, de acuerdo con la ley.” (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

2.2.3.2.- Ley de Deporte, Educación Física y Recreación

Uno de los artículos en que se basa este trabajo investigativo se encuentra en; Título III, Generalidades de las organizaciones deportivas, que se refiere al propósito que persiguen las organizaciones deportivas, las cuales pretenden planificar, regular, ejecutar y controlar las actividades que establezcan el Ministerio Sectorial;

“**Art. 15.-** De las organizaciones deportivas.- Las organizaciones que contemple esta Ley son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial”.(LEY DEL DEPORTE, 2010)

Además ya que es un tema sobre administración deportiva, es importante hacer referencia al artículo que describe cómo debe estar estructurado el gobierno de las organizaciones deportivas.

“**Art. 21.-** Estructura de gobierno.- Salvo casos especiales comprendidas en esta ley, todas las organizaciones deportivas, más las que se crearen conforme a la

Constitución de la República, leyes y normas legales vigentes tendrán por organismos de gobierno interno los siguientes:

- a) Asamblea General, que será su máximo órgano;
- b) Directorio; y,
- c) Los demás que de acuerdo con sus Estatutos y reglamentos se establezcan de conformidad con su propia modalidad deportiva.”(LEY DEL DEPORTE, 2010)

2.3.- Categoría Fundamentales

2.3.1.- Liga Deportiva

La importancia de las ligas deportivas en cuanto a los espacios organizacionales de oferta deportiva es uno de los principales factores responsables para el desarrollo y expansión del deporte, ayudando a la proliferación masiva de núcleos asociativos y colectividades deportivas, llamadas Club. (SANTOS, 2002)

Las ligas deportivas cantonales, agrupan a diferentes clubes deportivos pertenecientes al cantón donde está ubicada la Liga Deportiva, es por eso que es importante definir el concepto de club deportivo; “Club es una estructura funcional constituida por dos elementos principales; la institución y el comportamiento”(Carvalho, 2001)

2.3.2.- Club Deportivo

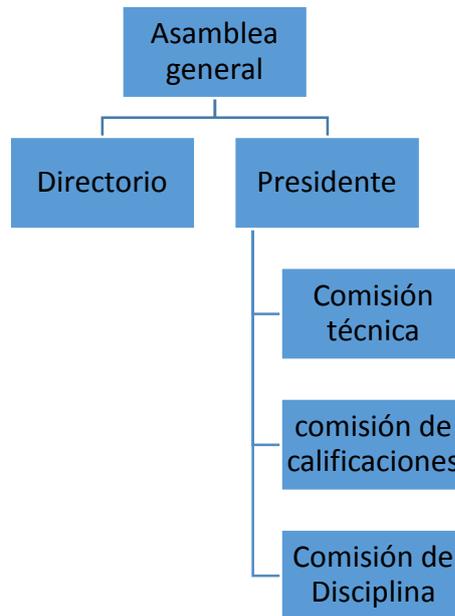
Constantino(2011) define al club deportivo como una respuesta social a las necesidades de la población en términos de actividades físicas y como forma para eliminar las desigualdades y las injusticias sociales, además afirma que más que una organización social, el club es un estilo de vida que se ofrece en un barrio, población o región. Es un local de preservación y de refuerzo de la identidad local y regional. Es un medio de integración social y expresión de genuina solidaridad humana.

Los clubes son asociaciones de derecho privado, que dan a sus asociados un conjunto de servicios de naturaleza deportiva, entre las cuales está la oportunidad de practicar diversos tipos de deporte ya sean de mantenimiento, formación o competición.

2.3.3.- Ligas Barriales en el deporte Ecuatoriano

Actualmente todas las ligas deportivas cantonales se encuentran regidas por la Ley de Cultura Física, en base a esta ley se puede proporcionar una perspectiva global sobre cómo se encuentra organizado administrativamente al deporte Ecuatoriano y así conocer la estructura deportiva del país.

Estas organizaciones antes mencionadas están formadas por Clubes deportivos, ligas cantonales y ligas deportivas barriales, las cuales están compuestas de la siguiente manera;



Fuente: Organigrama de una liga Barrial

Las comisiones son las encargadas del desarrollo de los campeonatos, logrando la masificación del deporte a nivel cantonal, es así que en el Ecuador una liga Deportiva al menos debe tener estas tres comisiones básicas;

- Comisión de Calificaciones
- Comisión técnica
- Comisión de Disciplina

La comisión de calificaciones controla y califica a los jugadores que intervienen en los diferentes eventos deportivos.

Las comisiones técnicas son aquellas que vigilan el desarrollo de un campeonato pero en lo que tiene que ver con el orden técnico de acuerdo a los reglamentos.

La comisión de disciplina se encarga de sancionar a los deportistas, clubes, dirigentes, simpatizantes de los diferentes equipos cuando se hacen campeonatos porque cometen algún tipo de infracción.

2.3.4.- Funciones de las ligas deportivas

Carvalho (2001), considera que las ligas deportivas tienen que expandir su misión social, abrirse a nuevas oportunidades, de acuerdo a los grupos con diferentes motivaciones, preferencias y habilidades. Por estas razones, tienen que comprender que el concepto tradicional del deporte, que es basado en la competición, debe perder su carácter exclusivo e integrar factores como salud, condición física, socialización, comunicación y recreación.

Las ligas deportivas presentan una escala organizativa, poseen un conjunto de activos financieros y físicos así como también desarrollan tareas propias para lograr las metas propuestas. Así mismo los clubes tienen una imprescindible función social, según (HEINEMANN, 2008)

Para Santos (2002) las Ligas Deportivas han asumido la respuesta social, habitualmente encontrada por la población, para, a través de su participación colectiva responsable eliminar las carencias detectadas en el ámbito del deporte a nivel local y contribuir con acciones para encontrar soluciones referentes a necesidades globales o parciales de la población en términos de mantener y ocupar el tiempo libre a través del deporte, por ejemplo la iniciación y aprendizaje

de determinadas modalidades con reconocido interés formativo y educativo, dar respuesta a las necesidades de grupos de practicantes deportivos para que se dediquen al entrenamiento y la especialización deportiva.

En base a la bibliografía que ha sido consultada se definen las siguientes funciones de las Ligas Deportivas:

- Servir a los intereses de la comunidad
- Fortalecer los medios para el desarrollo del individuo de forma autónoma y responsable a través de la práctica deportiva.
- Funcionar como espacio de sociabilidad, cohesión y control social
- Expandir la práctica deportiva y la actividad física
- Proporcionar espectáculos deportivos de buena calidad
- El logro de los deportes de alto rendimiento.

2.3.5.- Organización

Billhim (2005) define a la organización como la coordinación racional de actividades de un determinado número de personas, teniendo en cuenta la concretización de un objetivo o intención explícita y común, a través de la división de funciones y de trabajo, de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Sousa (2009), considera una organización como un “grupo social en que existe una división funcional de trabajo y que pretende cumplir a través de su actuación determinados objetivos y cuyos miembros son los propios individuos intencionalmente co – productores de esos objetivos”. La organización es una entidad social, conscientemente coordinada, gozando de fronteras delimitadas, que funcionan con una base relativamente continua, teniendo en cuenta la concretización de objetivos.

Pires (2010) sistematiza las diferentes perspectivas del entendimiento y utilización de los conceptos de organización del deporte, asociando tres significados diferentes, estos son: La organización como un organismo deportivo creado; la organización como un conjunto de principios que gobiernan las actividades de un club o cualquier organismo deportivo; y la organización como acto de organizar el esfuerzo dirigido al logro de determinados objetivos específicos. La primera perspectiva se relaciona como los aspectos que tienen que ver con el mundo de las organizaciones y el propio desarrollo organizacional, las otras dos tienen que ver con los aspectos relacionados con la administración y la gestión.

2.3.5.1.-El proceso de la organización

Para Texeira (2008), el proceso de organización se entiende como “el proceso de establecer relaciones entre las personas y los recursos disponibles teniendo en cuenta los objetivos que la institución como un todo pretende alcanzar”. Se trata de encontrar la forma más equilibrada para estructurar personas y los recursos

disponibles, para que el funcionamiento interno de las organizaciones sea lo más eficaz posible.

2.3.5.2.-El medio ambiente de las organizaciones

En la perspectiva de Stonner & Freeman (2005), el medio ambiente de las organizaciones o el ambiente organizacional son todos los elementos actuando fuera de la organización relevantes para las operaciones que realizan, es decir, el ambiente es todo aquello que rodea a la organización, en el contexto donde ocurre. El tipo de estructura y funcionamiento de la organización será diferente dependiendo del entorno de la organización ya sea homogéneo o heterogéneo.

2.3.5.3.-Elementos básicos de la organización

Mintzerb (2008), caracteriza una organización diferenciando cinco componentes básicos;

1.- Vértice estratégico.- Parte organizacional responsable por su gestión de una perspectiva general, incluye las funciones de supervisión directa de directores departamentales, de gestión y de desarrollo de estrategia organizacional.

2.- Línea Jerárquica.- Donde se establece la relación entre el vértice estratégico y el centro operacional. Promueve las funciones de supervisión directa, de gestión de las fronteras y de desarrollo de estrategias y el nivel de las unidades

organizacionales tienen relación horizontal entre el personal de apoyo y la tecnoestructura.

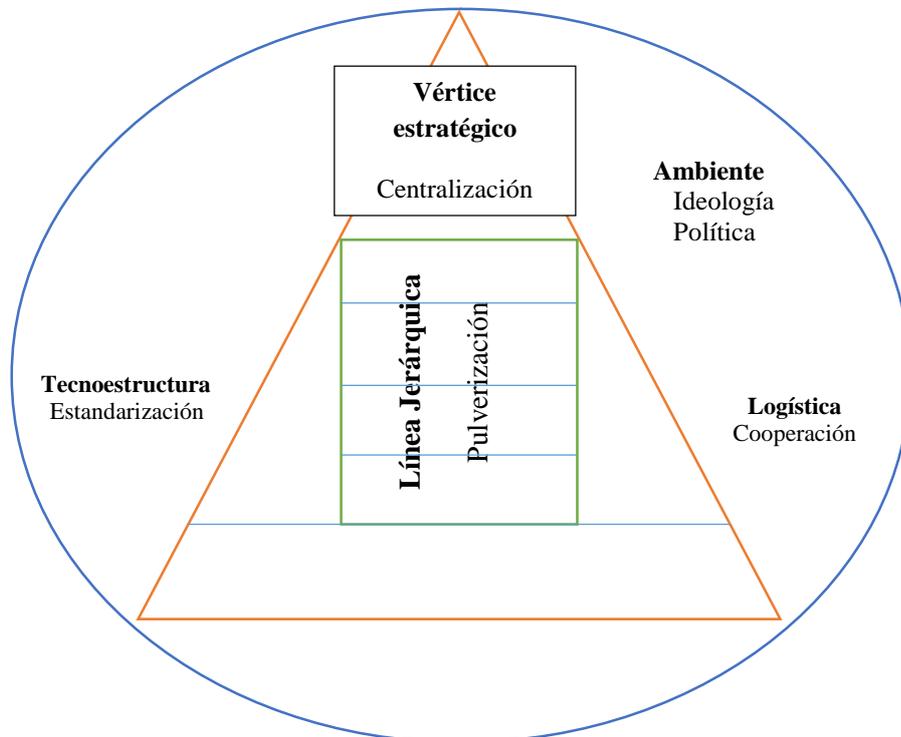
3.- Tecnoestructura.- Es donde se desarrollan las funciones de análisis del trabajo, de planificación, control de las actividades y de desarrollo del personal, teniendo en cuenta la estandarización, que se encuentra fuera del flujo de autoridad formal, igual que el personal de apoyo, influenciado de forma indirecta a la organización. La tecnoestructura puede funcionar en todos los niveles de la organización.

4.- Personal de apoyo.- Es donde se incluyen las actividades de apoyo o de soporte que no están directamente implicadas en el producto o servicio desarrollados por la organización.

5.- Centro operacional.- Parte de la organización donde el trabajo de la producción organizacional sucede. Incluye los que proporcionan lo que es necesario para la producción, los que producen, los que distribuyen los productos y los que aseguran un soporte directo a las unidades producidas.

6.- Ideología y política.- Están representadas en el ambiente de la organización constituyen el sexto componente de las estructuras organizacionales.

Gráfico 1.- Componentes básicos de una organización



Fuente: Componentes Básicos de una organización, según Mintzerb (2008)

2.3.5.4.-Mecanismos de coordinación

Para Mintzerb (2008), dentro de una organización, se puede encontrar diversos mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades o diferentes niveles jerárquicos que la componen, así como entre los funcionarios localizados en el mismo nivel jerárquico o en las mismas unidades, conforme los cargos ocupados. Este autor presenta cinco mecanismos de coordinación relativamente al trabajo de una organización:

1.- Ajuste mutuo: existe comunicación informal entre los miembros organizacionales, para la coordinación de su trabajo, pues las operaciones son

autosuficientes y autocontroladas, siendo el control efectuado de una manera simple, ahora también puede ser usado en situaciones complejas.

2.- Supervisión Directa.- Mecanismos de organización por el cual un individuo concibe, coordina (aumentando el trabajo, aumenta la dificultad de coordinación, porque no todos realizan las mismas tareas; tiene que haber un director) y controla el trabajo de otros.

Con la evolución de la estructura organizacional, es necesario coordinar los responsables de las operaciones, surgiendo los directores de directores, utilizando la estandarización.

3.- Estandarización de resultados.- Especificación de los outputs (salidas producción) de trabajo. Los resultados son estandarizados, con las especificaciones de los objetivos a alcanzar.

4.- Estandarización de los procesos de trabajo.- Especificación y programación del contenido de trabajo

5.- Estandarización de calificaciones.- Especificación de la formación de aquellos que ejecutan el trabajo

6.- Estandarización de normas.- Especificación y control de las normas utilizadas en las organizaciones, para que todos los elementos estén de acuerdo con un mismo conjunto de creencias.

2.3.5.5.- Parámetros de concepción

Según Pires (2010), los parámetros de concepción son instrumentos ideológicos que las organizaciones utilizan para coordinar y dividir el trabajo de forma en base a padrones estables de comportamiento entre los diversos protagonistas de las organizaciones.

Carvalho (2001), refiere que la concepción de una estructura es un término que designa todas las fuerzas existentes en una organización, desde la jerarquización de los puestos de trabajo, hasta los flujos de trabajo, pasando por varios mecanismos de coordinación.

Mintzerb (2008) define nueve parámetros de concepción como componentes básicos de la organización siendo estas agrupadas en cuatro unidades:

1.- Concepción del puesto de trabajo

- Especialización del trabajo: Incluye diversas vertientes, a) vertical que se refiere al grado de control, dividido por la profundidad a la que se sujeta el trabajador, que los miembros organizacionales poseen sobre sus tareas y respectivos procedimientos; b) horizontal, bien definida y simples, que se refiere al número de diferentes tareas que cada miembro posee; c) alargamiento, para evitar una especialización acentuada, tanto vertical como horizontal, la que dificultaría la coordinación de todas las actividades logrando trincar el trabajo; y d) especialización, variando según los niveles jerárquicos dentro de la organización y también otros factores.

- Formalización de comportamiento: sobre la estandarización y especialización de los procedimientos por imposiciones de instrucciones, de descripciones de las funciones, las normas y los reglamentos, según una visión regular del comportamiento de las personas.
- Formalización y socialización: acciones formales para la interiorización por parte de los miembros de la organización de competencias, normas, comportamientos y procedimientos para realizar su trabajo, visualizando a la adquisición de una cultura propia y específica de la organización.

2.- Concepción de la superestructura

Los diferentes puestos de trabajo son concebidos en función de los parámetros de concepción abordados anteriormente, en otras palabras, especialización, formalización de comportamiento, formalización y socialización;

- Agrupamiento en unidades: puede ser a) por conocimientos de calificaciones; b) por procesos de trabajo en funciones; c) función de tiempo; d) por producto; e) por cliente y f) por mercado. Se agrupan según cuatro criterios: a) interdependencia de flujos de trabajo, para que no haga falta la coordinación entre departamentos, b) interdependencia de procesos de trabajo, favoreciendo y agrupando por función, por los especialistas situados en el mismo nivel de función, las operaciones de nivel intermedio y los de nivel superior de gestión contactan unos con otros, comunicándose entre ellos; c) interdependencia de escalas, y d)

interdependencias sociales, las diferencias sociales existentes entre personalidades, el ambiente social que los rodea y las necesidades sociales.

- Dimensiones de las unidades: número de niveles jerárquicos y número de sub-unidades incluidas en una unidad, puede ser una estructura alargada o una estructura achatada. Los diversos departamentos de una organización se agrupan por conocimientos y capacidades, por procesos de trabajo y funciones, por los productos y por el mercado. Existe una interdependencia entre los flujos de trabajo, interdependencia de procesos de trabajo en el interior de cada departamento e interdependencias sociales, con cada uno de los que ocupan un espacio en la organización.

3.- Concepción de conexiones laterales

Para Mintzerb (2008) es importante abordar conexiones laterales que funcionan con procesos de planeamiento, control y también como mecanismo de conexión entre las diferentes unidades.

- Sistemas de planeamiento y control: Aquellos que predicen los resultados antes de realizar las acciones, estando estas dos íntimamente ligadas, pues para que haya un control de desempeño tiene que haber un planeamiento, ya que es necesario un punto de referencia.
- Mecanismo de coordinación: usados para apoyar los ajustes entre las diferentes unidades y que pueden ser permanentes, cuando las interdependencias cambian frecuentemente. Incluye cuadros integradores

de funciones, grupos de proyectos, grupos de trabajo y estructuras matriciales.

4.- Concepciones del sistema de toma de decisiones

- Centralización: Cuando la toma de decisiones es centralizada en un único punto de la organización.
- Descentralización: Cuando la toma de decisiones se encuentra dispersa en la organización, pudiendo ser:
 - Vertical, si existe dispersión de poder formal en el sentido descendente de la línea jerárquica.
 - Horizontal, si existe dispersión de poder de toma de decisiones fuera de la línea jerárquica, especialmente en la infraestructura, en las funciones de apoyo logístico y operacional.
 - Selectiva, si las decisiones diferentes son tomadas en locales diferentes de la organización, y,
 - Paralela, si varias decisiones son tomadas en el mismo local de la organización.

2.3.5.6.- Principios Organizacionales

Se presentan cuatro principios básicos de organización que a continuación se enunciará:

1.- Unidad de Comando.- Cada subordinado debe reportar a un único superior jerárquico. Así mismo la unidad de comando permite una mayor coordinación y entendimiento de qué se espera de las personas para evitar conflictos.

2.- Paridad entre autoridad y responsabilidad.- Tendrá que existir un grado de responsabilidad exigida que no exceda lo que está implícito en el grado de autoridad delegada. Es fundamental este principio pues contribuye para el aumento de la eficiencia, motivación de las personas, desarrollo y reducción de frustraciones.

3.- Principio escalar de la cadena de mando.- La autoridad debe pasar desde el tope hasta el último elemento de la jerarquía a través de una línea clara e ininterrumpida, de modo que ésta autoridad tenga una línea que defina claramente las responsabilidades.

4.- Amplitud de control.- Mide el número máximo de subordinados que deben reportar a un administrador cuando se escoge el tipo de estructura. Esta amplitud será mayor de acuerdo al número de subordinados supervisados por un administrador. Esta amplitud es también referida como amplitud de gestión y también como amplitud de autoridad. La amplitud de control depende de un conjunto de circunstancias y es afectada por los siguientes factores: Complejidad

de trabajo, similitud de funciones, contigüidad de funciones, contigüidad geográfica, interdependencia o correlación de tareas, estabilidad o inestabilidad del ambiente, número de estándares establecidos, competencia, experiencia y motivación de los empleados y compromiso de la organización.

2.3.6.- Estructura Organizacional

2.3.6.1.- Concepto

El concepto de estructura organizacional surge de las características de la organización. Burns (1968) afirma que la organización está relacionada a un conjunto de medios materiales y humanos, la estructura está mas relacionada a las personas y sus relaciones de interdependencia. Este define una estructura como un grupo de personas reunidas por una red de conexiones de dependencia o de cooperación, constituyendo inicialmente grupos fundamentales que se integran en una sucesión de conjuntos más complejos de los cuales está constituida la organización en sí misma.

Billhim (2005), afirma que la estructura de la organización define la forma como la organización dispone de sus unidades de trabajo, para que funcionen de una mejor manera sin afectar los recursos humanos de las unidades. Consiste en modelos institucionalizados y relativamente estables que configuran las organizaciones y los sistemas.

En la determinación de una estructura organizacional a ser adoptada por una entidad sin fines lucrativos, Rodríguez (2004) menciona tres puntos que precisan ser considerados:

- 1) Una clara definición de los conceptos organizacionales de base, misión, visión y objetivos;
- 2) Un análisis del perfil de liderazgo presente y futuro;
- 3) Una implantación de estructura deseada dentro de una velocidad capaz de permitir una adecuada reacción a los cambios y de posibilitar un uso eficiente de recursos.

2.3.7.- Situación Deportiva

Según Pires (2010) la situación deportiva es “un concepto base del proceso de desarrollo del deporte que permite comprender y analizar un contexto deportivo a través de la segregación de sus elementos”. El interés de conocimiento de la situación deportiva surge por el factor de este concepto de ser la base de sustentación de las políticas deportivas, ya que a partir de este análisis se pueden desencadenar los procesos de toma de decisiones en cuanto al futuro de la organización. Para que este análisis sea un instrumento con utilidad práctica, tiene que partir de estructuras de análisis predeterminadas a través de procesos metodológicos ajustables a las diferentes realidades. La situación deportiva puede ser definida como una visión funcional y analítica en el mundo del deporte, identificando los múltiples elementos que caracterizan a un momentos dado.

La situación deportiva es la “fotografía del deporte en un momento dado”, esto es una descripción sistemática para comprender el estado presente de una organización o de un sistema. (PIRES, 2010). Representa una visión analítica porque caracteriza los diversos elementos del mundo del deporte y funcional porque, en la fase de análisis, permite diagnosticar el sistema deportivo en causa, a través de un conjunto de relaciones que son útiles para la comprensión de la organización en sí, así como la planificación y programación de proyectos.

La situación deportiva está compuesta por diversos elementos, que tienden a aumentar, en función de la complejidad del deporte, de acuerdo con los diversos contextos en que la actividad deportiva se procesa. (PIRES, 2010)

Según Pires (2010), un elemento puede definirse como un componente esencial que caracteriza un aspecto específico del universo del deporte. Los elementos son los datos necesarios para la comprensión y análisis de la situación deportiva. Estos elementos están definidos en tres categorías; Elementos deportivos, elementos para-deportivos, elementos extradeportivos.

2.3.7.1.- Elementos deportivos

Los elementos son considerados deportivos cuando están directamente relacionados con el mundo del deporte. Estos elementos son: los profesores, los deportistas, los entrenadores, el equipamiento, las instalaciones, las actividades, la legislación, entre otros. Los administradores deportivos deben ejercer su acción

sobre estos elementos, a través de procesos que ayuden a la mejoría cuantitativa y/o cualitativa de una situación deportiva dada. Los elementos deportivos se organizan en el diseño de cuadros competitivos. (PIRES, 2010)

2.3.8.- Gestión Deportiva

Desde su inicio en el mundo moderno, el deporte como institución social fue organizado a través de una actividad denominada gestión (o administración) deportiva, que surgió de la necesidad de mantener tales actividades físicas regularizada, formalizadas y legitimadas. (Tubino, 2010)

Se definen a la administración deportiva o gestión del deporte como algo que;

“...conciene a la organización y dirección racional y sistemática de actividades deportivas y físicas en general y/o de entidades y grupos que hacen acontecer estas actividades que orientadas para competencias de alto nivel o participación popular o regular, y prácticas de placer y de salud” (Tubino, 2010; 70)

Para la Sociedad Norteamericana para gerencia del deporte, gestión deportiva es:

“Un cuerpo de conocimientos interdisciplinarios que se relacionan con la dirección, liderazgo y organización del deporte, incluyendo dimensiones comportamientos, ética, marketing, comunicación, finanzas, economía, negocios, en contextos sociales, legislación y preparación profesional”
Pág. 760

Para Brunoro (2010) una organización y administración deportiva, debe recorrer las siguientes etapas: reestructuración administrativa, definición de responsabilidades de todos los cargos administrativos, implementación de planes

y estrategias de marketing, administración y organización; e idealización de metas reales en planes estratégicos para que sean alcanzados.

2.3.9.- Las organizaciones deportivas

Las organizaciones deportivas que existen en la actualidad son bastantes, por lo tanto es importante que los profesionales en deporte profundicen sus estudios y conozcan sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. Son consideradas organizaciones deportivas todas aquellas entidades sociales que participen en el sector deportivo. (Sandalo, 2007)

Las organizaciones deportivas promueven y desarrollan el deporte;



Fuente: Dimensiones del concepto de deporte

2.4.- Hipótesis

“La aplicación de un modelo de estructura organizacional mejorará la dirección administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, cantón Salinas, provincia Santa Elena, en el año 2014”.

2.5.- Variables

2.5.1.- Variable Independiente

Estructura Organizacional

2.5.2.- Variable Dependiente

Dirección Administrativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque investigativo

El enfoque investigativo es cuantitativo, pues es secuencial y probatorio, a través de éste enfoque se lleva a cabo la observación y a través de ella se evalúan los fenómenos encontrados. Además para poder analizar los resultados se necesitó procesarlos de forma numérica haciendo uso de la estadística.

3.2.- Modalidad de la Investigación

3.2.1.- Método Científico

- **Histórico lógico.-** A través de éste método se obtuvo información sobre la importancia de las estructuras organizacionales en las organizaciones deportivas básicas, estableciendo criterios en la historia y la teoría que sustentan las bases de esta investigación.
- **Inductivo – deductivo.-** A través de éste método se determinaron las regularidades que demostraron la necesidad de la inserción teórica y práctica sobre los procesos administrativos en las organizaciones deportivas.

- **Analítico – Sintético.-** Se pudo determinar nexos de investigaciones similares realizadas anteriormente sobre las estructuras organizacionales en las instituciones deportivas, para mejorar la calidad de servicios y resultados deportivos.

3.2.2.- Método Empírico

- **La encuesta.-** A través de la investigación permitió indagar sobre los problemas existentes en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, y se realizaron 10 preguntas dirigidas a los colaboradores de esa institución deportiva.
- **La entrevista.-** A través de este método se permitió recabar información sobre los procesos administrativos que se llevaron a cabo en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, Provincia Santa Elena, año 2014. Esta entrevista se realizó a profesionales en Administración, como son; Ing. Ingrid Neira Méndez y MSc. Faviola Peralta Carpio.
- **Estadístico – matemático.-** Este método se utilizó para procesar la información que se utilizó para comparar los resultados de la situación organizacional actual de la Liga Deportiva de Salinas, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2014

3.3.- Tipo de Investigación

- **Investigación de Campo.-** La investigación de campo se aplicó cuando se llevó a cabo la realización de las encuestas y se las hizo en el lugar donde están las unidades de la población, es decir, dónde los empleados se desenvuelven, que es en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.
- **Investigación Documental.-** La investigación documental se llevó a cabo cuando se investigó en fuentes bibliográficas, libros, artículos científicos, y otros documentos con temas relacionados a la investigación.

3.4.- Población y muestra

3.4.1.- Población

La población está constituida por los empleados de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas y es la siguiente:

Tabla 1.- Población

Género	Frecuencia	Técnica de investigación
Empleados	45	Encuesta
Directivos	5	Encuesta
Total	50	

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

3.4.2.- Muestra

Como se puede observar la población es menor a 100 por lo tanto no es necesario aplicar fórmula estadística porque se puede manejar la población.

3.5.- Operacionalización de Variables

Tabla 2.- Variable Independiente.- Estructura Organizacional

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización, es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuesta en el plan estratégico y plan de empresas	Estructura Organizacional Modelos y métodos de estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Indicadores - Planificación - Organización - Dirección - Control - Calidad - Servicios - Resultados - Deportivos 	<p>¿Cuántos años lleva laborando en la Liga Cantonal de Salinas?</p> <p>¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la Liga Cantonal de Salinas?</p> <p>¿La Liga Cantonal de Salinas, tiene un modelo organizacional acorde a las necesidades de la institución deportiva?</p> <p>¿Usted conoce los objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a personal de la institución

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Tabla 3.- Variable dependiente.- Dirección Administrativa

Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p>Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes en cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro deseado, surge de los pasos de la planificación y la organización</p>	<p>Procesos</p> <p>Comportamiento</p> <p>Enfoque de contingencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Funciones - Psicología - Antropología - Relaciones inter e intrapersonales - Tamaño de la organización - Rutina en el manejo de la tecnología 	<p>¿Usted conoce los objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo?</p> <p>¿Usted conoce los objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo?</p> <p>¿Considera que en la Liga Cantonal de Salinas necesitan un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa de la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta a personal de la institución

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salina

3.6.- Técnicas e Instrumentos de la Investigación

3.6.1.- Encuesta

La encuesta ayudó a determinar la percepción que tienen los colaboradores de la institución deportiva con respecto a la organización y dirección administrativa, pudiendo identificar ciertas falencias, se la llevó a cabo dentro de las instalaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.

3.6.2.- Entrevista

La entrevista se realizó a profesionales de Administración; Ing. Ingrid Neira Méndez y MSc. Faviola Peralta Carpio, a quienes se formularon preguntas abiertas sobre temas relacionados a la investigación, es decir, se preguntó sobre la administración que en ese entonces se llevaba a cabo en la institución.

3.7.- Plan de recolección de información

Encuesta: La encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, constaba de 10 preguntas referentes al tema de investigación, el tiempo que duró la aplicación de la misma fue de una semana.

Entrevista: La entrevista fue realizada en 2 días y se aplicó en las instalaciones de trabajo de las entrevistadas, es decir en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.

3.8.- Plan de procesamiento de la información

Para procesar la información se necesitó los siguientes materiales:

- Lápices
- Hojas de encuesta
- Grabadora
- Cámara fotográfica

Además se utilizó Microsoft Excel para realizar la tabulación de los resultados y la elaboración de los gráficos.

3.9.- Análisis e interpretación de resultados

3.9.1- Análisis e interpretación de resultados de encuesta

Preguntas:

1.- ¿Cuántos años lleva laborando en la Liga Cantonal de Salinas?

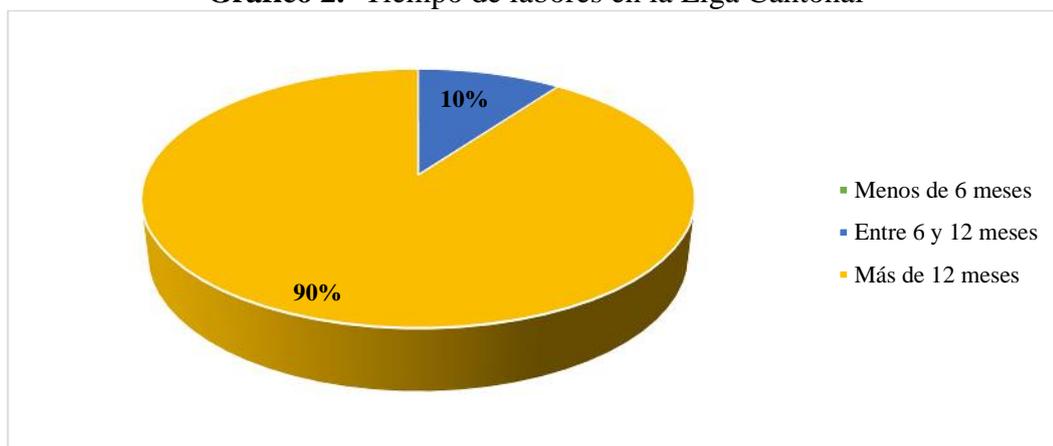
Tabla 4.- Tiempo de labores en la Liga Cantonal

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	0	0
Entre 6 y 12 meses	5	10%
Más de 12 meses	45	90%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 2.- Tiempo de labores en la Liga Cantonal



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

Ningún empleado de la Liga Cantonal de Salinas tiene menos de seis meses laborando en ésta institución, el 10% está entre los 6 y 12 meses, mientras que el 90% de personas tienen más de 12 meses laborando, quiere decir que casi todo el personal tiene el suficiente tiempo, como para dar una opinión de acuerdo a la dirección administrativa que actualmente posee la Liga Cantonal de Salinas.

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la Liga Cantonal de Salinas?

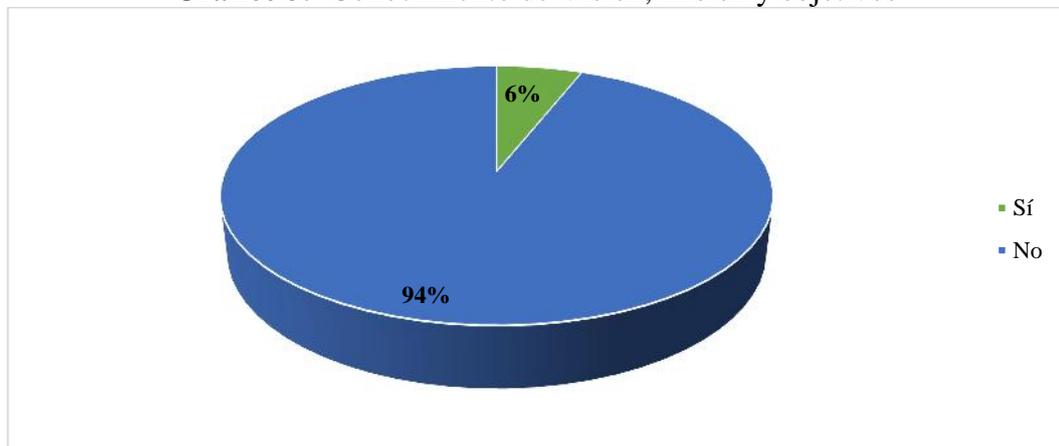
Tabla 5.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	6%
No	47	94%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 3.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 6% de los encuestados consideran que sí tienen conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la Liga Cantonal de Salinas, en cambio el 94% de ellos afirman que no tienen conocimiento de la existencia de los mismos, por lo tanto no saben cuáles son.

3.- ¿Las funciones en la Liga Cantonal de Salinas según su criterio, están bien distribuidos, de acuerdo a las capacidades de cada empleado?

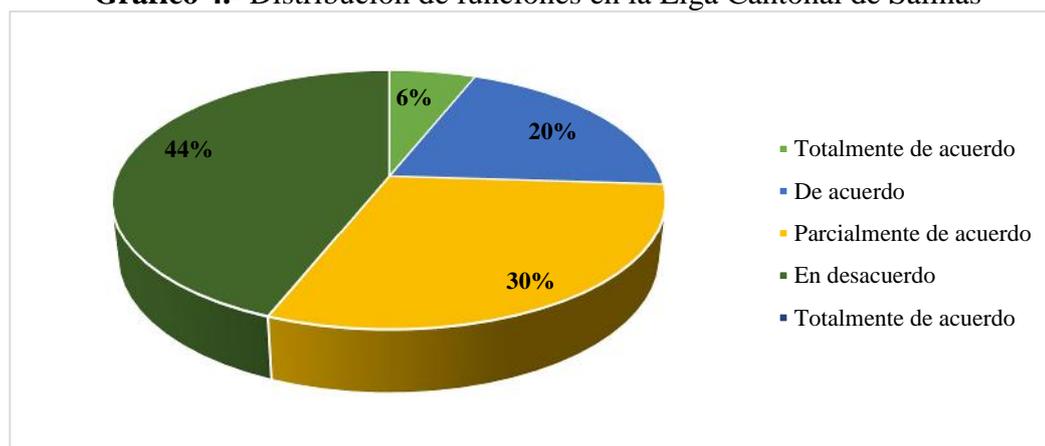
Tabla 6.- Distribución de funciones en la Liga Cantonal de Salinas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	6%
De acuerdo	10	20%
Parcialmente de acuerdo	15	30%
En desacuerdo	22	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 4.- Distribución de funciones en la Liga Cantonal de Salinas



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 6% está totalmente de acuerdo que las funciones que desempeñan en la Liga Cantonal de Salinas están bien distribuidas de acuerdo a las capacidades de los empleados, el 20% está de acuerdo pero consideran que deben haber mejoras, el 30% está parcialmente de acuerdo, ya que consideran que sólo algunos puestos están bien distribuidos el resto de puestos no, mientras que el 44% está en desacuerdo porque piensan que hay personas que están más capacitadas para desempeñar ciertos puestos.

4.- ¿La Liga Cantonal de Salinas, tiene un modelo organizacional acorde a las necesidades de la institución deportiva?

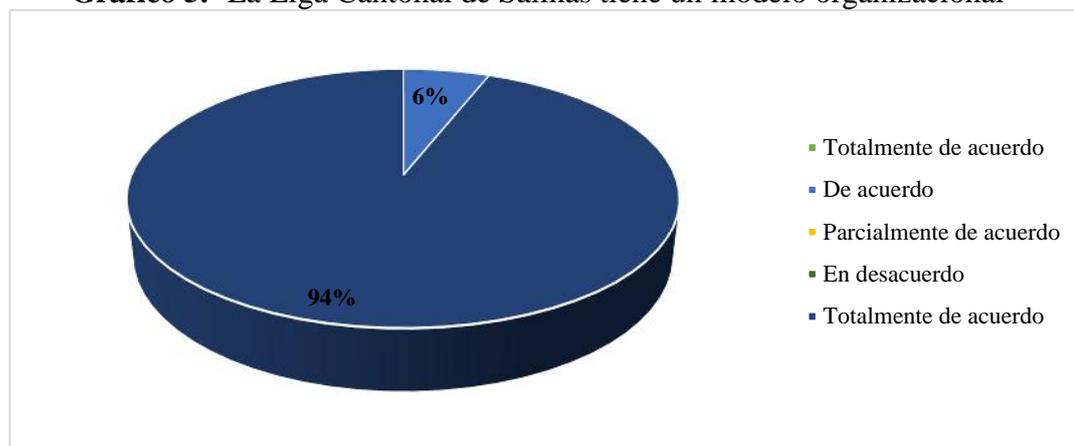
Tabla 7.-La Liga Cantonal de Salinas tiene un modelo organizacional

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	47	94%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 5.- La Liga Cantonal de Salinas tiene un modelo organizacional



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 6% está de acuerdo con afirmar que la Liga Cantonal de Salinas sí cuentan con un modelo organizacional acorde a las necesidades, sin embargo, consideran que deben haber mejoras del mismo, el 94% está totalmente en desacuerdo, ya que según la percepción que tienen de la dirección administrativa, saben que la institución deportiva no cuenta con un modelo organizacional.

5.- ¿Considera que existe una buena dirección administrativa en la Liga Cantonal de Salinas?

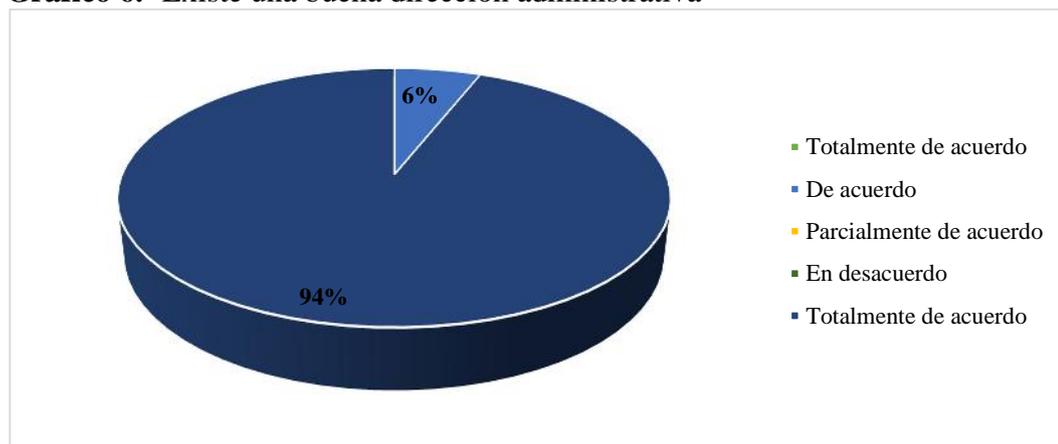
Tabla 8.- Existe una buena dirección administrativa

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	47	94%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 6.- Existe una buena dirección administrativa



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 6% de los trabajadores de la Liga Cantonal de Salinas están de acuerdo de que existe una buena dirección administrativa, mientras que el 94% de encuestados están totalmente en desacuerdo, porque consideran que sí existe un problema con la dirección administrativa, es por eso que según lo que ellos piensan La Liga Cantonal de Salinas no tiene una buena representación frente a otras.

6.- ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza como parte de sus funciones, en el puesto que actualmente desempeña?

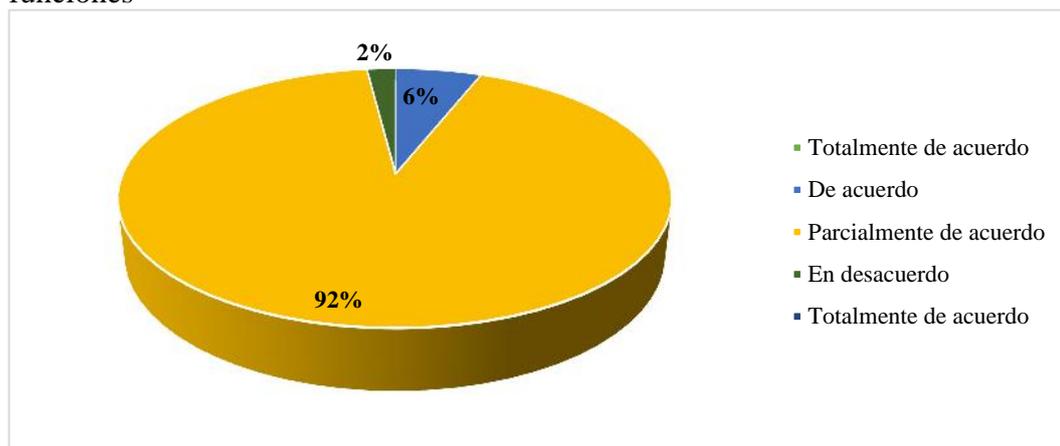
Tabla 9.- De acuerdo con las actividades que realiza como parte de sus funciones

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	46	92%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 7.- De acuerdo con las actividades que realiza como parte de sus funciones



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 6% de los encuestados están de acuerdo con todas las actividades que realizan como parte de sus funciones en el trabajo, el 92% de empleados están parcialmente de acuerdo con esto ya que ellos piensan que muchas veces terminan haciendo actividades que no tienen relación con el puesto o cargo que actualmente desempeñan y eso a menudo los confunden, mientras que el 2% están en desacuerdo con la mayoría de sus actividades porque no están relacionadas con su cargo.

7.- ¿Recibe capacitaciones y actualización de conocimientos por parte de la Liga Cantonal de Salinas, para desempeñar mejor las funciones que realiza en dicha institución?

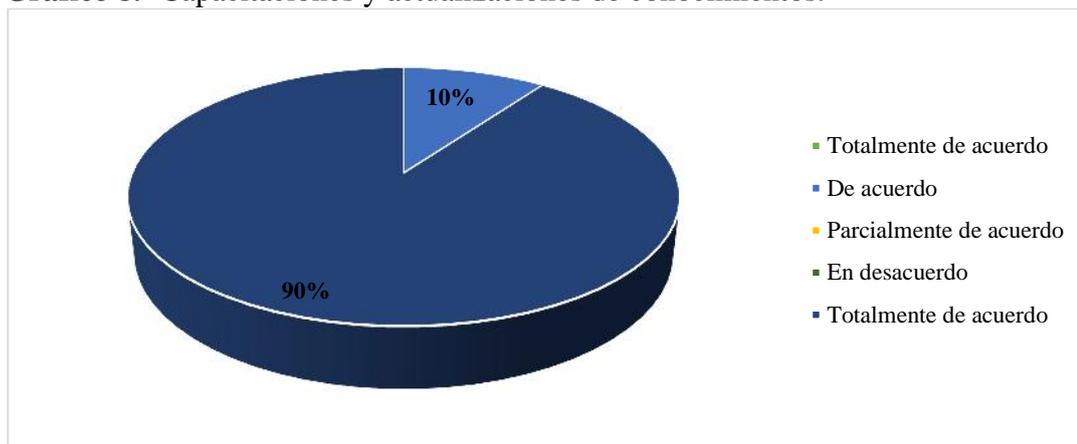
Tabla 10.- Capacitaciones y actualizaciones de conocimientos.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	10%
Parcialmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	45	90%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 8.- Capacitaciones y actualizaciones de conocimientos.



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 10% está de acuerdo que alguna vez ha recibido capacitación y actualización de conocimientos para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, mientras que el 90% de ellos están totalmente en desacuerdo, porque no han recibido capacitaciones, y la administración no se preocupa por capacitar a sus empleados, ya que depende de un trabajo en conjunto para lograr que la Liga Cantonal de Salinas logre una buena dirección administrativa y así poder proyectarse mejor.

8.- ¿Usted conoce los objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo?

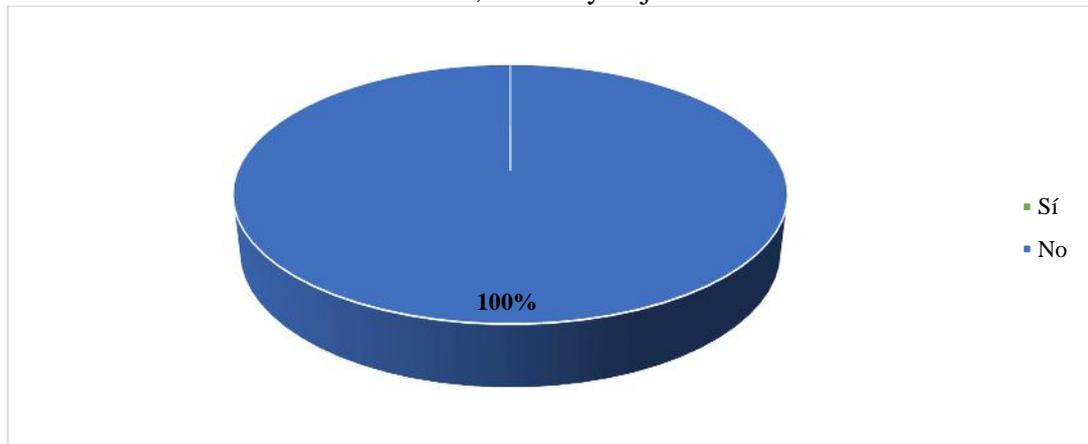
Tabla 11.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0
No	50	100%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 9.- Conocimiento de Visión, misión y objetivos



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 100% de los encuestados no tienen conocimiento sobre objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo. Es más, creen que no existe ningún manual de funciones en donde se detalle estos factores.

9.- ¿La Liga Cantonal de Salinas participa activamente de eventos deportivos a nivel provincial o nacional?

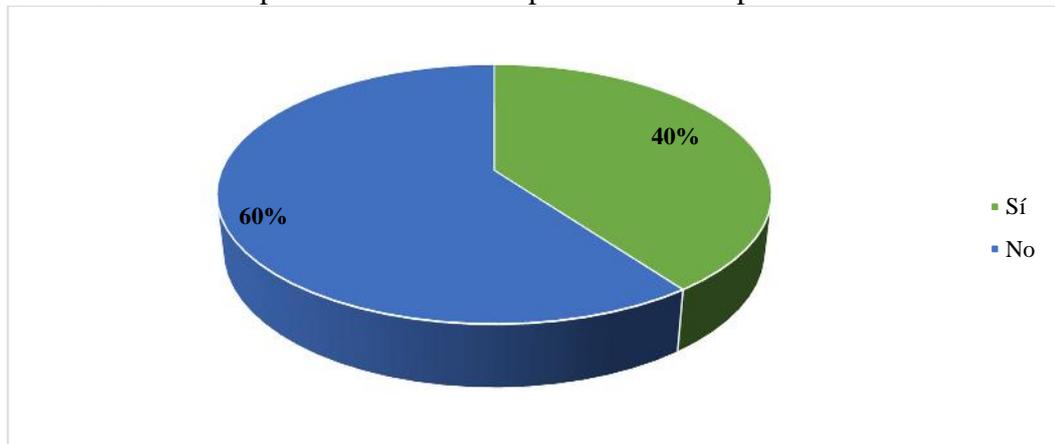
Tabla 12.- Participación de eventos deportivos a nivel provincial o nacional

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	40%
No	30	60%
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 10.- Participación de eventos deportivos a nivel provincial o nacional



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 40% de encuestados afirmaron que la Liga Cantonal de Salinas sí participa activamente de eventos deportivos a nivel provincial y que algunas veces lo hacen a nivel nacional. Mientras que el 60% no consideran así, ya que puede ser mejor la participación de ellos.

10.- ¿Considera que en la Liga Cantonal de Salinas necesitan un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa de la institución?

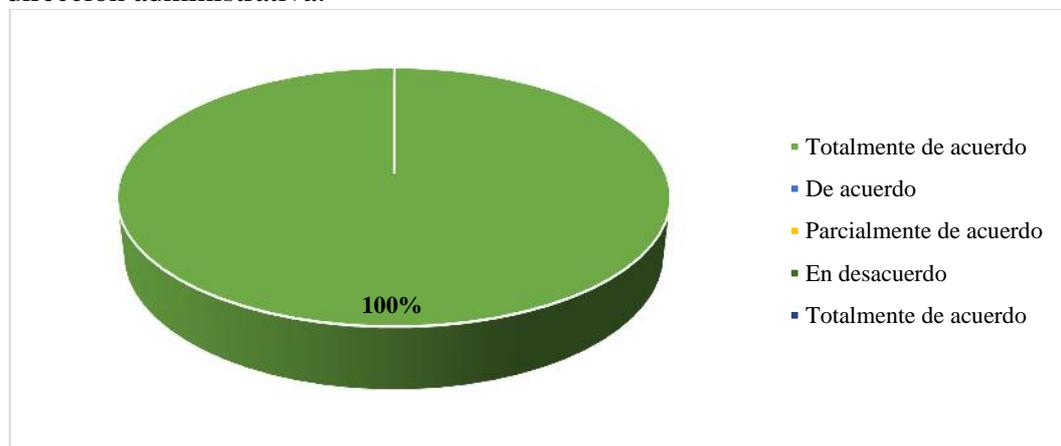
Tabla 13.- Necesidad de un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	50	100%
De acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	50	100%

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Gráfico 11.- Necesidad de un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa.



Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

Fuente: Liga Cantonal de Salinas

Análisis:

El 100% de los empleados encuestados están de acuerdo con la aplicación de un modelo estructural organizacional para mejorar la dirección administrativa de la institución, es decir, que con esta pregunta nos podemos dar cuenta de que existe la factibilidad y disponibilidad de las personas involucradas en ésta investigación

3.9.2.- Conclusiones y recomendaciones de encuestas

3.9.2.1.- Conclusiones

- En base a las investigaciones previas se puede observar que no hay mucha rotación de personal en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, el empleado más nuevo tiene el suficiente tiempo para saber a qué se dedica la organización y cuál es su principal función.
- Sin embargo, la mayoría de empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, lo que provoca un gran perjuicio para la misma, porque no todos están trabajando en una misma dirección.
- Se evidencia la falta de un modelo de estructura organizacional en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, esto tiene como consecuencia, confusión en los empleados, para saber cuáles son sus responsabilidades dentro de la institución deportiva.
- La visión que tiene el personal que labora en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas con respecto a la participación en los eventos deportivos a nivel provincial y nacional, es baja, consideran que se podría hacer más, promoviendo positivamente el deporte en niños y jóvenes.

3.9.2.2.- Recomendaciones

- El administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas debería promover actividades entre los miembros de la misma, para que conozcan sobre la misión, visión, objetivos, políticas, de tal manera que todos trabajen hacia la misma dirección.
- Realizar acciones que incentiven la participación de los deportistas que pertenecen a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas en eventos deportivos, tanto a nivel local como nacional.
- Proponer un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa, de tal manera que se ayude a aumentar la participación en eventos deportivos, estimulando la práctica de deporte a todos los miembros de la comunidad.

3.10.- Análisis de Entrevista Realizada

Nombres y apellidos: Ing. Ingrid Neira Méndez N° de Registro: 1021-12-1174753 Trabajo: Contadora Cadena Ecuatoriana de Televisión S.A.
Preguntas Realizadas
1.- ¿Considera importante que las personas que laboran en una institución sin importar cuál sea su rama, conozcan su funcionamiento?
Respuesta: “Es importante entender cómo funciona una organización internamente, es parte fundamental para comprender donde estamos, para donde estamos yendo y a donde podemos llegar. Cada empresa sin importar a que se dedica se ha creada con algún fin, si estamos hablando de una institución deportiva, el fin sería, promover el deporte, entonces es importante saber cómo funciona, para poder utilizar mecanismos que ayuden a lograr dicho fin”.
2.- ¿Cuáles son los elementos principales a ser considerados en la elaboración, implementación y control de políticas deportivas para una Liga deportiva?, su respuesta es en base a su experiencia.
Respuesta: “Voluntad y participación son ciertamente los principales ingredientes para identificar las demandas de una institución deportiva, elaborar o adherir programas y proyectos, implementar acciones necesarias para poder lograr la realización de esos proyectos y metas propuestas además de poder evaluar los resultados.”
3.- ¿Es importante que las instituciones deportivas cuenten con un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa?
Respuesta: “Definitivamente sí, a través de una estructura organizacional adecuada, se podrá controlar y organizar mejor la institución deportiva, cada puesto estará debidamente identificado con sus obligaciones y responsabilidades, de esta forma mejorará la dirección administrativa.”

Nombres y apellidos: MSc. Faviola Peralta Carpio, Ing.
N° de Registro:1030-13-86040455

Preguntas Realizadas

1.- ¿Considera importante que las personas que laboran en una institución sin importar cuál sea su rama, conozcan su funcionamiento?

Respuesta:

“Cada empresa es un mundo distinto, las personas son diferentes, los proveedores y clientes también, es por eso que es importante que los miembros de la organización conozcan a cabalidad cómo funciona la organización donde labora. Al conocerla están garantizando el éxito de la misma.”

2.- ¿Cuáles son los elementos principales a ser considerados en la elaboración, implementación y control de políticas deportivas para una Liga deportiva?, su respuesta es en base a su experiencia.

Respuesta:

“Los elementos principales que se deben considerar son, las personas, la voluntad y la necesidad de la institución deportiva, ya que la elaboración, implementación y control de políticas, va a depender de las necesidades y lo que se espera lograr con su aplicación.”

3.- ¿Es importante que las instituciones deportivas cuenten con un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa?

Respuesta:

Obviamente es importante, es fundamental que cualquiera que sea la organización y a lo que se dedique, cuenten con la adecuada estructura organizacional, porque de esta manera se aprovechará al máximo el potencial de cada miembro de la organización, identificando lo que necesitan saber para desenvolverse en el puesto de trabajo, además tendrán una mejor organización y será mucho más fácil manejarla.

3.10.1- Análisis General de las Entrevistas

En base a las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a personas con experiencia en el área administrativa sin importar el tipo de organización, es importante que cada miembro de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, sin importar su puesto de trabajo, conozcan a cabalidad el funcionamiento interno de la misma, ya que de esta forma se podrá saber cuáles son las fortalezas y debilidades en la institución deportiva.

Otro de los puntos importantes es que una estructura organizacional adecuada, ayudará a que la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, mejore su dirección administrativa, logrando alcanzar una máxima participación deportiva a nivel provincial, porque las personas que pertenecen a la institución realizarán sus trabajos de manera eficiente y eficaz, ya que conocerán cuáles son sus obligaciones y hasta donde llega su responsabilidad, logrando cumplir con los objetivos propuestos.

3.11.- Conclusiones y recomendaciones generales

3.11.1.- Conclusiones generales

De acuerdo a toda la información que fue presentado a lo largo de este trabajo, se procede a presentar las conclusiones con ideas pertinentes y esenciales, derivadas de ideas claves para la comprensión de la temática.

- Los recursos humanos asumen un papel de extrema importancia para el funcionamiento de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, ya que sin su cooperación no se podría llegar a ningún lado.

- La administración en general comprende el planeamiento, la organización, dirección y el control de los esfuerzos de los colaboradores de la institución deportiva y de los recursos disponibles en busca de los objetivos organizacionales.

- Las personas que laboran en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas no conocen muy bien el funcionamiento interno de la misma, esto se debe a la falta de interés que tienen los administradores por incentivar a que las personas conozcan el lugar donde trabajan.

- Existe una baja participación en eventos deportivos, ya sea a nivel cantonal, provincial y nacional.

- Los puestos de trabajo no están bien definidos, causando malestar y confusión en los colaboradores de la institución, porque como consecuencia tienen una mal segregación de funciones.

3.11.2.- Recomendaciones generales

- Es recomendable que cada departamento tenga sus propios directores que definan estrategias y tomen decisiones operacionales.
- Los administradores deben conocer los elementos deportivos, para deportivos y extra deportivos que caracterizan una situación deportiva en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas ya que son de extrema pertinencia para su funcionamiento, crecimiento y desenvolvimiento.
- Se considera importante referir que relativamente el componente técnico de los diferentes departamentos deben ser profesionales en Educación Física, Deporte y Recreación.
- Se debe aplicar una estructura organizacional adecuada en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, para garantizar la correcta dirección administrativa, logrando una mayor participación deportiva de adultos, jóvenes y niños deportistas.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1.- Tema

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014”

4.2.- Datos Informativos

- **Institución ejecutora:** Universidad Estatal Península de Santa Elena
- **Beneficiarios:** Colaboradores de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas
- **Ubicación:** Liga Deportiva Cantonal de Salinas, cantón Salinas, provincia Santa Elena.
- **Tiempo Estimado de Ejecución:** 2 meses

4.3.- Antecedentes de la propuesta

Los principios administrativos están inherentes en cualquier organización, y la Liga Deportiva Cantonal de Salinas no es la excepción. Las organizaciones son administradas por personas que trabajan en busca de objetivos establecidos, aplicando principios administrativos, los cuales son; planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos realizados por los miembros de una organización y el uso de todos los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos.

En base a la importancia de contar con una buena dirección administrativa, y a la carencia de estudios realizados sobre la aplicación de una estructura organizacional en las instituciones deportivas de la provincia de Santa Elena, es que se llega a la conclusión de la importancia de desarrollar esta propuesta.

4.4.- JUSTIFICACIÓN

Es **importante** la aplicación de un modelo de estructura organizacional en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas porque a través de éste se puede identificar los problemas de la institución deportiva, las potencialidades, las relaciones de trabajo, así como también los comportamientos individuales de los miembros de la institución, y sugerir posibles vías de desenvolvimiento para solucionar los problemas encontrados.

Las ligas deportivas son organizaciones sociales, en las cuales las personas se interrelacionan de múltiples maneras asumiendo características de organizaciones complejas, es por eso la **necesidad** de contar con una estructura organizacional definida.

La propuesta es **factible**, pues en base a la información obtenida se tiene la predisposición de los miembros de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas en participar en la aplicación de una estructura organizacional, porque consideran que a través de ella se puede lograr grandes mejorías en la dirección administrativa.

4.5.- Objetivos

4.5.1.- Objetivo General

Implementar un modelo de estructura organizacional en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

4.5.2.- Objetivos específicos

1.- Familiarizar a los miembros de la institución deportiva las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo en los diferentes puestos de trabajo.

2.- A través de una buena dirección administrativa lograr la participación de La Liga Cantonal de Salinas, en más eventos deportivos, y desarrollar las potencialidades de los deportistas que participen en ellas.

3.- Socializar entre los colaboradores de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas la estructura organizacional propuesta para mejorar la dirección administrativa.

4.6.- Fundamentación

4.6.1.- Determinantes de la Estructura organizacional

Texeira (2008), se refiere a que se debe analizar cada organización como un caso concreto y saber cuáles son los factores que deben intervenir en la concepción de su estructura, en base a esto se puede considerar cinco factores fundamentales;

1.- La estrategia.- la estructura organizacional será el medio por el cual la gestión consigue alcanzar los objetivos propuestos. Los objetivos específicos derivados de la estrategia de la empresa, estos son definidos a partir de los objetivos generales y específicos. Sin embargo deberá existir una evidente relación estrecha entre la estrategia y estructura (tipo de organización), siendo que la estructura también puede influenciar en las decisiones estratégicas.

2.- El tiempo y la dimensión.- representa dos factores de la organización que condiciona a su estructura. De acuerdo con Mintzerb (2008), la investigación efectuada sugieren cinco conclusiones; cuanto más antigua es la organización, más formalizado será su comportamiento; la estructura refleja la edad de su sector; cuanto mayor es la organización, más formalizado es su comportamiento; cuanto mayor es la organización, más elaborada es en su estructura; y cuanto mayor fuera la organización, mayor es la dimensión media de cada unidad o departamento.

3.- La tecnología.- se puede definir la tecnología como la manera que la organización transforma los factores de producción (inputs) en productos o servicios (Outputs). La tecnología es un factor importante que condiciona la estructura organizacional, pues impone en cierto modo de división de trabajo y de coordinación de las diferentes unidades donde se realizan las diversas tareas.

4.- El ambiente.- Es representado por el conjunto de variables, fuerzas o instituciones que son externas y que de algún modo afectan su desempeño. El ambiente condiciona la estructura de la organización principalmente por la incerteza.

Además en el ambiente puede ser considerado tres dimensiones fundamentales en la organización; la capacidad, volatilidad y la complejidad. (TEXEIRA, 2008)

5.- El poder y control.- naturalmente que a través del poder escogerá la estructura que mejor sirva a sus intereses para mantener el poder y control. Será de esperar que las estructuras cambien lentamente, pues alteraciones bruscas podrían provocar conflictos, perder el poder y el control.

Al escoger una estructura que mejor se ajuste a los intereses, los administradores tienen tendencia a decidirse por una estructura poco compleja, de elevado grado de formalización y centralización una vez que tiene a maximizar el control en las manos de los administradores de los niveles más elevados.

4.6.2.- Componente de la estructura organizacional

Bilhim (2005), considera tres principales componentes de una estructura organizacional, estas son;

La complejidad – las organizaciones tienen tendencia a tornarse más complejas a medida que las actividades, en las cuales se desenvuelven, se tornan más complejas. La complejidad se refiere a los niveles de diferenciación y aumenta con el crecimiento de cada uno de sus niveles. Puede ser dividido en tres factores de diferenciación:

La diferenciación horizontal que engloba el nivel de separación horizontal entre departamentos y unidades, y se refiere a la subdivisión de las tareas desempeñadas por sus miembros. Cuanto mayor es el número de unidades, mayor será la complejidad de la organización, y cuanto mayor fuera la diferenciación horizontal, mayor es su heterogeneidad. Sin embargo, la complejidad torna más difícil la comunicación, entre varias unidades existentes y su coordinación. Por otro lado los individuos que desempeñan tareas en esas unidades pueden poseer diferentes aptitudes conocimientos o comportamientos, también como podrían tener diferencias en su educación.

La diferenciación vertical o jerárquica se refiere a la profundidad de la estructura organizacional, que es medida a través del número de niveles

jerárquicos, de lo alto a los más bajo, es decir, cuanto más alto fuera el nivel mayor es la autoridad. (Bilhim, 2005)

Las organizaciones pueden ser altas con muchos niveles jerárquicos y pueden ser planas con pocos niveles. El factor dominante para el surgimiento de una de estas situaciones es la ampliación del control. Esta se refiere al número de subordinados que cada superior puede tener, sin dejar de ser capaces de influenciarlos adecuadamente. Las estructuras altas son caracterizadas por largas cadenas de comando con gran número de niveles jerárquicos, y por estrechas amplitudes de control, la comunicación en esta estructura tiende a deteriorarse pues se demora en llegar a los puestos bajos, se distorsiona y es susceptible de diferentes interpretaciones a lo largo de la cadena jerárquica. (Bilhim, 2005)

La diferenciación espacial o dispersión geográfica, es el tercer elemento de complejidad, pueden ser entendida como una forma de diferenciación vertical u horizontal. Las actividades en lo personal pueden dispersarse en el espacio, conforme las funciones verticales u horizontales, por la separación de las tareas y de los centros de poder. La organización será más compleja cuanto más dispersa geográficamente está de las unidades organizacionales. En cuanto más compleja es, mayores son las dificultades de comunicación, control y coordinación. (Bilhim, 2005)

La Formalización - es el segundo componente de la estructura organizacional. Se refiere al grado de estandarización de cada tarea en la organización. El

comportamiento de los miembros de la organización es vitalmente afectado por el grado de formalización existente. Por eso, la formalización es la principal variable estructural para el individuo. La formalización es baja cuando, los altos directivos acreditan que los otros miembros son capaces de ejercer autocontrol y de decidir en sus áreas técnicas. La formalización es alta cuando por lo contrario, los dirigentes acreditan que su personal es incapaz de tomar decisiones, y necesita de un gran número de normas para orientar su comportamiento.(Bilhim, 2005)

La centralización – es uno de los mejores medios de resumir la noción de estructura, pues se refiere a la distribución de poder en las organizaciones. La concentración o dispersión de poder, es decir, la distribución de autoridad y de proceso de decisión, constituye una de las características estructurales de las organizaciones.

La centralización tiende a ser definida de diversas maneras, pero siempre, con énfasis en la distribución de poder. Hage (1980 en Bilhim, 2005), la define como “el nivel y la variedad de participación de los grupos en las decisiones estratégicas”. Es decir, cuanto mayor fuera el nivel de participación de un mayor número de grupos en una organización, menor será la centralización.

Mientras mayor es la centralización, más autoridad es concentrada en los niveles más elevados de la jerarquía, es lo contrario, cuando existe descentralización, es atribuido mayor poder de toma de decisiones a los niveles más bajos de la jerarquía.

4.6.3.- Estructura Formal y estructura informal

La estructura formal, según Oliveira (2009) es aquella deliberadamente planeada y formalmente representada, en algunos de sus aspectos, por el organigrama.

Chiavento (2008), se refiere que la organización formal es aquella que es definida por el organigrama, consagrada por la dirección y comunicación a todos a través de manuales de organización.

El organigrama según Mintzerb (2008), a pesar de no mostrar las relaciones informales, retrata fielmente la división del trabajo y exhibe de forma clara cuales son las posiciones que existen en la organización, como que estas son agrupadas en unidades y como la autoridad formal fluye entre ellas.

Mintzerb (2008), comenta que el principal elemento delineador de una estructura informal es: las características propias del comportamiento humano, como las relaciones de amistad, los intereses personales, la pro – actividad y la propensión para el liderazgo informal de unos pocos individuos.

Oliveira (2009) considera que la estructura informal es la red de relaciones personales y sociales que no es establecida o requerida por la estructura formal, surge de la interacción social de las personas, lo que significa que se desenvuelve espontáneamente cuando las personas se reúnen entre sí. Presentan relaciones que usualmente no aparecen en el organigrama.

Chiavento (2008), entiende que la organización informal es aquella que surge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones humanas como ocupantes de cargos. Se forma a partir de surgimientos de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal y de relaciones de amistad (o de antagonismo)

4.6.4.- Diseño organizacional

Para Bilhim (2005), la sociedad posee una característica muy importante que es la existencia de múltiples organizaciones. Muchas de estas organizaciones presentan estructuras diferentes, en cuanto a otras de características diferentes terminan por presentar características semejantes, a pesar de estar orientadas a un mismo fin.

Burns y Stalker (1986 in Bihim, 2005), a través de sus investigaciones concluyeron la existencia de dos tipos de diferentes y opuestos de organización a los cuales le dieron los nombres de mecanicista y orgánica.

Para ellos las organizaciones mecanicistas son altamente especializadas, fuertemente formalizadas, jerárquicamente estructuradas y con dirección y comunicación centralizada, se caracterizan por;

- Una mayor adhesión a la cadena de mando
- División funcional de trabajo

- Naturaleza altamente especializada de cada tarea
- Utilización de jerarquía formal para la coordinación
- Descripción detallada de las tareas
- Tendencia para la interacción entre los empleados
- Tendencia para las operaciones y el comportamiento en el trabajo serán gobernados por las instituciones y para las decisiones serán impuestas por los superiores.

Por lo contrario las organizaciones orgánicas, son descentralizadas, informales, con canales de comunicación más laterales que verticales, cuya división de trabajo está permanentemente abierta a cambios, y se caracteriza por;

- Poca preocupación en adherir a la cadena de comando
- División del trabajo más realista
- Atribución de las responsabilidades como campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.
- Tareas que no son claramente definidas
- Comunicación lateral en vez de vertical
- Comportamiento difuso con respecto a las tareas de la organización.

La diferencia entre las organizaciones mecánicas y orgánicas es que revelan que hay muchas maneras para combinar los tres componentes fundamentales de la estructura: formalización, centralización y complejidad.

4.6.5.- Tipo de estructura organizacional

Organizar o estructurar una organización consiste en definir qué función compete a cada colaborador, con que se debe relacionar en términos horizontales y verticales.

Según Texeira (2008) se puede considerar los siguientes tipos básicos de estructura los cuales se hacen referencia: simples, funcional, divisionaria, por unidades estratégicas, holding, por proyectos y matricial y estructura en redes.

- ✓ **Estructura simple o lineal.-** Es una estructura organizativa más antigua y simple, corresponde a la fase inicial de las organizaciones siendo común en empresas familiares y de pequeña dimensión, es decir, en donde el número de trabajadores es pequeño. La mayor parte de responsabilidades es dada y concentrada por los directivos y no existe una clara definición de las tareas de cada uno de los elementos que la constituyen. Se basa exclusivamente en la autoridad lineal, y su principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa. Esta estructura no es elaborada, tiene una baja complejidad es una reducida formalización.

- ✓ **Estructura funcional.-** Es basada en la división del trabajo y delegación de autoridad y responsabilidades. En esta estructura cada departamento es guiado por profesional funcional en la respectiva área. Existe un administrador arriba, que es el responsable por la coordinación de los

diferentes departamentos funcionales. Este tipo de estructura se encuentra fundamentalmente en las empresas de dimensión relativamente reducida.

- ✓ **La estructura de la línea personalizada.-** Es un tipo de estructura organizacional más compleja, porque reúne características de estructura simple y de estructura funcional. Por lo tanto, un tipo mixto de estructura que aprovecha las ventajas de las simples y funcional, procurando reducir las desventajas de cada una de ellas.

- ✓ **La estructura divisionaria.-** Es la forma de organización basada en la división de tareas con base en la diversidad de productos, servicios, mercados o procesos de la empresa. Cada división tiene sus propios especialistas y funciones, que generalmente están organizados por departamentos. Las divisiones son independientes. Los gestores de cada división desempeñan un papel fundamental no solo en la definición de objetivos sino también en la colaboración que deben prestar para el desempeño de la organización como un todo. Este tipo de estructura es aconsejable en las empresas con una estrategia de diversificación.

- ✓ **La estructura por unidades estratégicas de negocios.-** Es un agrupamiento de negocios que tienen en común importantes aspectos estratégicos, particularmente la misión, concurrentes en la necesidad común de competir globalmente, factores críticos de sucesos, oportunidades de crecimiento tecnológicamente relacionadas. Adecuada a

organizacionales de gran dimensión y con prestación de servicios diversificados.

- ✓ **La estructura Holding (o Conglomerado).**- Es una forma de estructura divisionaria idéntica a la estructura por unidad estratégica. Esta estructura es aconsejable cuando la cartera de negocios de la organización no tienen significativos aspectos en común.

- ✓ **La estructura por proyectos y matricial.**- Es una forma de organización que combina las ventajas de la estructura funcional y de la estructura divisionaria. Aumenta la capacidad de organización para la correcta toma de decisiones, estableciendo canales de comunicación verticales y horizontales

Por su lado Mintzerb(2008), presenta cinco tipos de estructuras mencionando que son las que describen mas frecuentemente en la fundamentación teórica de las organizaciones. En cada configuración o tipo de estructura, existe un mecanismo de coordinación que es dominante, una parte diferente de la organización que desempeña el papel principal es un tipo diferente de descentralización que es utilizado.

Tabla 14.- Configuraciones estructurales según Mintzerb (2008)

Configuración estructural	Mecanismos de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Estructura Simple	Supervisión directa	Vértice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Burocracia Mecanicista	Estandarización proceso de trabajo	Tecno estructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia Profesional	Estandarización Calificaciones	Centro Operacional	Descentralización horizontal y vertical
Estructura divisionaria	Estandarización de los resultados	Línea Jerárquica	Descentralización Vertical limitada
Adhocracia	Ajustamiento mutuo	Funciones logísticas	Descentralización selectiva

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

4.7.- Plan de ejecución de la propuesta

Tabla 15.- Plan de ejecución de la propuesta

Descripción	Mes de ejecución	Responsable de ejecución
Recopilación de información bibliográfica	Octubre del 2014	Jorge Enrique Borbor Villamar
Reunión con especialistas administrativos para analizar la teoría encontrada y adaptarla a las necesidades la Liga Deportiva Cantonal de Salinas	Noviembre del 2014	Jorge Enrique Borbor Villamar Ing. Ingrid Neira Méndez MSc. Faviola Peralta Carpio, Ing.
Elaboración de la estructura organizacional que se propone a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas	Noviembre del 2014	Jorge Enrique Borbor Villamar
Proponer la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas	Diciembre del 2014	Jorge Enrique Borbor Villamar

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN E IDIOMAS
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN**

A faint, light-colored watermark is visible in the background. It depicts a group of stylized human figures in various colors (grey, blue, red) standing on a grey geometric diagram that resembles a staircase or a series of connected lines.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR
LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA
DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA
SANTA ELENA, AÑO 2014**

AUTOR:

JORGE ENRIQUE BORBOR VILLAMAR

AÑO 2014

Situación deportiva

Elementos deportivos

Como ya fue referido por Pires (2010), los recursos humanos hacen parte de los elementos que caracterizan la situación deportiva, en este sentido se hace pertinente informarles sobre los recursos humanos que colaboran con la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, durante el año 2014.

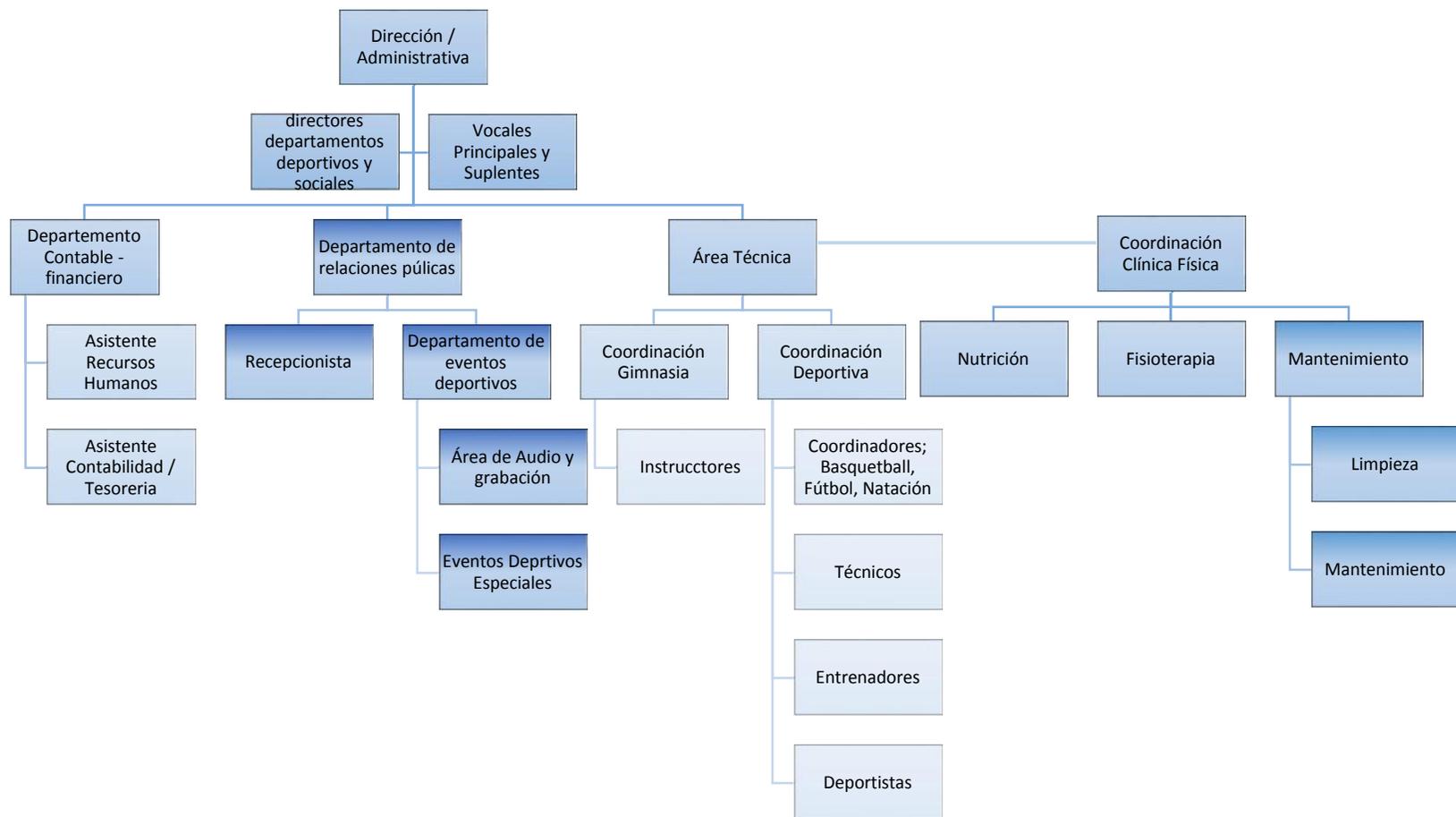
Recursos humanos

La Liga Deportiva Cantonal de Salinas cuenta actualmente con 50 miembros, los servicios administrativos son realizados por nueve colaboradores, cinco trabajan en la parte de secretaría y administración y los otros cuatro en la parte técnica de cada departamento deportivo.

Los servicios de limpieza están a cargo de dos trabajadoras en régimen de tiempo completo, esto es en lo que tiene que ver con las instalaciones administrativas, y dos trabajadores a tiempo completo en las instalaciones deportivas, como canchas y piscina.

La coordinación de varias actividades y eventos deportivos, son de responsabilidad de los directores de cada departamento, siendo aseguradas por los respectivos técnicos y profesores.

En base a las observaciones realizadas dentro de la funcionabilidad de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas se propone la siguiente estructura orgánica:



MISIÓN

Promover el deporte en las áreas educativas, de participación y de rendimiento, auxiliar a los gobiernos en el desarrollo de políticas públicas a través de la ejecución de proyectos y acciones de inserción social.

Combatir los problemas con drogas a través de las prácticas deportivas y de placer.

Promover cursos, encuentros, debates, capacitaciones que posibiliten la participación y el desarrollo cognitivo y actualización del deporte, en la provincia de Santa Elena.

VISIÓN

Convertirse en referencia provincial en la fomentación del deporte, en la detección de talentos en las diversas modalidades, en la elaboración de proyectos deportivos, en la ejecución de eventos y en asesoría deportiva, así como en la práctica de actividades físicas y de placer

VALORES

- Innovación
- Ética
- Transparencia
- Respeto
- Superación
- Persistencia
- Excelencia
- Eficacia
- Efectividad
- Compromiso
- Disciplina
- Pro actividad
- Dedicación

Competencia de los diferentes puestos de trabajo

Dirección Administrativa

La dirección es el órgano de gerencia, administración y representación de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, está compuesta por cinco miembros a saber, el Presidente, el Vice – Presidente, el Secretario, el Administrador. Además aquí se incluyen los miembros de la comisión deportiva que son dos, más los directores de las instalaciones deportivas y sociales que también son dos.

Propuesta de las Competencias generales de la dirección administrativa

- a) Suspender a cualquier miembro de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, sean deportistas o colaboradores, por infracción practicada.
- b) Ejercer poder de disciplina
- c) Distribución interna de funciones las cuales estarán respaldadas por el reglamento interno de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas
- d) Representar a nivel local y nacional a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.
- e) Hacer cumplir los estatutos de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas

- f) Fiscalizar las finanzas de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.
- g) Asistir a las reuniones de dirección siempre que se soliciten con un día de anticipación.

Directores departamentos deportivos y sociales

- a) Cada departamento contará con sus respectivos directores deportivos, en las categorías de gimnasia, basquetbol, fútbol, natación.
- b) Los directores serán los representantes de la dirección administrativa general frente al cuerpo técnico de cada disciplina
- c) Serán responsables de la buena administración y correcto funcionamiento de su departamento
- d) Serán responsables de crear reglamentos y políticas para lograr la eficiencia de su departamento
- e) Deberán al menos dos veces al año organizar eventos deportivos de acuerdo a las disciplinas que ellos dirigen, haciéndose responsables no solamente de su organización sino también difusión para lograr una máxima participación de los deportistas peninsulares

- f) Serán los responsables de transmitir las observaciones, y recomendaciones del cuerpo técnico y deportistas que pertenecen a las diferentes disciplinas que dirigen.

Secretario / Recepcionista

- a) Deberá realizar los informes que contendrán las minutas sobre las asambleas y reuniones de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, en las cuales constará; fecha en que se llevó a cabo la reunión, miembros que estuvieron presente, temas a tratar, resoluciones acordadas, firma de todos los miembros.
- b) Será responsable de comunicar al presidente y vicepresidente la información importante que les sea enviado a ellos.
- c) Será responsable de transmitir la información sobre eventos deportivos que se van a realizar en otras instalaciones deportivas dentro y fuera de la provincia.
- d) Supervisará la asistencia de todos los miembros de la Liga Deportiva Cantonal a las instalaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.
- e) Es responsabilidad del secretario al finalizar su trabajo como tal las actas de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas

Propuesta de las Competencias del Departamento Financiero

Departamento Contable Financiero

- a) Será responsable de analizar los flujos de efectivo y caja de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas
- b) Realizará informes mensuales por escrito dirigidas al presidente de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas en el cual incluirá balances financieros, y un estado de ingresos y gastos del mes anterior.
- c) Controlará las cuentas de los ingresos y gastos de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas de manera que se garantice la correcta utilización de los fondos financieros
- d) Deberá realizar un informe anual en donde se presente a la dirección administrativa la posición financiera actual de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas.

Asistente Contabilidad/Tesorero

- a) Manejará el flujo de caja y demás valores pertenecientes a la Liga Deportiva Cantonal de Salinas, teniendo un correcto control de las cuentas bancarias en donde se encuentra depositado los valores así como también caja chica.

- b) Firmará comprobantes de pago sobre valores que tengan que ver con devolución de dinero a otros miembros de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas siempre y cuando estén debidamente sustentados dichos reembolsos. Luego los comprobantes de pago serán enviados a los directos financieros quien es el que tiene la autoridad para firmar los cheques y proceder al pago.
- c) Responsable de realizar la gestión de cobro cuando exista valores que necesiten ser recuperados.

Asistente Recursos Humanos

- a) Mantener el régimen disciplinar de los funcionarios de la institución de acuerdo con las normas internas,
- b) Coordinar y supervisar las actividades de los sectores: departamento personal, reclutación y selección, entrenamientos, cargos y salarios y demás subsistemas,
- c) Contribuir para el mantenimiento de la satisfacción y motivación de los recursos humanos, observando las políticas y directrices establecidas por la institución.
- d) Supervisar la implementación y manutención del sistema de evaluación de desempeño humano en la institución, orientado a los proyectos y promociones funcionales.

- e) Controlar los índices de turno, analizando cada situación, en conjunto con las demás áreas.
- f) Elaborar los roles de pago de cada uno de los colaboradores con la institución.

Propuesta de las Competencias generales del Departamento de Relaciones Públicas

- a) Serán los responsables de la imagen que la Liga Deportiva Cantonal de Salinas proyecta a la comunidad en general
- b) Difundirán las noticias más relevantes sobre las actividades ejecutadas en las diferentes disciplinas deportivas durante eventos deportivos a nivel local, nacional e internacional.
- c) Promover eventos deportivos junto a los directores de cada disciplina para fomentar la participación deportiva entre los ciudadanos de la provincia de Santa Elena, ayudando que la Liga Deportiva Cantonal de Salinas tenga una participación más activa.

Propuesta de las Competencias generales del Área Técnica

Coordinación Deportiva

- a) Planificar y organizar las actividades deportivas internas y externas de los diferentes deportes
- b) Asesorar técnicamente en el área de su competencia
- c) Coordinar charlas y cursos de inducción deportiva
- d) Elaborar cronogramas de las diferentes actividades deportivas de la liga cantonal
- e) Organizar y coordinar el apoyo logístico necesario para los eventos deportivos
- f) Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo
- g) Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- h) Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- i) Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- j) Planear los objetivos del área, liderar el trabajo de equipo y evaluar los resultados alcanzados
- k) Planificar y desarrollar programas anuales de deportes, que comprenda actividades recreativas, de integración y de competencia
- l) Difundir por los medios apropiados las actividades y eventos deportivos de interés para la comunidad deportiva.

Técnicos deportivos

- a) Ejecutarán las políticas determinadas por el Consejo directivo
- b) Conformarán un equipo de trabajo dentro del departamento de deportes
- c) Dependerán de la coordinación técnica deportiva con quien coordinará todos los procesos de desarrollo técnico deportivo
- d) Comunicación con las comisiones deportivas a través del cuerpo técnico
- e) Recibir y evaluar los informes técnicos de cada evento, elaborados por los entrenadores y preparadores físicos
- f) Concurrir a las reuniones que el equipo metodológico realizará con las autoridades de la Liga
- g) Asesorar al equipo técnico cuando se crea necesario para implementar y desarrollar el logro de los objetivos planteados.
- h) Evaluar el desempeño de los entrenadores conforme los resultados técnicos deportivos
- i) Elaborar un programa de visita a las sesiones de entrenamiento, a los efectos de ver los rendimientos de los entrenadores en la práctica como así también controlar su asistencia en las mismas.

Entrenador deportivo

- a) Estudia, planifica y ejecuta las actividades recreativas y competitivas en la disciplina deportiva
- b) Entrena física y técnicamente a los deportistas en la disciplina correspondiente
- c) Dicta y evalúa a los deportistas
- d) Selecciona, entrena y evalúa a los deportistas
- e) Organiza y coordina eventos deportivos
- f) Participa en comisiones técnicas deportivas
- g) Participa en la elaboración de proyectos de la unidad
- h) Asiste y dirige a los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas
- i) Recluta y selecciona atletas para la participación en las actividades deportivas
- j) Organiza actividades recreativas para motivar a los deportistas
- k) Supervisa el uso del material deportivo por parte de los atletas
- l) Controla las actividades y asistencias de los atletas
- m) Asiste y participa en reuniones de la unidad
- n) Determina y controla la dotación de materiales deportivos
- o) Solicita cotizaciones para la adquisición de materiales y equipos deportivos

- p) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- q) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- r) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Fisioterapeuta

- a) Prevención de lesiones, evaluando el riesgo de lesiones asociadas a la participación de los deportistas en deportes específicos o en contextos de actividad física
- b) Intervención aguda, respondiendo apropiadamente en la lesión aguda o enfermedad tanto en la competición como en el entrenamiento
- c) Rehabilitación, empleando el razonamiento clínico y las competencias terapéuticas
- d) Mejorar el rendimiento deportivo
- e) Promoción de un estudio de vida activo y saludable
- f) Profesionalidad y gestión
- g) Implicación de la investigación
- h) Ampliación de capacidades mediante la innovación
- i) Promoción del juego limpio y la lucha contra el dopaje.

Personal de Mantenimiento

- a) Coadyuvar en la formulación del plan de distribución anual del presupuesto para gasto corriente e inversión física para su aprobación, así como participar en la elaboración del programa anual.
- b) Verificar la contratación de la obra pública y los servicios relacionados con la misma.
- c) Elaborar el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones
- d) Realizar visitas de supervisión a las instalaciones para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación.
- e) Preparar la información mensual requerida del avance físico.
- f) Inventario de piezas y repuestos utilizados

4.8.- Impacto

La aplicación de una estructura organizacional en la Liga Deportiva Cantonal de Salinas tuvo un impacto positivo entre los colaboradores de la institución porque gracias a esto, las personas pueden identificar las jerarquías así como también donde ellos se encuentran ubicados en el organigrama, sabiendo cuáles son sus responsabilidades y funciones.

Otro de los impactos que se logró fue, que gracias a tener todo identificado, las personas tuvieron más tiempo para realizar sus actividades de manera eficiente, y como consecuencia ahora las personas encargadas a la organización y participación de eventos deportivos lo puede hacer sin ningún tipo de problema, de una manera ordenada y controlada, logrando aumentar la participación de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas en las actividades deportivas que se realizan en las diferentes disciplinas que poseen, ya sean de manera local, provincial o nacional.

CAPÍTULO V

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

5.1.- Recursos

5.1.1.- Institucionales

Los recursos institucionales que se utilizaron para la realización de este proyecto fueron:

- La Liga Deportiva Cantonal de Salinas
- Universidad Estatal Península de Santa Elena, representada por la Escuela de Ciencias de la Educación, carrera de Educación Física, Deportes y Recreación.

5.1.2.- Humanos

Tabla 16.- Recursos Humanos

Recursos	Costo
Tutor	0
Egresado	0
Digitador	\$ 50.00
Total	\$ 50.00

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

5.1.3.- Materiales

Tabla 17.- Recursos Materiales

Materiales	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Tintas para impresora	6	\$ 5.00	\$ 30.00
Resmas de papel A4	15	\$ 4.00	\$ 60.00
Impresora con tinta continua	1	\$ 120.00	\$ 120.00
CD'S	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Alquiler de máquina	10 horas	\$ 1.00	\$ 10.00
Esféros	5	\$ 0.30	\$ 1.50
Empastados	5	\$ 10.00	\$ 50.00
Gramatólogo	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Movilización	3 meses	\$ 50.00	\$ 150.00
Teléfono	3 meses	\$ 45.00	\$ 135.00
Total			\$ 516.50

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

5.1.4.- Total Recursos

Tabla 18.- Total Recursos

Descripción	Costo
Recursos Humanos	\$ 50.00
Recursos Materiales	\$ 516.50
Otros Gastos	\$ 100.00
Total	\$ 666.50

Autor: Jorge Enrique Borbor Villamar

5.2.- Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPT.				OCT.			
	2014				2014				2014				2014				2014				2014							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Socialización tutor de tesis	■	■																										
2.- Elaboración de tesis			■	■																								
3.- Elaboración del I capítulo			■	■																								
4.- Avances de tesis capítulo I.					■	■																						
5.- Elaboración marco teórico					■	■																						
6.- Investigación de campo en la Escuela Paquisha					■	■																						
7.- Aplicación de encuestas.							■	■																				
8.- Análisis y ponderación de resultados.							■	■																				
9.- Elaboración marco administrativo.									■																			
10.- Avances de tesis Capítulo II y III									■																			
11.- Elaboración Capítulo IV y V.									■																			
12.- Elaboración de matriz de actividades.										■	■	■																
13.- Revisión y corrección de tesis final											■	■																
14.- Presentación a consejo académico de tesis final													■	■														
15.- Resultado de aprobación y sustentación de tesis																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

- Bilhim, J. (2005). Teoría organizacional: estructura y personas. ISCSP.
- BILLHIM, J. (2005). Teoría organizacional: estructuras y personas. España: ISCSP.
- Brunoro, J. C. (2010). Futbol 100% profesional. Buenos Aires: Gente.
- Burns, T. &. (1968). The management of innovation. Londres: Tavistick.
- Carvalho, A. (2001). El Club deportivo popular. México: Campo de Letras.
- CHIAVENTO, I. (2008). Introducción a la teoría general de administración, 4ta. edición. Makron Books.
- CONSTANTINO, J. (2011). Deporte y Municipios. México: Libros Horizontes.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 1. (2008). Asamblea constituyente. Montecristi.
- Cuevas, T. M., & García, R. T. (2012). Análisis crítico de tres perspectivas psicológicas de estrés en el trabajo. Obtenido de [www.unse.edu.ar](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20CUEVAS%20TORRES%20Estres%20en%20el%20trabajo.pdf): <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20CUEVAS%20TORRES%20Estres%20en%20el%20trabajo.pdf>

- HEINEMANN, K. (2008). Problemas socioeconómicos de los clubes deportivos. Lisboa: Colección Horizonte.
- LEY DEL DEPORTE, E. F. (2010). Publicada en el registro oficial Suplemento 255. Quito: Oficio N° SAN-2010-556.
- Mintzerb, H. (2008). Creando organizaciones eficaces: estructuras en cinco configuraciones. Atlas.
- OLIVEIRA, D. (2009). sistemas, organización y métodos: un abordaje gerencial. 13va Edición. Atlas.
- ORRALA, V. R. (2011). Plan Estratégico para la Federación Deportiva provincial de Santa Elena 2012 - 2016 (Tesis de grado). Obtenido de repositorio.upse.edu.ec:
<http://repositorio.upse.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/727>
- PIRES, G. (2010). Desarrollo organizacional: Gestión del deporte. Madrid: Bello Horizonte.
- Rodríguez, A. (2004). Configuraciones organizacionales en organizaciones sin fines lucrativos. Madrid - España.
- Sánchez, M. J. (2009). Personalidad y Deporte. Madrid: Editorial U.C.L.M.
- Sandalio, G. &. (2007). IESE:COM. Obtenido de Características estructurales de las organizaciones deportivas:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>

- SANTOS, A. (2002). Estrategia de los clubes deportivos, estudio comparativo de los clubes deportivos de pequeña, mediana y gran dimensión. México: Centro de estudios y formación deportiva.
- SOUSA, A. (2009). Introducción a la gestión - un abordaje sistemático. Lisboa: Verbo.
- STONNER J. & Freeman, E. (2005). Administración, 5ta Edición. Estados Unidos.
- TEXEIRA, S. (2008). Gestión de las organizaciones. España: McGraw-Hill.
- Tubino, M. J. (2010). Teoría general del deporte. México: IBRASA.

BIBLIOGRAFÍA UPSE

- FLAVIA, M. (2009). *http://site.ebrary.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://site.ebrary.com>:
<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/docDetail.action?docID=10311412&p00=administraci%C3%B3n>
- BASSONLS COMA, M. (1978). *http://site.ebrary.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://site.ebrary.com>:
<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/docDetail.action?docID=10914161&p00=administracion%20deportiva>
- MARTIN MONTIN, J. M. (2006). *http://site.ebrary.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://site.ebrary.com>:
<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/docDetail.action?docID=10125677&p00=administracion%20deportiva>
- PUBLICA, E. S. (01 de 10 de 2011). *http://site.ebrary.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://site.ebrary.com>:
<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/docDetail.action?docID=10552692&p00=administraci%C3%B3n>
- PUBLICA, E. S. (2011). *http://site.ebrary.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://site.ebrary.com>:
<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/docDetail.action?docID=10552843&p00=administraci%C3%B3n>

ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta realizada a los colaboradores de la Liga Deportiva Cantonal de Salinas

1.- ¿Cuántos años lleva laborando en la Liga Cantonal de Salinas?

Indicadores	
Menos de 6 meses	
Entre 6 y 12 meses	
Más de 12 meses	

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos generales de la Liga Cantonal de Salinas?

Indicadores	
Sí	
No	

3.- ¿Las funciones en la Liga Cantonal de Salinas según su criterio, están bien distribuidos, de acuerdo a las capacidades de cada empleado?

Indicadores	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4.- ¿La Liga Cantonal de Salinas, tiene un modelo organizacional acorde a las necesidades de la institución deportiva?

Indicadores	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5.- ¿Considera que existe una buena dirección administrativa en la Liga Cantonal de Salinas?

Indicadores	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

6.- ¿Está de acuerdo con las actividades que realiza como parte de sus funciones, en el puesto que actualmente desempeña?

Indicadores	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7.- ¿Recibe capacitaciones y actualización de conocimientos por parte de la Liga Cantonal de Salinas, para desempeñar mejor las funciones que realiza en dicha institución?

Indicadores		
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Parcialmente de acuerdo		
En desacuerdo		

8.- ¿Usted conoce los objetivos, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo?

Indicadores	
Sí	
No	

9.- ¿La Liga Cantonal de Salinas participa activamente de eventos deportivos a nivel provincial o nacional?

Indicadores	
Sí	
No	

10.- ¿Considera que en la Liga Cantonal de Salinas necesitan un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa de la institución?

Indicadores	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Anexos 2.- Formato de la entrevista realizada

Nombres y apellidos: N° de Registro: Trabajo:
Preguntas Realizadas
1.- ¿Considera importante que las personas que laboran en una institución sin importar cuál sea su rama, conozcan su funcionamiento?
Respuesta:
2.- ¿Cuáles son los elementos principales a ser considerados en la elaboración, implementación y control de políticas deportivas para una Liga deportiva?, su respuesta es en base a su experiencia.
Respuesta:
3.- ¿Es importante que las instituciones deportivas cuenten con un modelo de estructura organizacional para mejorar la dirección administrativa?
Respuesta:

Anexo 3.- Oficio para realizar el trabajo investigativo

 **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**
Creación: Ley No. 110 R.O. No.386 (Suplemento) 1998-07-22
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN E IDIOMAS
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN
UPSE – MATRIZ
MODALIDAD PRESENCIAL 

Oficio 014-CEFDR-2014-OF
La Libertad, 16 Mayo del 2014

Licenciado,
Higinio Roca Tigrero
PRESIDENTE DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS
En su despacho,

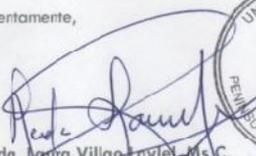
De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo y deseando que continúe cosechando éxitos en la Institución que preside. En aras del desarrollo y fortalecimiento de la Educación Física de la Península y como Directora de la Carrera de Educación Física, Deportes y Recreación; solicito a usted, nos brinde las facilidades para que el Egresado Sr. **BORBOR VILLAMAR JORGE ENRIQUE**, pueda realizar el diagnóstico de la Situación actual del Tema **"MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA. AÑO 2013"**, el mismo que le servirá para la obtención de su título de **LICENCIADO EN EDUCACIÓN FÍSICA DEPORTES Y RECREACIÓN** de la Carrera de Educación Física, Deportes y Recreación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Para tal efecto solicitamos además nos otorgue un documento en el que indique la aprobación para que el Egresado pueda llevar a cabo la finalización de su trabajo de titulación.

Expresando mis sinceros agradecimientos por la atención prestada y segura de contar con su apoyo, me suscribo de usted.

Atentamente,


Lcda. Laura Villao Cayula, Ms.C.
DIRECTORA DE ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECTORA (E) DE CARRERA DE EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN



C.c: Archivo
L.V. 219.7.C

Dirección: Vía La Libertad – Santa Elena Teléfono: 2781734 Cantón La Libertad – Ecuador
Casilla Postal No. 7047 La Libertad - Ecuador

Anexo 4.- Oficio de aceptación de tema de tesis

	LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS FUNDADA EL 7 DE AGOSTO DE 1947 AFILIADA A LA FEDERACION DEPORTIVA DE SANTA ELENA Av. Carlos Espinoza Larrea - estadio "Dr. Camilo Gallegos Domínguez" Teléfono: 2776324 - email: ligadeportivacantonalasalinas@hotmail.com Salinas - Santa Elena - Ecuador	
		Oficio N° 043-LDCS-2014 Salinas, Julio 24 del 2014
Lcda. Laura Villao Laylel. Ms.C. DIRECTORA DE ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. DIRECTORA (E) DE CARRERA DE EDUCACION FÍSICA, DEPORTES Y RECREACION. UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA En su despacho.-		
De mis consideraciones:		
Reciba cordiales y respetuosos saludos a nombre del directorio de Liga Deportiva Cantonal de Salinas, al mismo tiempo hacemos de su conocimiento lo siguiente:		
En respuesta a su atento oficio N° 014- CEFDR-2014-OF de fecha 16 de Mayo del 2014, en el que solicita que el Sr. BORBOR VILLAMAR JORGE ENRIQUE, estudiante egresado de la carrera de Educación Física, Deportes y Recreación de la institución que acertadamente dirige, realice el diagnóstico de la situación actual del tema "MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013" , me permito comunicarle que la solicitud es aceptada para que el mencionado estudiante desarrolle el trabajo programado, el mismo que le servirá para la obtención de su título de Licenciado en Educación Física Deporte y Recreación,		
Particular que comunico para los fines pertinentes.		
Atentamente, CONFRATERNIDAD Y DEPORTE		
		
Lcdo. Higinio Roca Tigrero PRESIDENTE		
C.c. Archivo		

Anexo 5.- Fotos



Fuente: Con el presidente de la Liga Cantonal de Salinas



Fuente: Con el presidente de la Liga Cantonal de Salinas



Fuente: En las canchas de la Liga Cantonal de Salinas



Fuente: Trabajadores de la Liga Cantonal de Salinas



Fuente: Socializando el tema investigado con los trabajadores de la Liga Cantonal de Salinas