

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

**POR**

LEONARDO RODAS RODRÍGUEZ  
NEIRA LILIANA CÓRDOBA GAVIRIA  
GONZALO ANDRÉS RESTREPO GIRALDO  
MARIA ELENA MESA ARISTIZABAL

**TRABAJO DE GRADO**

ESPECIALIZACIÓN  
GERENCIA INTEGRAL

Asesor Metodológico  
**LUIS FERNANDO ATEHORTUA**

Asesor Temático  
**JORGE PALACIO**

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID  
Institución Universitaria  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS  
MEDELLÍN  
2005

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Asesor Metodológico**

---

**Asesor Temático**

**Medellín, 9 de Febrero de 2005**

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hija, quienes son la gran fuente de inspiración en la búsqueda del crecimiento personal, además por el apoyo como persona en mi construcción como padre e hijo. Gracias por todo lo que me han regalado y por la posibilidad de ser cada día mejor. También a mis compañeros que han creído en este sueño de construir un país cada día mejor.

### **LEONARDO RODAS RODRÍGUEZ.**

Agradezco de todo corazón a mis padres que con su apoyo incondicional he logrado otro triunfo importante en mi vida profesional, personal y laboral, a mis hijos Stefany, Weimar y Julián, por la paciencia que han tenido durante todo este tiempo con mi ausencia, espero compensar ésta, con mi crecimiento personal, lo cual me conllevará a ser mejor ser humano, mejor madre y mejor amiga, con la cual contarán en el futuro, para la construcción de sus sueños. Gracias a Dios que me ha dado las fuerzas suficientes para culminar una etapa más en mi vida. A Leonardo, quien mantuvo la llama de un sueño hecho realidad, A Gonzalo que impregno de Felicidad con su alegría y juventud aquellos momentos de estudio, A

Maria Elena, por la paciencia y por no dejarse derrotar fácilmente en los momentos difíciles, Y a Walter Quiroz quien emprendió este nuevo sueño con todo nuestro grupo, y que a pesar de todo siempre que lo necesitamos siempre estuvo ahí, luchando desde afuera no solo con sus compañeros, si no con sus amigos. Por que en eso se convierten las personas que luchan y creen en los sueños de quienes están en busca de un mejor mundo tanto para la familia como para la sociedad. También al profesor Luis Fernando Atehortua, quien con sus consejos y amistad nunca nos dejo desfallecer, y lucho para que hiciéramos realidad una propuesta que descabellada o no se llevo a cabo gracias a él.

**NEIRA LILIANA CÒRDOBA GAVIRIA.**

Dedico este trabajo a mis padres a mis hermanos, quienes han sembrado en mí el deseo de ser cada día mejor profesional y ser humano, gracias por la paciencia y tolerancia en mis ratos de estar por fuera de casa buscando un mejor futuro para mi y mi familia, a mis amigos quien es han participado en esta construcción de ser un grupo de profesionales que piensan en un país con oportunidades para todos.

**GONZALO ANDRÉS RESTREPO GIRALDO.**

Este trabajo se lo quiero ofrecer a Dios por tantas bendiciones que me ha regalado durante estos años de vida, por poder disfrutar de un sueño que hoy se materializa en la culminación de un nuevo logro académico, y personal.

A mí familia que pacientes esperaban los frutos del trabajo personal y académico, y las intensas jornadas sin mí presencia, gracias familia por creer en mí.

A mí grupo de trabajo que se esforzó por un sueño de ser mejores cada día construyendo paz a través de la constancia y dedicación y dejando un proyecto de vida personal. A mis compañeros mil gracias por su tolerancia y comprensión.

**MARÍA ELENA MESA ARISTIZABAL.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos a nuestros asesores, Luis Fernando Atehortua asesor metodológico, y Jorge Palacio asesor temático, por su contribución a este trabajo, brindándonos su conocimiento y en la construcción de este trabajo de grado.

A nuestras familias, por su paciencia, apoyo y tolerancia que por mucho tiempo nos han tenido en la proyección nuestra como profesionales.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	
<b>RESUMEN</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1. PROBLEMA</b>	<b>20</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>22</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>22</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>22</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>23</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>25</b>
<b>4.1 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>25</b>
<b>4.1.1 Reseña Histórica</b>	<b>25</b>
<b>4.1.2 cuadro valores de la organización reconstrucción del tejido social.</b>	<b>29</b>

4.1.3 Filosofía del grupo	30
4.2 MARCO TEÓRICO	31
4.2.1 Cuatro Piedras Angulares	32
4.2.2 Desarrollo De Recursos Humanos	39
4.2.3 Organización Matricial	46
4.2.4 La Gerencia Social para el Desarrollo	61
4.2.5 <i>Planificación Del Proceso En La Elaboración De Proyectos</i>	65
4.3. MARCO CONCEPTUAL	67
5. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”	70
5.1. ORGANIGRAMA	70
5.2 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO.	73
5.2.1 Descripción Del Cargo Director General.	73
5.2.2 Descripción Del Cargo Coordinador Del Área De Investigación	77
5.2.3 Descripción Del Cargo Coordinador De Gestión	81
5.2.4 Descripción Del Cargo Coordinador De Capacitaciones Y Diplomado.	85
5.2.5 Descripción Del Cargo Comité evaluativo	89
5.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.	93
5.4 ELABORACIÓN DEL PLAN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	100

<b>5.4.1. Orientación para el Mercadeo</b>	<b>100</b>
<b>5.4.2. La Planeación</b>	<b>101</b>
<b>5.5. FINANCIACIÓN</b>	<b>104</b>
<b>5.6. PRODUCCIÓN -CICLOS DE CAPACITACIÓN Y DIPLOMADOS PARA LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL.</b>	<b>105</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Lo que depara el futuro	42
Tabla 2. Los Sistemas De Información de la Organización.	96

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Jerarquía alta	34
Grafico 2. Jerarquía plana	35
<i>Grafico 3. Planeación, reclutamiento y selección de recurso humano</i>	41
Grafico 4. La función de recursos humanos en una pequeña Empresa	43
Grafico 5. La función de recursos humanos en una empresa Mediana	43
Gráfico 6. la función de recursos humanos en una empresa de tamaño mediano a grande	43
Grafico 7 líder del equipo	62
<i>Grafico 8 planificación del proceso en la elaboración de Proyectos</i>	66
Grafico 9 organigrama “grupo de investigación de reconstrucción del tejido social” “reteso”	72
Grafico 10 sistemas de información del grupo “reteso”	94
Grafico 11 macro procesos	95

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA GRUPO DE INVESTIGACIÓN RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL. “RETESO”</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 3 .MODELO DE EVALUACIÓN FRASES POSITIVAS Y NEGATIVAS.</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 4. GRUPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 5. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 6. CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL (CPMCO)</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO . 7 FORMATO DE ENTREVISTA GRUPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 9 MODELO DE EVALUACIÓN FRASES POSITIVAS Y NEGATIVAS.</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO 10 RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”</b>	<b>142</b>

<b>ANEXO 11 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 12 CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL (CPMCO)</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 13 CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL (CPMCO)</b>	<b>147</b>

**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

**POR:** LEONARDO RODAS RODRÍGUEZ

NEIRA LILIANA CÓRDOBA GAVIRIA

GONZALO ANDRÉS RESTREPO GIRALDO

MARIA ELENA MESA ARISTIZABAL

**Asesor Metodológico:** Luis Fernando Atehortúa Correa

**Asesor Temático:** Jorge Palacio

**RESUMEN**

El modelo de gestión para el grupo de investigación Reconstrucción del Tejido Social – RETESO”, y su programa **“Reconstrucción Del Tejido Social Por Medio Del Deporte Y La Recreación”** se plantea como trabajo de grado propuesto para la especialización en “Gerencia Integral”, éste integra varios de los conceptos teóricos existentes que han trascendido el campo administrativo y de la organización empresarial, tomando como referencia teorías que permiten planear la toma de decisiones desde un punto de partida constructivo y colectivo, así como el organigrama y la

delegación de funciones para el cumplimiento de los objetivos que apuntan al logro de la misión y la misión proyectada por el grupo.

Se plantean cuatro momentos en el desarrollo del modelo.

1. inicialmente la construcción teórica que permite realizar un acercamiento a los conceptos básicos sobre la organización administrativa y la selección del talento humano.

2. el segundo momento se fundamenta en la construcción y presentación del organigrama del grupo de investigación "RETESO", según sus intereses y necesidades para un mejor desempeño de cada uno de sus integrantes.

3. este consiste en el desarrollo de un clima organizacional que potencialice el recurso humano dispuesto para el trabajo realizado en la reconstrucción del tejido social.

4. para el cuarto momento se plantean herramientas evaluativas que se aplican dentro del clima organizacional y el desempeño laboral.

Es así como el modelo de gestión, recoge diferentes conceptos para ser aplicados por el grupo y como propuesta para el trabajo social con comunidades.

## **DESING OF A MODEL OF MANAGEMENT FOR THE RESEARCH TEAM “RECONSTRUCTION OF THE SOCIAL TISSUE –RETESO–“**

By: Leonardo Rodas Rodríguez  
Neira Liliana Córdoba Gaviria  
Gonzalo Andrés Restrepo Giraldo  
María Elena Mesa Aristizabal

Work for degree in Integral Management

Methodological Adviser: Luis Fernando Atehortúa  
Thematic Adviser: Jorge Palacio

### **ABSTRACT**

The model of management for the research team Reconstruction of the Social Tissue –RETESO- and its program “Reconstruction of the Social Tissue” through sports and recreation is submitted in fulfillment of the requirement for the degree in Specialization in Integral Management. This model integrates some of the present theoretical concepts, which have extended the managerial field and the entrepreneurial organization, taking as a reference theories that permit the design of a decision making plan from a constructive and collective standpoint, the same as the correspondent organization and delegation of functions, in order to reach the goals proposed and the mission projected by the team.

The development of the model is carried out through the following steps:

1. A theoretical construction that permits an approaching to the basic concepts about the administrative organization and the selection of human talent.
2. Construction and presentation of the research team organization –RETESO-, according to its interests and needs with the objective of reaching the best performance of its members.
3. The development of an organizational social group that makes the strongest possible use of available human resources, in order to get a successful reconstruction of the social tissue.
4. The implementation of tools of evaluation, necessary for an appropriate and successful laboral and organizational performance.

This model of management pretends, then, a successful application of different concepts to different social groups an communities.



## INTRODUCCIÓN

El grupo de investigación “Reconstrucción del tejido Social – **RETESO**” en calidad de gestor y ejecutor del programa “**Reconstrucción Del Tejido Social Por Medio Del Deporte Y La Recreación**”. Busca diseñar e implementar un modelo de Gestión Administrativa que permita lograr alianzas estratégicas, recursos económicos y humanos, a través una organización en su estructura gerencial y financiera.

Replantear la escasez de recursos económicos, el poco apoyo institucional, y académico, y la falta de una estructura organizacional, conllevan a un cambio para mejorar las competencias laborales y personales exigidas por el medio, dentro del grupo de investigación Reconstrucción del Tejido Social “RETESO”; Y de esta manera aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización de Gerencia Integral, utilizándolo como soporte para la estructuración de éste.

Es por esto que se hace pertinente elaborar un modelo para la gestión administrativa y económica del grupo “RETESO”, realizando un rastreo bibliográfico con el cual se recopilaran varias de las teorías existentes y que son aplicables al modelo que se pretende poner en marcha, es buscar establecer alianzas estratégicas que permitan una mayor proyección, para lograr ampliar la cobertura en toda el área metropolitana, continuando el proceso de formación a líderes comunitarios.

El apoyo teórico desde varios autores que han trabajado el tema de la administración social, permiten alcanzar una visión amplia, acerca de la planeación, consecución y la utilización de recursos económicos, humanos, logísticos, técnicos y materiales, para alcanzar el logro de los objetivos planteados en el programa.

Subdividir el grupo en coordinaciones por áreas, basados en la teoría matricial, siendo esta la que más se adapta a los intereses del funcionales del grupo, para que cada individuo asuma una responsabilidad y realice sus funciones de acuerdo a las capacidades y habilidades cognitivas desde su saber específico.

## **PRESENTACIÓN**

El grupo Investigación “Reconstrucción del Tejido Social -RETESO”, busca diseñar un modelo de gestión administrativo, para la búsqueda del mejoramiento organizacional y la consecución de recursos que ayuden a su autogestión y mantenimiento durante el transcurso del tiempo.

La necesidad de contar con un modelo administrativo que ayude a la organización del grupo, se convierte en el objeto de estudio y se establece debido a que las acciones no cuentan con un marco lógico para permitir la proyección del grupo y del programa. “LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL, POR MEDIO DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN”

Es pertinente la construcción de un modelo de gestión que condicione las necesidades que se presentan dentro del desarrollo de los procesos que genera el grupo de investigación “Reconstrucción del tejido social – “RETESO”, es así como la falta de recursos económicos, alianzas estratégicas, convenios interinstitucionales y la delegación de las funciones

para los integrantes del grupo. Son situaciones que determinan la intervención de los procesos y su afectiva aplicación en las comunidades.

## **1. PROBLEMA**

No se tiene definido un modelo de gestión administrativo para el grupo de investigación, “Reconstrucción del Tejido Social -RETESO”, el cuál marque parámetros de las funciones asignadas a cada uno de los integrantes del grupo, para una mejor dinamización y un manejo eficiente en el desarrollo del programa “LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL, POR MEDIO DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN.

El proceso administrativo se ha visto limitado por situaciones externas como la dependencia con la Escuela de Educación Física, Recreación y Deporte del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, el poco interés que tienen algunas instituciones que deben velar por el fortalecimiento de este tipo de grupos que trabajan a través de programas de mejoramiento social, e internos como la poca claridad de un modelo de gestión que facilite el cumplimiento de los objetivos.

**¿No se cuenta con un Modelo De Gestión Administrativo apropiado para El Grupo de Investigación “Reconstrucción Del Tejido Social - RETESO”, implica la ineficiencia y la ineficacia de los procesos a desarrollar y la poca efectividad en el logro de los objetivos?**

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un modelo de gestión organizacional y financiero, que permita la administración eficiente, efectiva y eficaz del grupo de investigación “Reconstrucción del Tejido Social -RETESO”, para la consecución de recursos económicos, logísticos y humanos, que contribuyan al mejoramiento y la proyección de los programas propuestos por el mismo.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estructurar el Modelo organizacional acorde a la naturaleza administrativa y necesidades del grupo de reconstrucción del tejido social reteso.
- Determinar los procesos administrativos que aseguren el logro de la misión y visión a corto, mediano y largo plazo del grupo RETESO.
- Formular estrategias que faciliten la consecución de recursos económicos para la sostenibilidad de los programas del grupo RETESO.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El grupo de investigación “Reconstrucción del Tejido Social –RETESO” viene trabajando desde tres años atrás, en diferentes comunidades de la ciudad, las cuales presentan una problemática de alta vulnerabilidad por factores de violencia, desempleo y convivencia ciudadana. Todo este proceso se ha encaminado por medio de las áreas del deporte y la recreación, como medios que permitan mejorar las condiciones para una mejor calidad de vida, es así como se ha planteado la capacitación para actores comunitarios, conformación de grupos de acción y participación, y la estructuración de un Diplomado. Aunque el proceso ha venido desarrollándose dentro de sus objetivos la falta de un norte establecido, hace que se vea necesario el diseño de unos parámetros claros para el normal desarrollo de la gestión administrativa, la cuál permitiría la sostenibilidad en el tiempo y el logro de resultados a corto, mediano y largo plazo del grupo y sus programas.

Es por ello que el grupo “RETESO”, luego de una evaluación de su proceso ve la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Administrativa que se ajuste a sus necesidades para alcanzar la **misión** y **visión** propuesta al inicio

del proyecto, de esta manera facilitará el logro de sus metas y las de otros grupos que trabajen con estos mismos intereses.

El planteamiento de esta propuesta de modelo organizacional, permite contar con una organización administrativa adecuada a las necesidades del grupo, lo cual busca presentar posibles alternativas de modelos organizacionales a otros grupos de igual perfil. Esto además permite la aplicación y teorización de los conocimientos adquiridos durante la especialización de gerencia integral.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 MARCO CONTEXTUAL**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

desde el año 2001 se intervinieron las comunidades de Villatina, Vallejuelos y Santo domingo, con un proyecto deportivo y recreativo, inicialmente con un diagnóstico comunitario el cual arrojó como resultado deficiencias a nivel de estas áreas, y planteando a las comunidades un programa de ejecución y formación deportiva, el cual permitió el aportar desde el hacer disciplinar en las áreas objeto de estudio, así se construye un proceso sistemático de asistencia y proyección comunitaria para aportar a la Reconstrucción del Tejido Social, enmarcados en el contexto de la dinamización social y cultural

Los protagonistas iniciales fueron estudiantes practicantes del programa Profesional en Deporte de la Escuela de Educación Física, Recreación y Deporte de la Institución Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid; los cuales diseñaron proceso de proyección deportiva para convocar a la

comunidad y posibilitar espacios de encuentro comunitario para la integración de las personas que allí habitan y la disminución de los niveles de violencia.

Paso a paso el trabajo investigativo fue tomando forma desde la academia y la intervención comunitaria, para propiciar encuentros deportivos y recreativos socializadores y dinamizadores de sus habitantes.

En este marco conceptual se consolida el Grupo de Investigación en Reconstrucción del Tejido Social “RETESO”, diseñando una propuesta investigativa desde varios frentes: Trabajo de investigación a partir de la Intervención social del deporte y la recreación como estrategia de reconstrucción del tejido social; la propuesta de los ciclos de capacitación para la formación de líderes deportivos, el diplomado en “Reconstrucción del Tejido Social por medio del deporte y la recreación”; además de la asistencia, asesoría y evaluación continuada del trabajo social comunitario.

En la actualidad se han realizado dos ciclos de capacitación para los sectores de Villatina, Vallejuelos, Santo Domingo y Donmatías, entregando a las comunidades 50 líderes formados en las áreas deportivo-recreativas, socio humanístico y comprometido con el objeto de estudio y la acción social.

Como parte del hacer académico se conforma el semillero de investigación, para fortalecer el trabajo interno y propiciar la participación de los

estudiantes, profesores y empleados de la institución; a la par que realiza alianzas estratégicas con entidades oficiales y privadas, para poder llevar a cabo la proyección en las comunidades objeto y con posibilidad de apertura a otras instancias sociales de nuestro medio.

El grupo de investigación “Reconstrucción del Tejido Social –RETESO”, pretende investigar, proyectar, aportar y realizar; procesos de ejecución y formación deportiva y recreativa que conlleven a la socialización y redunden de manera positiva en pro de la convivencia pacífica, la construcción de proyectos de vida individuales y grupales, a la par que propicia el encuentro y la participación por medio del deporte, y la recreación, como estrategia de reconstrucción del tejido social en medio de una sociedad en constante cambio.

Como actividad académica la propuesta está enmarcada dentro del programa de alianzas estratégicas, para la optimización del proceso de formación básica y de los ciclos propedéuticos en la cadena de formación que promociona la universidad como medio de sensibilización a los programas que ofrece la institución; y de manera relevante, como parte del plan social comunitario en el marco Institucional de proyección para poblaciones deprimidas y de alto riesgo.

**Misión:** Reconstruir el tejido social constituyendo un grupo interdisciplinario que interactúe a través de la investigación, utilizando las áreas del deporte y la recreación estratégicamente para la orientación de sociedad, comunidad y valores solidarios, formando actores capaces de adoptar, dinamizar y transformar su entorno, en beneficio del desarrollo social del país.

**Visión:** Para el año 2010 el grupo “RETESO” estará consolidado como grupo pionero de la transformación socio-deportivo y recreativa a nivel nacional e internacional. Generando participación y gestión en el desarrollo social comunitario.

**Valores de la Organización:** el grupo Investigación “Reconstrucción del Tejido Social -RETESO”, busca diseñar un modelo de gestión administrativo, para la búsqueda del mejoramiento organizacional presenta los valores actuales, en los cuales la organización a fundamentado su trabajo hasta el día de hoy, desde la parte de proyección profesional de sus integrantes y de los intereses que se llevan a los diferentes sectores de incidencia del programa “La Reconstrucción Del Tejido Social, Por Medio Del Deporte Y La Recreación”, además se proponen unos valores deseables con los cuales se ajusten al trabajo que realiza el grupo a nivel interno y su proyección externa, de acuerdo a los procesos de afianzamiento en el trabajo de formación y el apoyo a los diferentes planes de desarrollo del gobierno en los que se insertan de acuerdo a la políticas del sector gubernamental y de

entidades del orden privado como las ONGs y fundaciones que trabajen por el mejoramiento de ciudad. Es así como se propone esta lista de valores que afianzan la filosofía de trabajo que tiene el grupo de investigación “RETESO” y los valores que se tienen en el trabajo comunitario y los que se desean fortalecer.

**4.1.2 cuadro valores de la organización reconstrucción del tejido social.**

<b>ACTUALES</b>	<b>DESEABLES</b>	<b>COMUNIDAD</b>	<b>DESEADOS</b>
Liderazgo	Compromiso	Amar	Convivencia
Cooperación	Responsabilidad	Socialización	Felicidad
Relaciones humanas	Disciplina	Integración	Salud
Respeto	Autoformación	Participación	Amistad
Compartir	Participación	Proyección social	Autoestima
Enseñanza	Confianza	Educación	Solidaridad
Tolerancia	Fe		Respeto
Amistad	Permanencia		
Compañerismo	Continuidad		
Superación	Grandeza		
Trabajo en equipo			
Proyección			
Humildad			

### **4.1.3 Filosofía del grupo**

La cultura del grupo Investigación “Reconstrucción del Tejido Social - RETESO”, esta fundamentada, en el compartir y el construir por medio del deporte y la recreación una mejor sociedad colectiva, cimentando una propuesta de alternativas sólidas de mejoramiento y dinamización comunitaria para proporcionarle a la ciudad una nueva alternativa de vida que minimice los índices de violencia y marginalidad de las comunidades intervenidas.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

Dentro de la construcción del marco teórico se abordarán temas administrativos del orden organizacional y financiero, con el fin de dar un soporte a las propuestas del modelo deseado, para su trabajo de afianzamiento en el manejo de las propuestas del programa de formación y capacitación, así como las asesorías que se deben brindar a aquellas comunidades intervenidas, por esto es necesario tener claridad en puntos específicos como la estructuración del organigrama, la delegación de las funciones y las estrategias que se aplican en este tipo de proyectos por el grupo de investigación “RETESO”.

### **Diseño Organizacional**

Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

### **Estructura Organizacional**

La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

### 4.2.1 Cuatro Piedras Angulares

Organizar es un proceso gerencial permanente. Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para la organización.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos, esto se conoce como la ***división del trabajo***.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la ***departamentalización***.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce ***jerarquía de la organización***.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como ***coordinación***.<sup>1</sup>

Mejorar el proceso organizacional para la división de tareas y funciones, de acuerdo al área específica de trabajo de cada integrante en forma lógica y eficaz, teniendo en cuenta la Jerarquización para la asignación de roles,

---

<sup>1</sup> MORENO O. Maria C. Modulo Teoría Organizacional. **Xxxxx** Pág. 345.

actividades y delegación de funciones por medio de una adecuada coordinación a nivel grupal.

**División del trabajo:** descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general, en ocasiones llamada división de la mano de obra.

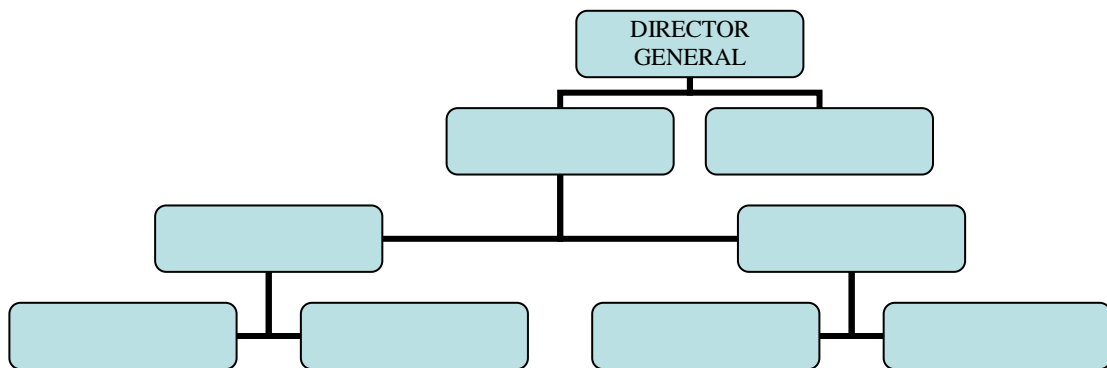
**Departamentalización:** agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

**Jerarquía:** patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima esta el gerente de mayor rango o gerentes de mayor rango. Responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rangos más bajos en los diversos niveles descendentes de la organización.

**Jerarquía Alta:** tramo de control administrativo, llamado tramo de control o tramo de control administrativo, esto significa cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar **una cadena de mando;** es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. Ver Grafico 1

El resultado de estas decisiones es un patrón que se conoce como **Jerarquía**. En la cima se encuentran el Director o Directores, de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general estos directores se conocen como Director General, Presidente o Director Ejecutivo, otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

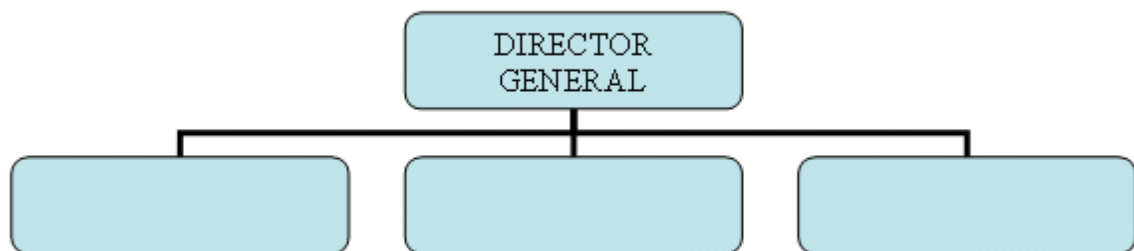
**Grafico 1 JERARQUIA ALTA**



**Jerarquía Plana:** elegir un tramo de control en las organizaciones es importante por dos razones. En primer término el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. En segundo lugar el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional.

En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte los tramos grandes, producen jerarquías planas, con niveles administrativos entre la cima y la base. Ver Grafico 2

**Grafico 2. JERARQUÍA PLANA**



En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta a jerarquías más planas para las organizaciones. <sup>2</sup>

El sistema organizacional se caracterizará por ser una estructura dinámica y flexible, donde la alta coordinación estará determinada por el equipo interdisciplinario en el diseño de estrategias y programas, la cual se verá apoyada por tres áreas como son: área de formación, investigación y gestión, cada una de estas, estará orientada por un coordinador o facilitador.

---

<sup>2</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional.

La Jerarquización del grupo se dará de forma horizontal, debido a que los requerimientos que se generen por determinada área, serán apoyadas por las otras dos áreas en todo momento, sin delegar la responsabilidad total que siempre será de el área en cuestión. El no cumplimiento de las tareas asignadas afectarán las demás áreas de trabajo y sus respectivas actividades.

**Coordinación:** integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.<sup>3</sup>

“Ayer, la compañía que tenía más ascenso al capital o la tecnología más reciente tenía la mayor ventaja competitiva. Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van a un paso delante de la

---

<sup>3</sup> Item. Ibid ò un Opcit, Pág. 351

competencia. Pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la organización”.<sup>4</sup>

La coordinación del grupo de investigación “Reteso”, se da desde la conformación de un concejo de mando múltiple quien será quien precise las políticas y la toma de decisiones trascendentes, que luego serán abordadas desde cada una de las áreas según los requerimientos o especificaciones que se demanden.

**Diseño:** descripción o bosquejo de alguna cosa, proyecto de aspecto extraño que ha de presentar un producto.

**Módulo:** objeto que se reproduce imitándolo, prototipo, tipo, Espécimen. Original, adjetivo perfecto en su género.

**Gestión:** administrar, diligenciar, para conseguir recursos económicos y humanos para lograr una meta.

**Organigrama:** gráfico de la estructura de una organización, que determina el lugar y la responsabilidad de cada servicio, Pues en el mismo se representan todas las funciones y sus relaciones recíprocas.

---

<sup>4</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición . ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición Pág. 4

**Modelo:** ejemplar que alguien se propone y sigue en la ejecución de una obra o cualquier otra tarea.

Una organización, un grupo, una empresa, una institución, debe tener individuos aptos, en puestos específicos, con el fin de poder alcanzar sus objetivos. Todos persiguen metas comunes para alcanzar sus objetivos, tanto a nivel personal como grupal. Estas metas son procesos alcanzables por medio de la planeación, este es el proceso de revisar sistemáticamente los recursos humanos, físicos y logísticos que aseguran el desarrollo exitoso de lograr su misión objetivamente.<sup>5</sup>

El grupo de investigación “RETESO” y su programa “La Reconstrucción Del Tejido Social Por Medio Del Deporte Y La Recreación”, busca diseñar un modelo de gestión para consecución de recursos, que ayuden a su autogestión y mantenimiento, durante el transcurso del tiempo ya que el trabajo que hemos realizado se hace con líderes comunitarios y por ello vemos la necesidad de dicho diseño.

---

<sup>5</sup> Ítem Pág. 4

#### **4.2.2 Desarrollo De Recursos Humanos**

el desarrollo de recursos humanos (DRH) ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivo. El desarrollo de recursos humanos es necesario por que las personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando, además el mejoramiento continuo es obligatorio para que la empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera. A los programas de DRH en gran escala se les llama Desarrollo Organizacional (D.O.). El propósito del D.O. es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Otros aspectos del DRH. Comprenden la planeación de carrera y evaluación del desempeño. La planeación de carrera es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlos. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos. Los empleados y equipos son evaluados por medio de una evaluación de desempeño para determinar como están desarrollando las tareas asignadas. La evaluación de desempeño proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las

diferencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos.<sup>6</sup>

El propósito del grupo al querer establecer un modelo de gestión, es el de transformar el ambiente interno y organizacional del programa, partiendo de unas teorías existentes, las cuales servirán de base para el diseño de un modelo dinámico y flexible que conlleve a la planeación y ejecución del programa.

En el caso de PP., Plata debe elegir un patrón de relaciones de trabajo que permita a su empleado aprovechar lo que sabe y lo que ha aprendido de su trabajo en el pasado. Plata no parte de cero, entro en un plan de organización que ya existía. La gente estaba acostumbrada a relacionarse entre sí de cierta manera.

Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de Diseño Organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama Estructura Organizacional. La Estructura Organizacional es un marco que preparan los

---

<sup>6</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición. ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición. Pág. 7 -8

gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.<sup>7</sup> ver Grafico 3

**Grafico 3. PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO**



**Lo Que Depara El Futuro:** una lista de tendencias que afectarán la forma en que se realizará el trabajo en el futuro. Fuentes adapted de Oren Harare, “Back to the future of work”, management Review, 82 ( septiembre de 1993).<sup>8</sup> Ver Tabla 1

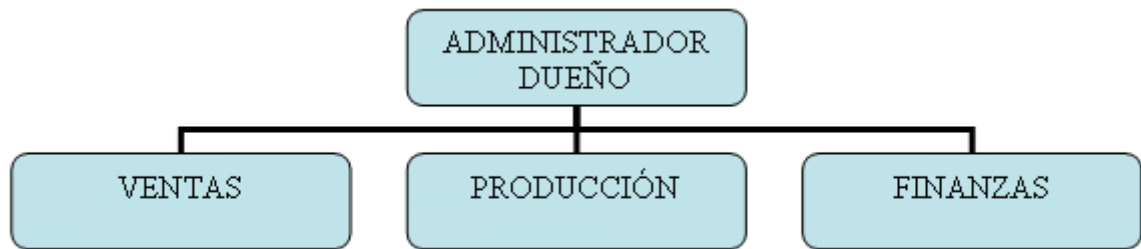
<sup>7</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional.

<sup>8</sup>R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición . ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición

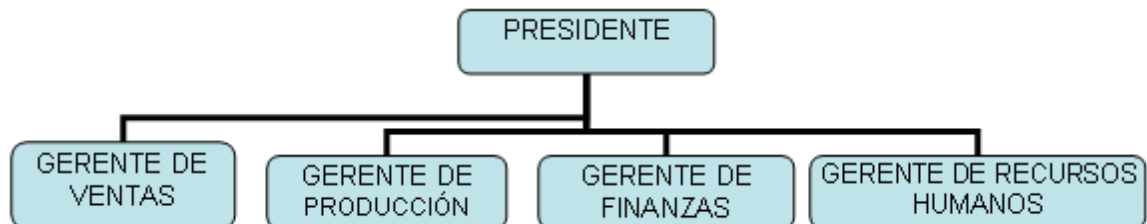
**TABLA 1. Lo que depara el futuro**

SALE:	Nombres y títulos de puestos como “Empleado”, “administrador”, “Asesoría” y “Profesional”.
ENTRA:	Todo mundo será una persona de negocios, “Propietario” de un proceso completo de negocios, presidente de su puesto.
SALE:	Cadena de mando, relaciones de autoridad, departamento, función, jurisdicción, firma de salida tareas como trabajo impuesto desde arriba.
ENTRA:	Auto administración, capacidad de respuesta, pro actividad, iniciativa, colaboración, igualdad, auto confianza, normas de excelencia, responsabilidad personal, trabajo como conjunto de proyectos y equipos auto iniciados.
SALE:	Flujo, desorden, ambigüedad, riesgo, actitud de “Mejor correr riesgos que estar seguros”.
ENTRA:	Estabilidad, orden, predecibilidad, estructura, actitud de “Mejor seguro que correr riesgos”.
SALE:	Buen ciudadano, hacerse presente, buen soldado, cubículo de 9 de la mañana a 6 de la tarde, no hagan olas, espere a que otra persona decida su suerte, trabaje en la misma organización durante 30 años, jubílese con un reloj de oro.
ENTRA:	Haga una diferencia, agregue valor, desafíe el proceso, cuatro o diez y ocho horas al día, la ubicación del trabajo es donde este la acción, aprender de los errores, movilidad y fluidez de carrera, trabaje hasta que se le borre la raya, y sea intensamente leal a la compañía y como una persona que puede vender mejor su capacidad profesional en el mercado de trabajo.

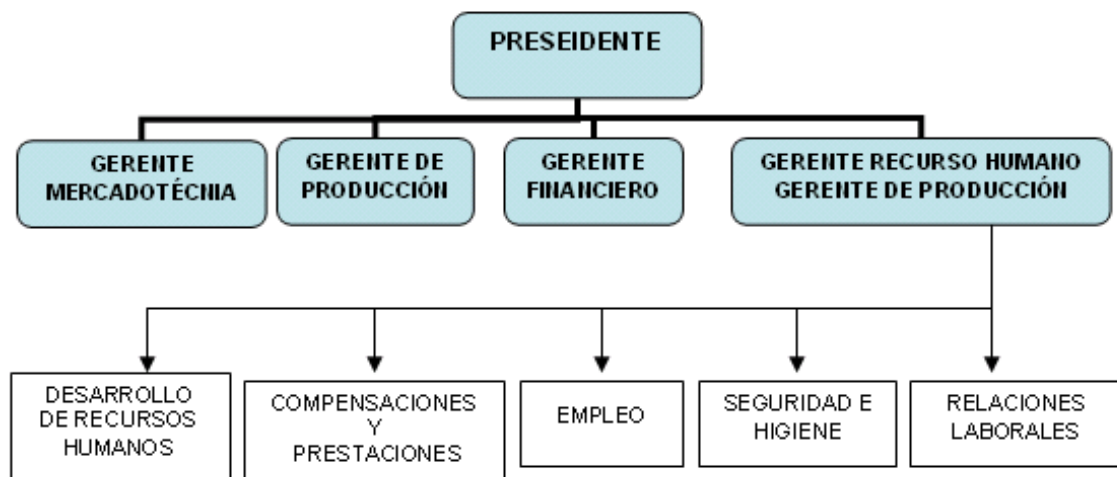
**GRAFICO 4.**



**GRAFICO 5**



**GRÁFICO 6<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición . ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición. Pág. 17

**Integración:** término usado por Lawrence y Lorsch en lugar de coordinación, para designar la medida en que los miembros de los diversos departamentos trabajan juntos en forma unida.

**Diferenciación e Integración:** la coordinación es un complemento, incluso contrapaso, para la división del trabajo y la especialización laboral, la especialización suele separar a las personas en las organizaciones, por que los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla, esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paúl R. Lawrence y May W. Lanza han señalado que la división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además influye en la forma que los empleados perciban a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con las demás. Estas diferencias que Lawrence y Lorsch llaman diferenciación pueden complacer la tarea de coordinar, con eficacia las actividades de trabajos.

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas, por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costo, el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad, en segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente, por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás está preocupado por problemas cuya solución tendrá muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: Los estilos interpersonales, por ejemplo, producción, donde las personas en regla general tienen que tomar decisiones rápidas, estas podrían favorecer la comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de I y D podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente la lluvia de ideas y el análisis de muchas alternativas, por último, la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizá necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal. Pueden existir normas generales.

La diferencia puede producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo la solución positiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran de que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes.

#### **4.2.3 Organización Matricial**

la estructura matricial, en ocasiones llamada “Sistema de mando Múltiple” es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura Matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes, es decir, trabajar con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. El segundo es una división horizontal que combina el personal de diversas divisiones o departamentos funcionales de proyecto o grupo que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.<sup>10</sup>

**Estructura Formal o Informal De La Organización:** los organigramas son útiles por que exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas, sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen **la estructura informal de la organización**. Herbert A. Simón ha descrito el caso como “Las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él” por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Así mismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos mucho antes que un sistema formal de información. Además quién quiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarias y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama.

Uno de los primeros estudios que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quién señaló que las relaciones informales

---

<sup>10</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional Pág. 365 - 366

ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y o hacer las cosas. <sup>11</sup>

**La Competencia:** a menos que una organización se encuentre en la poca común posición de monopolizar el mercado en el que opera, otras compañías estarán ofreciendo productos o servicios similares, una empresa debe mantener una planta de empleados competente si es que desea tener éxito, crecer y prosperar. Pero otras organizaciones también están luchando por alcanzar ese mismo objetivo. La tarea principal de un negocio es asegurarse de que recluta y retiene un número suficiente de empleados en diversos campos profesionales para permitirle competir con efectividad. Es frecuente que resulte una guerra por atraer a los mejores candidatos cuando los competidores tratan de llenar ciertos puestos cruciales en sus corporaciones. A causa de la naturaleza estratégica de sus necesidades, las compañías a menudo se ven obligadas a recurrir a tácticas poco comunes para reclutar y retener a estos empleados<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Ítem Pág. 365 - 366

<sup>12</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición . ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición Pág. 36

**Los Clientes:** las personas que utilizan los bienes y servicios de una empresa también forman parte de su ambiente externo, puesto que las ventas son cruciales para que una organización sobreviva, la gerencia tiene la tarea de verificar que sus prácticas de empleo no provoquen la hostilidad de los clientes a los que sirve. Éstos exigen constantemente productos de alta calidad y servicio después de la compra. Por tanto, la fuerza de trabajo debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de calidad. A menudo se pierden o ganan ventas a causa de las variaciones en la calidad de los productos y servicios de posventa. Estas condiciones se relacionan directamente con las habilidades, aptitudes y motivaciones de los empleados de las organizaciones<sup>13</sup>.

**La Tecnología:** se esta acelerando el paso al cambio tecnológico. Dentro de los próximos diez años, una de las áreas más desafiantes en la administración de recursos humanos será la capacitación de empleados para mantenerlos actualizados con una tecnología que está avanzando rápidamente. Productos que no se vislumbran hace unos pocos años se producen hoy día de manera masiva, lo que ensancha en forma considerable las tareas de todos los gerentes, incluso los especialistas en recursos humanos. Las nuevas habilidades suelen tener por oferta, como, resultado, a

---

<sup>13</sup> ítem Pág. 36

menudo resulta difícil el reclutamiento de individuos capacitados en áreas que les exigen.

Al ocurrir cambios tecnológicos, dejan de necesitarse algunas habilidades. Esta situación exige una nueva capacitación de la fuerza de trabajo actual. Se espera que en el próximo decenio cambie más de la mitad de todos los puestos existentes, y que se elimine otro 30% como resultado de los adelantos tecnológicos.<sup>14</sup>

“La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estables, lógico y claro, dentro del cuál los gerentes y los empleados puedan trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo sólo se trata de un marco pues no “trabaja” solo. Las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas que les permitan hacer que estructura funcione con eficacia.

Los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura organización en razón de su autoridad y su poder. La autoridad formal, que es un tipo de poder, es la que por regla general, asociamos con la estructura y la administración de las organizaciones.

---

<sup>14</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional. Pág. 377 – 381 -383

Es evidente que los gerentes no se pueden ocupar de todo lo que se tiene que hacer para poner en práctica. El plan estratégico de una organización, por ende, deben decidir cuanta autoridad delegar en los gerentes de rangos más bajos, o en quienes no son gerentes. La delegación implica compartir el poder con los otros”.

En tal sentido el termino Poder, es la capacidad para ejercer influencia, es decir la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos. No obstante, los gerentes no son los únicos que pueden ejercer influencia dentro de las organizaciones, los empleados dicen que hacen cosas que influyen en los gerentes. Por tanto cuando se trata de poder, cualquier organización, como cualquier relación es un sistema abierto.

El poder no emana simplemente del nivel que ocupa la persona en la jerarquía de la organización. John French y Bertram Raven han identificado cinco partes o bases de poder. Estos aspectos del poder pueden estar presentes en toda la gama de relaciones humanas:

- Poder de recompensa: poder que se deriva del hecho de que una persona denominada el influyente, tiene la capacidad para recompensar a otra persona, denominada el influido, por cumplir ordenes, las cuales pueden ser tácitas o implícitas.

- Poder coercitivo: el lado negativo del poder de recompensa, que se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido.

- Poder legítimo: el poder que existe cuando un subordinado o influido reconoce que el influyente tiene el “derecho” o la capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites también conocido como autoridad formal.

- Poder experto: poder que se fundamenta en la idea o el concepto de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencias relevantes que el influido no tiene.

- Poder referente: poder que se basa en el deseo del influido de ser como el influyente o de identificarse con él.

Otros autores como Kotter definen algunas características básicas para el manejo exitoso del poder. Sosteniendo que los gerentes que manejan el poder exitosamente son:

1. Sensibles a la fuente de su poder. Se preocupan de que sus acciones sean congruentes con las expectativas de la gente. Por ejemplo, no tratan de aplicar el poder experto en un campo a otro campo.

2. Reconocen los diferentes costos, riesgos y beneficios de las cinco bases del poder. Se fundamentan en cualesquiera de las base del poder que resultan convenientes para una situación o persona específicas.
3. Saben que cada una de las cinco bases del poder tiene sus méritos, tratan de desarrollar sus habilidades y credibilidad de tal manera que puedan usar el mejor método.
4. Cuentan con metas para su carrera, las cuales les permiten desarrollar y ejercer poder. Buscan empleos que aumentarán sus habilidades, que harán que la gente sienta que depende de ellos y que empleen un tipo de poder con el cual se sienten cómodos.
5. Actúan en forma madura y ejercen el autocontrol. Evitan la manifestación impulsiva y egoísta de su poder y tratan de no ser innecesariamente duros con las personas que los rodean.
6. Entienden que el poder es necesario para logra que se hagan las cosas. Se sienten cómodos ejerciendo el poder.<sup>15</sup>

Por otro lado es necesario identificar y clarificar el concepto de la Autoridad, la cual es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es el

---

<sup>15</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional. Pág.. 381 - 383

poder legítimo. Sin embargo, con frecuencia, el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es “una autoridad” en cierto campo, se quiere decir que la persona sabe mucho sobre el tema y, por tanto, tiene poder de experto.

También se puede decir que la autoridad es una forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como el resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos por ejemplo un Juez.

De los términos anteriores se desprende una acción muy importante como es el delegar; el termino en referencia (Delegación) es la forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar. Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización. La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones. .<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición. ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición . Pág. 92

Análisis De Puestos: una herramienta básica de Recursos Humanos: El análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica especial siempre presente de Recursos Humanos el propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas básicas:

- Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
- Cuándo se debe terminar el trabajo?
- Cuándo se desarrolla el trabajo?
- Dónde se desarrolla el trabajo?
- Cómo desempeña su puesto el trabajador?
- Porqué se hace este trabajo?
- Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

Esta herramienta proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, analizan y registran los datos del puesto como es realmente, no como debería de ser. En la mayoría de ocasiones esta última función se asigna a ingenieros industriales, analistas de métodos u otros profesionales. El análisis del puesto tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se esta realizando el trabajo.

El análisis de puestos se desarrolla en tres ocasiones en primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez. En segundo lugar se realiza cuando se crean nuevos puestos. En tercer lugar se utiliza cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

En el desarrollo de este proceso, se hace necesario definir algunos métodos para el análisis de puestos. Este se ha realizado tradicionalmente en numerosas formas, por que son diferentes las necesidades y los recursos. La selección de un método debe basarse en la forma en que se utilizará la información. Los métodos más comunes para el análisis de puestos son:

- Cuestionarios.
- Observación.
- Entrevistas.
- Registro del empleado.
- Combinación de métodos.<sup>17</sup>

**Diseño De Puestos:** los gerentes traducen sus preferencias y decisiones en cuanto a la descentralización en las decisiones que toman sobre el diseño

---

<sup>17</sup> MORENO O. Maria C.. Modulo Teoría Organizacional Pág.. 397

de puestos, es un vehículo para poner en práctica, en forma sistemática la medida de descentralización que quieren los gerentes y que consideran necesaria para perseguir las metas de la organización. Por lo tanto el diseño de puestos es una forma que permite a los gerentes comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán para ejercer poder y autoridad.

**Enfoques Sobre Diseño De Puestos:** los expertos llevan muchos años pensando en el diseño de puestos. De hecho las primeras prácticas administrativas, con frecuencia, se concentraban en este aspecto de la organización. Con los años, han surgido tres enfoques diferentes ante el tema del diseño de puestos el mecanicista, el motivacional y el biológico.

- El diseño mecanicista del trabajo: se requiere que cada trabajador haga una o dos sencilla, otra vez. La mayoría estos trabajos son fáciles de aprender y ejecutar.
  
- El diseño motivacional de puesto: cuando las limitaciones del enfoque mecanicista estaban claras, los investigadores. Empezaron a buscar la manera en que los puestos resultaran más variados y desafiantes J. Richard Hackman y otros identificaron cinco dimensiones centrales en el trabajo:

La variedad habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.

Hackman afirma que los empleados que tienen trabajos con responsabilidad que ellos entienden tiene mas motivación y están mas satisfechos con sus empleos. Las personas cuyo trabajo implica una cantidad importante de diversas habilidades, identidad con la tarea y significación de la tarea, experimentan el trabajo como algo lleno de sentido. Un grado importante de autonomía hace que los trabajadores sean mas responsables y que respondan por sus actos. La retroalimentación les ofrece una comprensión útil de sus papeles y funciones específicas. Cuantos mas se acerque un trabajo a tener cinco características, tanto mayor la probabilidad de que la persona de que lo desempeña este muy motivada y satisfecha.

- El Diseño Biológico Del Puesto: un enfoque totalmente nuevo para el diseño de puesto de trabajo es el enfoque biológico llamado Ergonomía que representa un intento sistemático por hacer que el trabajo ofrezca la mayor seguridad posible.

En cuestiones ergonómicas, además de las consideraciones financieras y de productividad, esta el elemento ético que deben tomar en cuenta los empleadores cuando enfrenten a la pregunta de ¿que tan pronto y que tan

agresivamente atacar los problemas de los puntos de trabajo que afectan la salud y el bienestar de los empleados?.<sup>18</sup>

Método de fuentes de Reclutamiento más común por categoría de puesto

Ejemplo:

**Oficina oficinistas:**

Ascensos internos

Referencia de empleados

Solicitantes que llegaron por iniciativa propia.

Periódicos

Servicio estatal de colocaciones.

**Producción De Servicio**

Solicitantes que llegaron por iniciativa propia.

Promociones internas

Referencia de empleados

Periódicos.

Servicio estatal de colocaciones.

---

<sup>18</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición. ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición Pág. 169

## **Periódicos Profesional Técnico**

Ascensos internos

Colegios: universidades

Referencia de empleados

Solicitantes que llegaron por iniciativa propia

## **Venta a Comisión**

Periódicos

Referencia de empleados.

Accesos internos

Solicitantes que llegaron por iniciativa propia.

Agencias privadas de colocación.

## **Gerentes Supervisores**

Accesos internos

Periódicos

Referencia de empleados

Compañía de búsqueda

Agencias privadas de colocaciones. <sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ítem

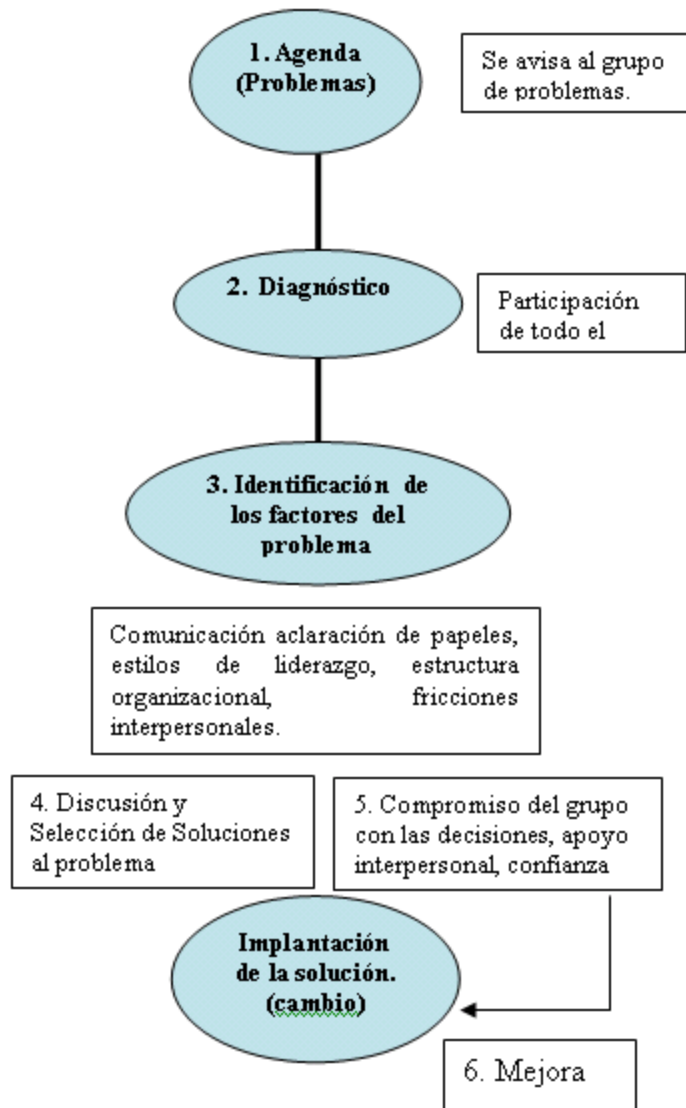
#### **4.2.4 La Gerencia Social para el Desarrollo**

el tema de la gerencia social, entendida como un modelo de gestión, empieza a tener gran acogida a partir de la década de los años 90, cuando se hace un cuestionamiento a los modelos de desarrollo de corte economicista, que lejos de resolver los problemas que afrontaban los países en donde se aplicaban, los había agravado, sobre todo aquellos referidos a lo social, pues partían del presupuesto que el crecimiento económico se "derrama" hacia la superación de la pobreza de los sectores más vulnerables. Tal como lo refiere Kliksberg (1995), "en la visión convencional se suponía que, alcanzando tasas significativas de crecimiento económico, el mismo se "derramaría" hacia los sectores más desfavorecidos y los sacaría de la pobreza. El crecimiento sería, al mismo tiempo, desarrollo social"; la crisis del modelo es explicado por el autor y plantea que "las causas del agotamiento de estos modelos se debió a su tesis, de que el crecimiento económico producía efectos positivos en lo social, asumiendo el desarrollo social como resultado y como una forma de cubrir los déficit sociales que dejaba el modelo económico, entre ellos la distribución del ingreso y la iniquidad".

**Proceso De Integración De Grupo:** los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto. Estas

diferencias que son mediales se relacionan con sus habilidades, cognitivas, habilidades premotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad droga y SIDA.<sup>20</sup> Ver Grafico 7

**GRAFICO 7**



<sup>20</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición. ciudad de Mexico. Editorial Prentice- Hall . sextas edición Pág. 291

Fuente: reproducido con permiso de Michael A. Hitt, R. Dennis Middlemist, y Robert. L. Mathis, *Management: Concepts and effective practice* 3 edición<sup>21</sup>

**La Gerencia Social para el Desarrollo:** el tema de la gerencia social, entendida como un modelo de gestión, empieza a tener gran acogida a partir de la década de los años 90, cuando se hace un cuestionamiento a los modelos de desarrollo de corte economicista, que lejos de resolver los problemas que afrontaban los países en donde se aplicaban, los había agravado, sobre todo aquellos referidos a lo social, pues partían del presupuesto que el crecimiento económico se "derrama" hacia la superación de la pobreza de los sectores más vulnerables. Tal como lo refiere Kliksberg (1995), "en la visión convencional se suponía que, alcanzando tasas significativas de crecimiento económico, el mismo se "derramaría" hacia los sectores más desfavorecidos y los sacaría de la pobreza. El crecimiento sería, al mismo tiempo, desarrollo social"; la crisis del modelo es explicado por el autor y plantea que "las causas del agotamiento de estos modelos se debió a su tesis de que el crecimiento económico producía efectos positivos en lo social, asumiendo el desarrollo social como resultado y como una forma de cubrir los déficit sociales que dejaba el modelo económico, entre ellos la distribución del ingreso y la iniquidad".

---

<sup>21</sup> R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. *Administración del Recurso Humano*, 6 edición. ciudad de Mexico. Editorial Prentice-Hall . sextas edición Pág. 291

La perspectiva de Gerencia Social planteada aquí, está relacionada con los procesos que ocurren dentro de una comunidad y que están referidos, básicamente, a las relaciones e interacciones que se dan entre los sujetos que la conforman. Un proceso puede representarse como un encadenamiento entre un insumo, una acción transformadora y un resultado como una nueva realidad; el carácter dinámico de estos procesos hacen que evolucionen y se ubiquen dentro de un contexto social, espacial y temporal, es decir, que ocurren en circunstancias políticas, económicas y sociales específicas, dentro de una realidad local, regional y nacional y en un tiempo determinado.

realidad local, regional y nacional y en un tiempo determinado.



Según el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la gerencia social puede ser examinada bajo tres puntos de vista:

1. Como un instrumento para el diseño e implementación de políticas sociales con el fin de dar respuesta a necesidades reales de la población.
2. Como un campo de conocimiento que permite consolidar diversos saberes para la resolución de problemas sociales concretos.
3. Como un movimiento profesional a partir del cual se constituye un perfil y una identidad propia del gerente social, que le hace posible dar respuesta al desafío
4. del gran déficit social.

#### ***4.2.5 Planificación Del Proceso En La Elaboración De Proyectos.<sup>22</sup>***

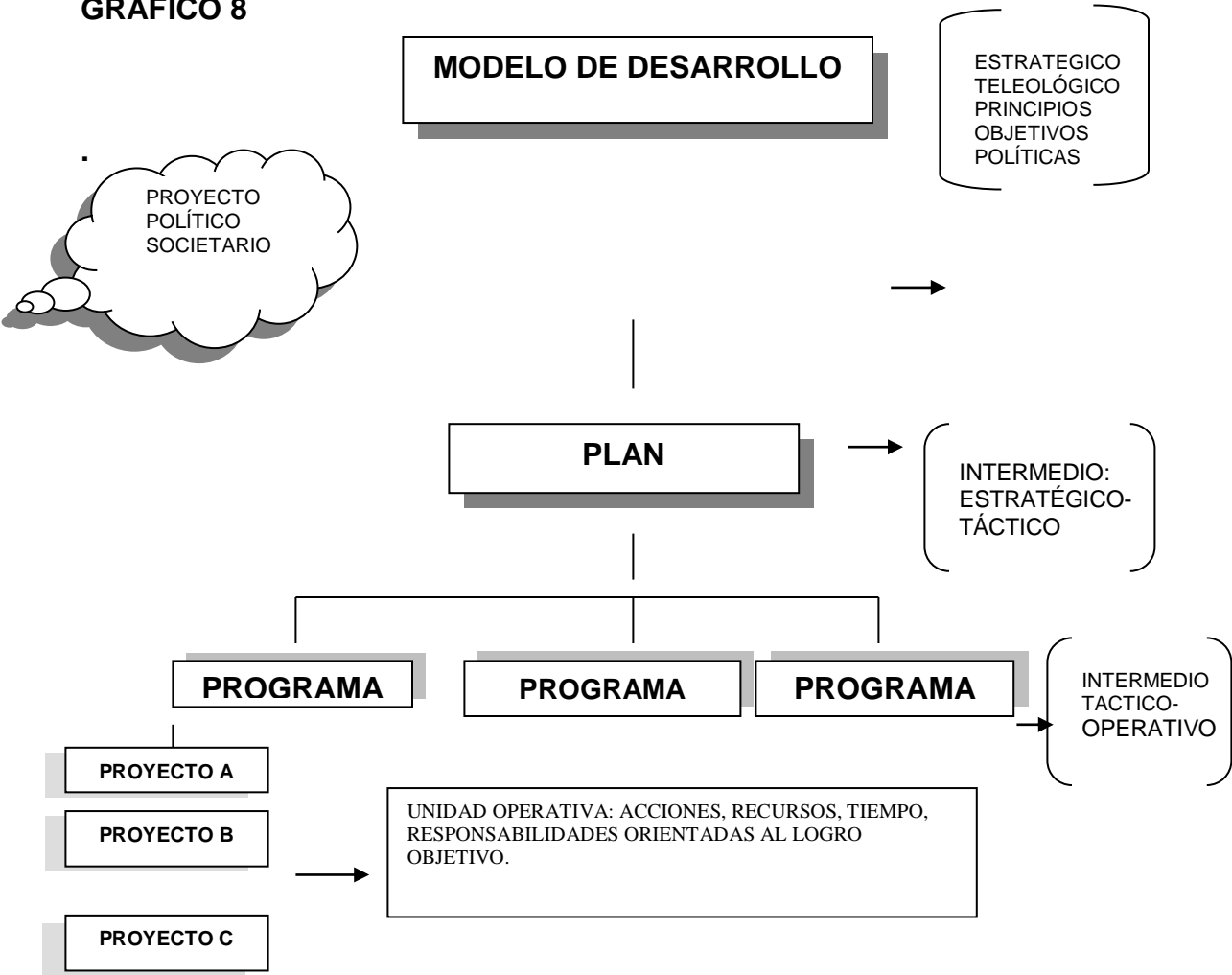
Entendida la planificación como un proceso de toma de decisiones frente a las rutas que han de tomarse, buscando la que optimice recursos para alcanzar la meta de desarrollo o mejoramiento, supone un sistema que articule lo estratégico con lo operativo, La planificación societaria plasma un modelo de desarrollo donde se plantean los aspectos teleológicos, ideológicos, doctrinales ó éticos que inspiran el modelo, a éste nivel suele

---

<sup>22</sup> CANDAMIL CALLE , Maria del Socorro . LOPEZ BECERRA □□ Mario Hernán. Documento □os proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social''.

llamársele estratégico, estos se plasman en un *plan de desarrollo* que contiene las pautas o criterios de acción de carácter general que permitirán el logro de los propósitos que busca el modelo, en ocasiones se establecen como políticas; esta intencionalidad hasta ahora teórica, se operativiza mediante programas y proyectos. y que se podría considerar a partir del siguiente esquema:

**GRAFICO 8**



### 4.3. MARCO CONCEPTUAL

**Jerarquía:** se establece por tres áreas fundamentales, área de formación, gestión e investigación. Las cuales cuentan con la coordinación de un integrante como responsable directo por área.

**Organigrama:** el organigrama del grupo de investigación “RETESO”, tiene como eje central la totalidad de los integrantes, se subdivide en coordinaciones por áreas específicas, con su respectivo grupo de apoyo.

**Diseño:** según los modelos existentes, tomar referencias que ayuden a la construcción de un modelo propio de acuerdo a las necesidades del grupo.

**Modelo:** estructura de organización que cumple con las necesidades propias del grupo.

**Gestión:** es el cumplimiento de las tareas del modelo para Administrar, diligenciar, obtener recursos económicos y humanos para lograr una meta.

**Proceso:** es la secuencia coherente de las diferentes actividades que se realizan, desde el barrido teórico hasta la construcción del modelo de gestión.

**Mapa de información:** descripción del flujo de datos e información dentro de una organización.

**Sistema De Información:** flujo de datos, información y conocimientos que fluyen entre la misma empresa, o entre ella y el entorno; esto gracias a la realización de datos que operan sobre ellos.

**Sistemas De Apoyo Gerencial:** proporcionan la información y el respaldo necesario para que los gerentes tomen decisiones efectivas.

- Sistemas de información general: Proporcionan información en forma de informes
- Sistemas de apoyo a las decisiones: Suministran apoyo interactivo para el proceso de toma de decisiones de los gerentes
- Sistemas de información ejecutiva: Brindan información crítica adaptada a las necesidades de información de los ejecutivos.

**Tejido social:** la interacción de todos los actores sociales a través de valores morales y éticos desde el núcleo familiar para ser aplicados a la convivencia ciudadana.

**Reconstrucción del tejido social:** es rescatar desde el núcleo familiar y social todos los valores éticos y morales para la aplicación de estos en el entorno.

## **5. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

### **5.1 ORGANIGRAMA**

El diseño estructural del organigrama administrativo se fundamenta bajo la teoría matricial, en un sistema de mando múltiple, donde cada coordinador de área, es responsable de la planeación, ejecución y evaluación de los procesos presentados en su área, pero a su vez depende del funcionamiento de las demás áreas, el comité de evaluación y la dirección, determinan las diferentes políticas y acciones a corregir y emprender.

La dirección general será la encargada de orientar el cumplimiento a las políticas trazadas desde el comité evaluativo para cada una de las áreas, en el organigrama se observa que la investigación se presenta como el pilar para el desarrollo de los diferentes procesos, generando herramientas para la integración de las áreas de formación y gestión que a su vez sirven de apoyo y aplicación a la dirección.

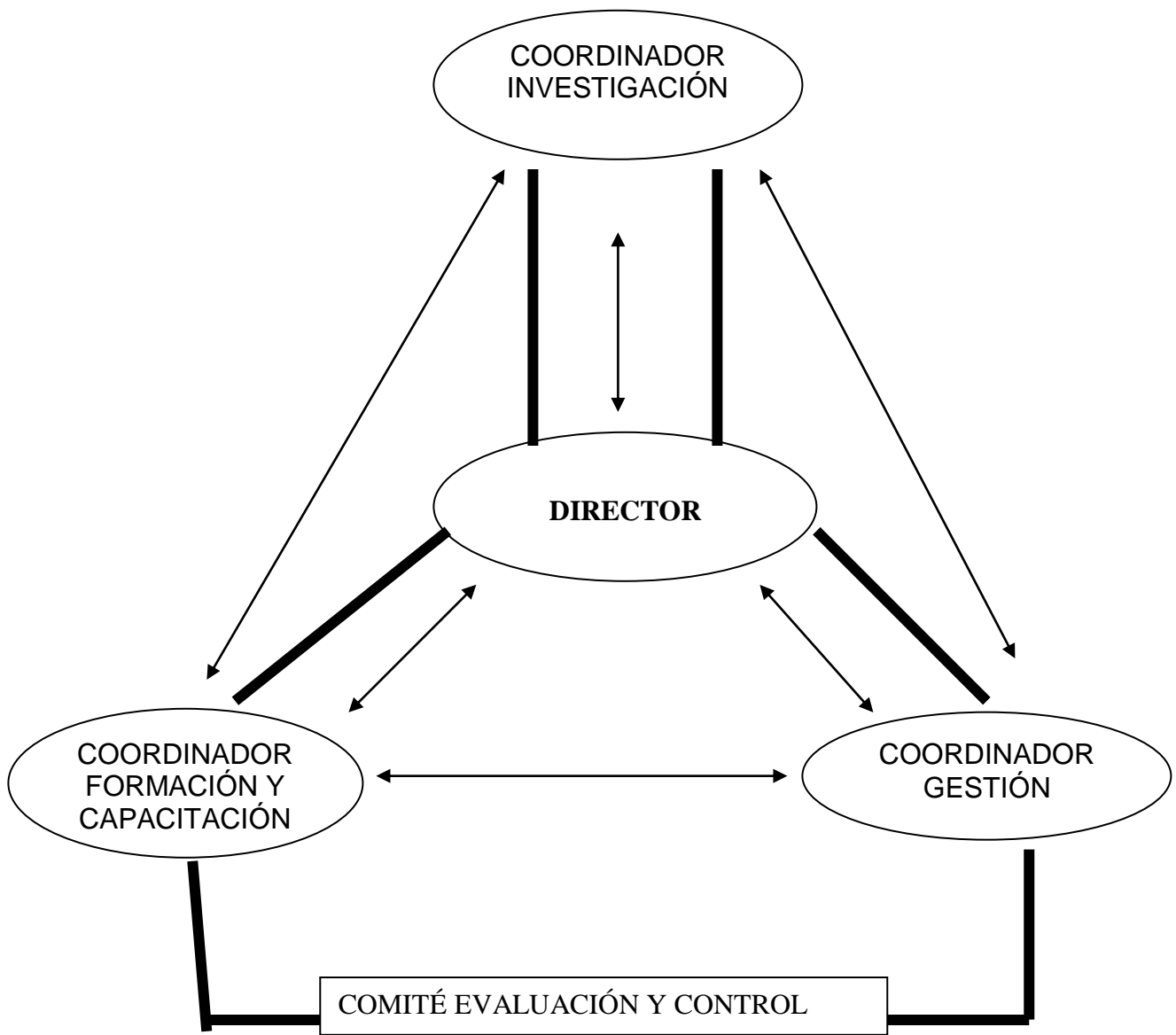
## **Organigrama:**

En la estructura se visualiza una interconexión en las áreas de Investigación, Formación y gestión; donde el flujo de información se genera en sentidos recíprocos y a su vez se coordinan y controlan desde la dirección general y el comité de evaluación, observándose este último como soporte y base de la estructura.

Estructura de aplicación temática del grupo de investigación "RETESO":

- Investigación
- Formación.
- Gestión administrativa
- Asesoría Comunitaria.
- Asistencia Comunitaria.

**Grafico 9**



## **5.2 DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO.**

### **Grupo De Investigación “Reconstrucción Del Tejido Social- Reteso”**

#### **5.2.1 Descripción Del Cargo Director General.**

**Departamento.** ADMINISTRATIVO

**Sección.** Administración general

**Cargo:** Director General.

**Objetivo:** Orientar los diferentes procesos que se llevan en el programa “Reconstrucción del Tejido Social, por medio del Deporte y la Recreación”, y las diferentes relaciones intra e interinstitucionales, que apoyan las acciones de proyección comunitaria.

#### **Funciones.**

- Será el representante legal de la entidad siendo responsable en la celebración de contratos, convenios y todos los efectos legales que de su función se desprendan.
- Presidir las diferentes reuniones programadas por el grupo.

- Coordinar y delegar funciones de las áreas de investigación, Formación y Gestión administrativa, así como orientar los procesos de Asesoría Comunitaria, Asistencia Comunitaria del programa.
- Establecer conexiones para integrar alianzas estratégicas con instituciones que estén dispuestas a contribuir con la ejecución del programa.
- Ser el canal directo de comunicación entre el grupo de investigación “RETESO” y las directivas de las diferentes instituciones.
- Evaluar las herramientas del conocimiento adecuadas a la Tipología de las comunidades.
- Utilizar un diseño de puesto motivacional propiciando la autonomía y la retroalimentación.
- Evaluación interna y externa de los procesos del grupo.
- Hacer el mapa del conocimiento del grupo.
- Gestión de la Inteligencia y del Aprendizaje.
- Gestión de la Información y el conocimiento.
- Gestionar los diferentes medios físicos, económicos, materiales para la planeación y ejecución del programa.
- Presentar informes del trabajo proyectado y ejecutado, para presentar en reunión de grupo.
- Demás funciones inherentes a su cargo.

## **Nivel De Instrucción**

**Educación:** Profesional en Deportes, Tecnólogo Deportivo, Profesional en Recreación, Licenciado en Educación Física.

### **Conocimientos Adicionales:**

- Trabajo con líderes comunitarios
- Administración del talento humano.
- Gestión social - administrativa.
- Sociología - Trabajo Social.
- Docentes en áreas afines.
- Promoción en eventos lúdico – deportivos.

### **Experiencia Previa.**

- Haber realizado actividades y/o programas formativos con líderes comunitarios mínimo 2 años.
- Coordinador y promotor en programas lúdico – deportivos mínimo 2 años.

### **Habilidades.**

- Capacidad de comunicación oral, escrita y gestual.
- Métodos de obtención de datos.
- Inteligencia organizacional o corporativa.
- Gestión social.

### **Responsabilidades y Deberes del Cargo:**

- Convocar al grupo a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Representante legal del grupo.
- Elaborar cronogramas de trabajo para el grupo.
- Elaboración de informes para las instituciones que intervengan en el proyecto y el comité de evaluación.
- Concretar las alianzas estratégicas necesarias.
- Revisar y firmar los diferentes productos realizados por el grupo.
- Tomar decisiones de presentación de proyectos y revisar los informes de los coordinadores de área.

### **Condiciones ambientales.**

#### **Psicológicas:**

- Presiones administrativas de la institución.
- Presiones de las personas de las comunidades.
- Efectos colaterales de la violencia en las comunidades impactadas.

#### **Materiales:**

- Oficina
- Computador.
- Teléfono.
- Dotación de oficina y papelería en general.

**Geográficas:** El coordinador del grupo "RETESO" se desempeñará en la ciudad de Medellín.

**Viajes:** Locales, nacionales e internacionales.

**Jornadas:** Lunes a Viernes 8 a 12 am. - 1:30 a 5:30 pm.

**Remuneración:** 4 salarios mínimos legales vigentes.

Prestaciones sociales legales.

**Periodos de pago:** 15 y 30 de cada mes.

#### **Perfil ocupacional.**

- Hombre o Mujer mayor de edad
- Buenas Relaciones Humanas
- Conocimientos básicos en Investigación, formulación y elaboración de proyectos para Programas académicos.
- Liderazgo y trabajo en comunidad.

#### **5.2.2 Descripción Del Cargo Coordinador Del Área De Investigación**

**Departamento.** ADMINISTRATIVO

**Sección.** Administración general

**Cargo:** Coordinador Del Área De Investigación

**Objetivo:**

Fomentar la investigación en las áreas de Reconstrucción del Tejido Social para la proyección y realización de sus propuestas generando mayor conocimiento para el desarrollo social comunitario.

**Funciones**

- Delegar y controlar las funciones del área de investigación.
- Recopilar información en las diferentes fuentes de acceso.
- Transmitir la información recopilada a las diferentes áreas de interés.
- Elaborar artículos pertinentes a los temas de investigación con los resultados obtenidos durante el proceso de aplicación.
- Establecer relaciones con instituciones que trabajen con la reconstrucción del tejido social.
- Presentar informes del trabajo proyectado y ejecutado, para presentar en reunión de grupo.
- Controlar y delegar funciones relacionadas al área de gestión.
- Diseñar cronograma de actividades que faciliten el desempeño adecuado del área.
- Darle aplicabilidad a los conceptos y teorías investigadas para la reconstrucción del tejido social.
- Establecer un diseño evaluativo del área de investigación.

- Evaluación de corte transversal y longitudinal de los diferentes procesos de investigación realizado por el grupo.
- Demás funciones inherentes a su cargo.

### **Nivel De Instrucción**

**Educación:** Profesional en Deportes, Tecnólogo Deportivo, Profesional en Recreación, Licenciado en Educación Física.

### **Conocimientos Adicionales:**

- Investigación.
- Trabajo con líderes comunitarios
- Sociología - Trabajo Social.
- Docente en áreas afines.
- Liderazgo.

### **Experiencia Previa.**

- Investigación y participación en procesos de desarrollo comunitario; mínimo 2 años.
- Haber pertenecido a semilleros de investigación. Mínimo 2 años.

### **Habilidades.**

- Elaboración de informes escritos.

- Capacidad de comunicación oral, escrita y gestual.
- Métodos de obtención de datos.
- Inteligencia organizacional o corporativa.

**Responsabilidades y Deberes del Cargo:**

- Convocar al grupo de trabajo.
- Representar al área de investigación.
- Elaborar cronogramas de trabajo para el grupo de trabajo.
- Revisar y firmar los diferentes productos realizados por el grupo de trabajo.
- Tomar decisiones de presentación de proyectos y revisar los informes de los coordinadores de área.
- Concretar las alianzas estratégicas necesarias para la investigación.
- Elaboración y presentación de informes.

**Materiales:**

- Oficina.
- Computador con Internet
- .Teléfono.

**Geográficas:** El coordinador de investigación del grupo RETESO se desempeñará en la ciudad de Medellín.

**Viajes:** Locales, nacionales e internacionales.

**Jornadas:** Lunes a Viernes 8 a 12 am. - 1:30 a 5:30 pm.

**Remuneración:** 3 salarios mínimos legales vigentes.

Prestaciones sociales legales.

**Periodos de pago:** 15 y 30 de cada mes.

#### **Perfil ocupacional.**

- Hombre o Mujer mayor de edad
- Buenas Relaciones Humanas
- Conocimientos básicos en Investigación, formulación y elaboración de proyectos para Programas académicos.
- Liderazgo y trabajo en comunidad.

### **5.2.3 Descripción Del Cargo Coordinador De Gestión**

**Departamento.** ADMINISTRATIVO

**Sección.** Administración general

**Cargo:** Coordinador De Gestión

## **Objetivo**

Desarrollar actividades que permitan la compilación de información y obtención de recursos económicos que posibiliten generar alianzas estratégicas para la continuidad del proyecto.

## **Funciones**

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones interesadas en el trabajo social.
- Plantear actividades que posibiliten, la consecución de recursos económicos.
- Controlar y delegar funciones relacionadas al área de gestión.
- Diseñar cronograma de actividades que faciliten el desempeño adecuado del área.
- Presentar informes del trabajo proyectado y ejecutado, para presentar en reunión de grupo.
- Elaboración y entrega de la información pertinente requerida del área.
- Orientar las diferentes reuniones programadas por el área.
- Recopilar y archivar de manera ordenada la información recibida y enviada.
- Evaluar las funciones realizadas durante el proceso de trabajo.
- Consecución y organización de recursos técnicos y logísticos que se empleen para ejecutar las capacitaciones y diplomados.

- Gestionar los diferentes medios físicos, económicos, materiales para la planeación y ejecución del programa.
- Demás funciones inherentes a su cargo.

### **Nivel De Instrucción**

**Educación:** Profesional en Deportes, Tecnólogo Deportivo, Profesional en Recreación, Licenciado en Educación Física.

### **Conocimientos Adicionales:**

- Gestión de proyectos.
- Trabajo con líderes comunitarios
- Sociología - Trabajo Social.
- Docente en áreas afines.
- Liderazgo.

### **Experiencia Previa.**

- Gestión y promoción de proyectos de desarrollo comunitario; mínimo 2 años.
- Dirigente administrativo de entidades educativas, deportivas, recreativas y culturales. Mínimo 2 años.

### **Habilidades.**

- Elaboración de informes escritos.
- Capacidad de comunicación oral, escrita y gestual.
- Métodos de obtención de datos.
- Inteligencia organizacional o corporativa.
- Capacidad de establecer alianzas estratégicas relacionadas al proyecto.

### **Responsabilidades y Deberes del Cargo:**

- Convocar al grupo de trabajo.
- Representar al área de gestión.
- Elaborar cronogramas de trabajo para el grupo de trabajo.
- Revisar y firmar los diferentes productos realizados por el grupo de trabajo.
- Concretar las alianzas estratégicas necesarias para la gestión de proyectos.
- Elaboración y presentación de informes.

### **Materiales:**

- Oficina.
- Computador. Con Internet.
- Teléfono y Celular

**Geográficas:** el coordinador de investigación del grupo “RETESO” se desempeñará en la ciudad de Medellín.

**Viajes:** Locales, nacionales e internacionales.

**Jornadas:** Lunes a Viernes 8 a 12 am. - 1:30 a 5:30 pm.

**Remuneración:** 3 salarios mínimos legales vigentes.

Prestaciones sociales legales.

**Periodos de pago:** 15 y 30 de cada mes.

#### **Perfil ocupacional.**

- Hombre o Mujer mayor de edad
- Buenas Relaciones Humanas
- Conocimientos básicos en gestión y relaciones estratégicas.
- Liderazgo y trabajo en comunidad.

#### **5.2.4 Descripción Del Cargo Coordinador De Capacitaciones Y Diplomado.**

**Departamento.** ADMINISTRATIVO

**Sección.** Administración general

**Cargo:** Coordinador De Capacitaciones Y Diplomado.

## **Objetivo**

Diseñar modelos de formación orientados a la reconstrucción del tejido social por medio del deporte y la recreación, utilizando como canales formativos los ciclos de capacitación y el diplomado.

## **Funciones**

- Controlar y delegar funciones que encaminen de manera adecuada el proceso de formación y capacitación.
- Diseñar cronograma de actividades dirigidas a la formación deportiva y recreativa.
- Desarrollar y ejecutar capacitaciones y diplomados en deporte y recreación para la reconstrucción del tejido social.
- Compilar información adecuada para llevar a cabo el programa del grupo reconstrucción del tejido social “RETESO”.
- Evaluación de corte transversal y longitudinal de los diferentes procesos de formación y capacitación realizados por el grupo.
- Presentar informes del trabajo proyectado y ejecutado, para presentar en reunión de grupo.
- Demás funciones inherentes a su cargo.

## **Nivel De Instrucción**

**Educación:** Profesional en Deportes, Tecnólogo Deportivo, Profesional en Recreación, Licenciado en Educación Física.

## **Conocimientos Adicionales:**

- Diseño y ejecución de currículo en áreas humanísticas.
- Docentes en áreas afines.
- Trabajo con líderes comunitarios
- Sociología - Trabajo Social.
- Liderazgo.

## **Experiencia Previa.**

- Experiencia en elaboración de currículos; mínimo 1 año.
- Docente; mínimo 2 años.
- Haber pertenecido a semilleros de investigación. Mínimo 2 años.

## **Habilidades.**

- Elaboración de informes escritos.
- Metodología y pedagogía de la enseñanza.
- Capacidad de comunicación oral, escrita y gestual.
- Métodos de obtención de datos.
- Inteligencia organizacional o corporativa.

### **Responsabilidades Y Deberes Del Cargo:**

- Convocar al grupo de trabajo.
- Representar al área de capacitación y diplomados.
- Elaborar cronogramas de trabajo para el grupo de trabajo.
- Revisar y firmar los diferentes productos realizados por el grupo de trabajo.
- Coordinar y controlar las asistencias y asesorías comunitarias.
- Elaboración y presentación de informes.

### **Materiales:**

- Oficina.
- Computador con Internet.
- Teléfono.

**Geográficas:** el coordinador de capacitación y diplomado del grupo “RETESO” se desempeñará en la ciudad de Medellín.

**Viajes:** locales, nacionales e internacionales.

**Jornadas:** Lunes a Viernes 8 a 12 am. - 1:30 a 5:30 pm.

**Remuneración:** 3 salarios mínimos legales vigentes.

Prestaciones sociales legales.

**Periodos de pago:** 15 y 30 de cada mes.

**Perfil ocupacional.**

- Hombre o Mujer mayor de edad
- Buenas Relaciones Humanas
- Conocimientos básicos en Investigación, formulación y elaboración de proyectos para Programas académicos.
- Liderazgo y trabajo en comunidad.

**5.2.5 Descripción Del Cargo Comité evaluativo**

**Departamento.** Auditoria

**Sección.** Comité evaluativo

**Integrantes:**

- 1 miembro del área de investigación.
- 1 miembro del área de formación.
- 1 miembro del área de gestión.

## **Objetivo**

Seleccionar las alternativas o estrategias que contribuyan al logro del programa, para evaluar el procedimiento y la funcionalidad que se este ejecutando, teniendo en cuenta alternativas de evaluación cuantitativa y cualitativa, controlando la efectividad de las técnicas requeridas para el logro de los objetivos del grupo.

## **Funciones**

- Diseñar y ejecutar un modelo evaluativo tanto cualitativo como cuantitativo que optimice el desarrollo del programa.
- Seleccionar las alternativas o estrategias de evaluación, que se ajusten a las necesidades del programa.
- Coordinar y controlar la evaluación de las alternativas o estrategias que se utilizan en el programa.
- Direccionar las estrategias evaluadas hacia el logro de los objetivos del programa.
- Orientar las posibles soluciones a los problemas presentados en las diferentes áreas.
- Trazar políticas que direccionen el trabajo de retroalimentación del grupo.

**Organización:** para una buena funcionalidad se requiere de una buena organización. El grupo de investigación “RETESO” se ha dividido en varias áreas específicas para un mejor desempeño en las actividades a desarrollar como empresa.

#### Área De Investigación

Leonardo Rodas – Coordinador

Gonzalo Andrés Restrepo

#### Planeación En Capacitaciones Y Diplomados

Maria Elena Mesa.

Neira Liliana Córdoba.

Para un buen trabajo de la empresa, requiere de una buena base administrativa, que contiene, producción, comercialización y financiamiento, en el cuál se necesita un personal Profesional para el manejo de actividades específicas.

#### Área De Gestión Administrativa

Jorge Walter Quiroz Herrera

Henry Montoya

**Dirección:** el grupo de investigación Reconstrucción del Tejido Social “RETESO”, cuenta con un director principal, los demás integrantes están ubicados como coordinadores en áreas específicas de trabajo.

El grupo “RETESO” está en un periodo de alianza estratégica con la Corporación y Club Deportivo y Cultural, “**FORMAR**” desde su dirección una vez se haya constituido legalmente la alianza será reformada.

**Control:** el control será transversal y longitudinal en la empresa además de que habrá un control de funciones cumplidas a nivel de áreas.

- Se realizarán evaluaciones en las capacitaciones y diplomados.
- Se tendrán en cuenta los Indicadores de logros y de gestión como parte del control empresarial.
- Evaluación a nivel Interno de la organización.

**Toma De Decisiones:** se realizarán reuniones semanales, donde se tendrá en cuenta un acta, que contiene actividades realizadas, a realizar y toma de decisiones.

### **Comunicación e Información**

- Se realizará a través de reuniones semanales del grupo “RETESO”.
- Medios de comunicación como teléfono, carteleras, mensajes de e-mail.

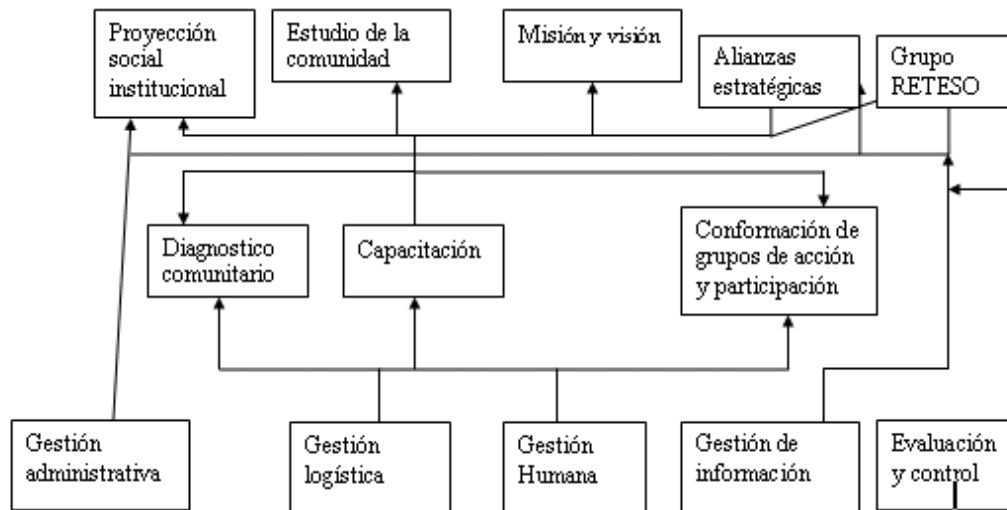
**Coordinación:** el grupo está constituido por un coordinador, los demás integrantes están divididos en áreas específicas las cuales son: Investigativa -Gestión-Capacitaciones y Diplomado, siempre apuntando a la competencia que se desea, la Reconstrucción del Tejido Social.

### **5.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.**

#### **Sistemas De Información**

Dentro del programa el sistema de información permite enlazar de una forma coherente el proceso que ha desarrollado desde su inicio, haciendo posible la identificación de las habilidades y falencias que se han tenido durante su desarrollo.

**Grafico 10**

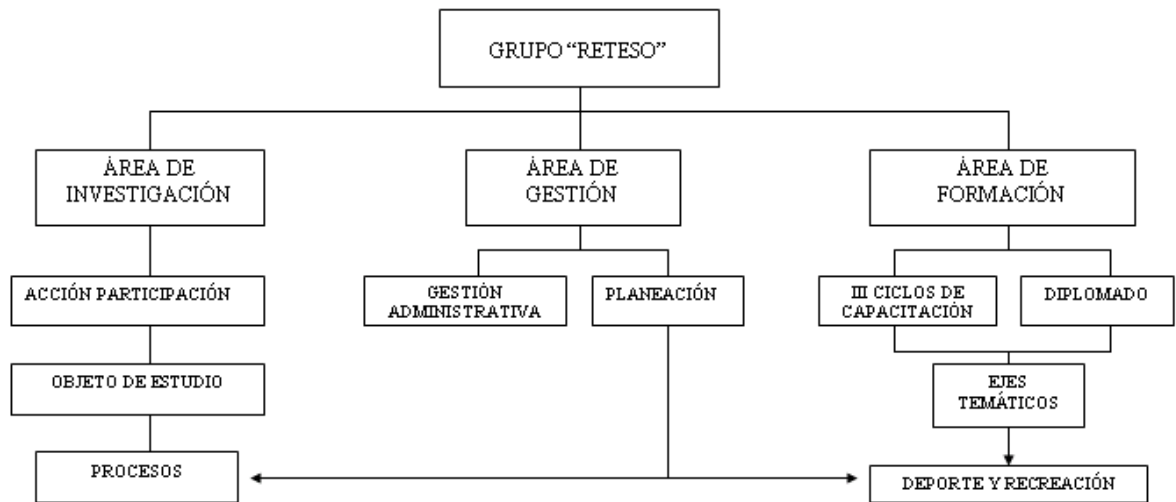


### **Macro Procesos**

Los macro procesos que se realizan dentro del grupo “RETESO”, son dirigidos bajo tres áreas fundamentales, que son La gestión organizacional, la investigación, la formación; cada una de estas áreas tiene unas funciones específicas, las cuales determinan la línea estratégica de trabajo según los resultados que se buscan y es así como en la grafica se evidencia.

**Grafico 11**

## MACROPROCESOS GRUPO “RETESO”



### **La Información Se Concibe en la Organización:**

Se concibe como un proceso vital dentro de la planeación estratégica de diseño, desarrollo e innovación dentro del proceso de investigación del grupo.

### **Los Sistemas De Información de la Organización.**

La organización se identifica con tres sistemas de información como lo son:

**Tabla 2. Los Sistemas De Información de la Organización**

<b>APOYO GERENCIAL</b>	<b>ESTRATEGICO</b>	<b>FUNCIONAL - TRADICIONAL</b>
Entrega de informes a investigación	Innovación.	Reuniones de los integrantes
Toma de decisiones.	Investigación	Entrevistas
Información de informe ejecutivo para adaptar a las necesidades de la comunidad.	Diseño de procesos operativos	Conversatorios
	Nuevos productos	Congresos
	De capacitación como el diplomado	
		convocatoria
		Evaluación

**Etapas En Que Se Encuentra La Organización**

Se encuentra en la etapa de **CRECIMIENTO** en la fase de **CONTAGIO Y EXPANSIÓN**, en razón de que se trae un proceso anterior de planificación y ejecución de recopilación de datos, análisis de los mismos y producción del conocimiento, permitiendo alcanzar resultados tangibles y prospectivos.

## **Planeación De Los Sistemas**

Funcional Tradicional:

Cronograma de reuniones y actividades.

Convocatoria interna y externa.

Evaluación de procesos comunitarios de ejecución.

Apoyo Gerencial:

Elaboración y entrega de actas.

Entrega de informes de gestión.

Presentación de nuevas propuestas.

Sistema Estratégico:

Innovación, diseño e intervención comunitaria.

Comprobación del objeto de estudio.

Diseño y promoción de un diplomado en el tema.

Recopilación y confrontación de la información con pares externos para la comprobación de la consolidación del proceso investigativo.

Sistema De Información En Auditoria.

La auditoria del proyecto esta a cargo de la coordinación de investigación de escuelas, su proceso se realiza por medio de:

Control de entrega de actas de reuniones.

Révision de informes de avance.

Cronograma de actividades del grupo de investigación.

## **Cadena De Valor aplicable a los sistemas de información.**

### *Logística Interna:*

Teorías Existentes:

Aplicabilidad de los procesos de estas teorías en las comunidades.

Otros grupos que las hayan utilizado.

Aplicabilidad en el tiempo.

Apoyo Institucional:

Respaldo administrativo

Imagen Corporativa.

Lineamientos metodológicos.

Talento Humano:

Experiencia comunitaria

Perfil profesional – ocupacional.

Interdisciplinariedad.

### ***Operaciones:***

El programa surge de la práctica profesional del pregrado Profesional en Deporte, y como tema central de un trabajo de grado de estudiantes de dicho programa, para luego consolidarse como un proceso de investigación el cual se operacionalizan desde el enfoque de marco lógico y la investigación acción – participación.

*Logística Externa:*

Planeación de capacitación:

Posicionamiento como grupo investigador.

Soporte institucional desde su imagen corporativa.

Proyección institucional desde su misión social en la ciudad y prospección departamental.

*Servicio Post Venta:*

Posicionamiento del grupo de investigación "RETESO" en el medio.

Generación de nuevos productos como el diplomado y otro tercer ciclo de capacitación.

Asesoría y visita a grupos de acción deportiva y los dinamizadores Sociales.

**Control De La Información En La Organización**

Mecanismos:

El manejo de la información se realiza desde la planeación de las actividades y reuniones.

Manual de funciones.

Asesorías de la coordinación de investigación.

Seguimiento y evaluación del proyecto

Ficha técnica de investigación

Fichas de evaluación

Fichas de asistencia.

Base de datos de los actores capacitados actualizada.

Rastreo de información de nuevas teorías.

Actualización del factor legislativo.

Indicadores:

Los planteados por niveles o status

- Número de comunidades con cobertura en líderes capacitados.
- Número de grupos de acción deportiva conformados.
- Número de grupos de dinamización comunitaria activos.
- Ampliación de cobertura a nuevos municipios.
- Elaboración de artículos para los medios de comunicación.
- Número de proyectos comunitarios presentados.

## **5.4 ELABORACIÓN DEL PLAN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

### **5.4.1. Orientación para el Mercadeo**

El grupo de investigación “RETESO”, establece una organización mas proyectiva mediante la búsqueda de alianzas estratégicas y convenios institucionales, que ayuden a la sostenibilidad del programa para el logro de

su misión y visión, siendo éste un grupo prestador de servicios como la formación de líderes, ciclos de capacitación, asesoría, asistencia, investigación y participación comunitaria en las áreas de Deporte y Recreación como herramienta de reconstrucción del tejido social.

#### **5.4.2. La Planeación:**

la planeación de los programas formativos y de capacitación para mercadear del grupo de investigación “RETESO”, dentro de la planeación se tuvo en cuenta:

Coordinación general.

Coordinación por áreas: Formación, Investigación, asesoría y acompañamiento y Gestión administrativa.

- Nombre del grupo.
- Objetivos Generales y Específicos.
- Misión y Visión.
- Procesos de capacitación.
- Diseño de Diplomado.

### **Que Hacer?**

Estructurar un modelo de gestión que permita al grupo “RETESO” realizar alianzas estratégicas que puedan alcanzar las competencias que se desean.

### **Como Hacerlo?**

Fortaleciendo los recursos administrativos del grupo “RETESO” con una planeación, organización, dirección y control de las competencias que se desea de la empresa y del modelo gestión.

Realizar un proceso para la toma d decisiones, manejo de la información y la coordinación.

### **Cuando Hacerlo?**

El modelo de gestión y la empresa está en proceso de estructuración, reformatión y organización tanto físico, como administrativo.

La planeación se inicio desde el momento en que el grupo “RETESO” decidió organizar, estructurar y reformar algunas actividades como lo es la gestión administrativa –gerencial.

### **Quién Lo Va A Hacer?**

Grupo de investigación. Reconstrucción del Tejido Social. “RETESO”

Los integrantes son:

-Leonardo Rodas Rodríguez: Profesional en Deporte.

-Gonzalo A. Restrepo Giraldo:	Profesional en Deporte.
-Neira Liliana Córdoba Gaviria	Licenciada en Edu. Física.
-Maria Elena Mesa Aristizabal:	Profesional en Recreación.
-Walter Quiroz Herrera:	Profesional en Deporte.
-Henry Montoya Londoño	Tecnólogo en recreación.

### **Recursos:**

#### Recursos Humanos:

- Grupo "RETESO".
- Alianzas estratégicas.
- Comunidades Beneficiadas con el proyecto.
- Líderes deportivos.

#### Recursos Financieros:

- Presupuesto:
- Diplomado.
  - Capacitaciones.
  - Actividades o alternativas estratégicas.

#### Recursos Materiales:

- Infraestructura: - Oficina.
- Material de oficina.

- Materiales: -Papelería.
- Material didáctico.
- Material deportivo y recreativo.

#### Recursos Tecnológicos:

- TV.
- VHS.
- Computador.
- Teléfono.
- Vídeo Bin.
- Retroproyector: -Acetatos.
- Opacos.
- Grabadora.
- Periodista.

### **5.5. FINANCIACIÓN**

- Instituciones nacionales e internacionales dedicadas a trabajos sociales comunitarios en la ciudad de Medellín.
- Participación en los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal.

- Desarrollar el programa bajo las líneas de investigación que faciliten los contactos a nivel de entidades universitarias.
- Ofrecer el proyecto de diplomado a las entidades educativas para que sea desarrollado dentro del programa de extensión.

## **5.6. PRODUCCIÓN -CICLOS DE CAPACITACIÓN Y DIPLOMADOS PARA LA RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL.**

### **Presentación:**

La Propuesta de capacitación de líderes comunitarios, como alternativa de reconstrucción del Tejido Social, se fundamenta en la dinamización de la práctica deportiva-recreativa, como posibilidad de formación académica, socialización, encuentro, integración y desarrollo comunitario.

Los ciclos de capacitación se fundamentan bajo el trabajo realizado por el grupo de investigación "RETESO", como una estrategia de reconstrucción del tejido social a partir de la formación de actores en deporte y recreación, contando con agentes externos profesionales de las diferentes áreas.

Las personas beneficiadas con este programa de capacitación son líderes comunitarios con fortalezas en este campo, que tienen la oportunidad de continuar con los estudios en las distintas temáticas del deporte y la recreación, permitiendo cumplir con intensidades horarias las cuales pueden ser avaladas para la formación y el empleo que actualmente propone el gobierno, permitiendo construir una dinámica que contribuya al crecimiento de las comunidades, donde su mayor fortaleza sea la aplicación de los valores éticos y morales, los cuales han perdido su sentido social y colectivo. La propuesta metodológica para estos ciclos de capacitación comprende talleres teórico-prácticos, donde cada uno de los líderes tiene la posibilidad de vivenciar, explicar e indagar en el acceso al conocimiento; se realizarán lecturas de documentos, conversatorios con especialistas, y práctica de campo, acceden a la dinámica grupal que genere el proceso.

## **I CICLO DE CAPACITACIÓN.**

### **Objetivo General:**

Promover el deporte y la recreación en las comunidades, a través de procesos de capacitación de líderes, que garanticen la proyección de la sana convivencia y la reconstrucción social.

Tiempo total de la capacitación: 80 horas

1. UNIDAD           Formativa.
2. UNIDAD           Planeación Deportiva.
3. UNIDAD           Preparación Física-Técnica Y Táctica Del Fútbol.
4. UNIDAD           Fundamentos De Disciplinas Deportivas Y Primeros Auxilios.

## **II CICLO DE CAPACITACIÓN**

### **Objetivo General**

Fortalecer la formación de actores en el campo deportivo-recreativo, para la aplicación didáctica en el trabajo comunitario.

Tiempo total de la capacitación: 80 horas

1. UNIDAD           Socio – Humanística:
2. UNIDAD           Técnico Deportiva Recreativa.
3. UNIDAD           Las Ciencias Aplicadas Al Deporte.
4. UNIDAD           Deporte Social, la Gestión y el Desarrollo comunitario.

### **III CICLO DE CAPACITACIÓN - ASESORIA Y ASISTENCIA A LÍDERES COMUNITARIOS.**

#### **Objetivo General**

Asistir y asesorar a las comunidades en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las áreas deportivas y recreativas de acuerdo a sus necesidades, potencializando la dinamización de la intervención comunitaria.

Acciones A Emprender:

Visita a las comunidades capacitadas.

Asesoría temática grupal e individual.

Asesoría para planeación y ejecución de proyectos.

Asistencia y control en la planeación y ejecución de los proyectos comunitarios.

### **DIPLOMADO**

#### **Objetivo General**

Formar profesionales del área del deporte, la educación física y la recreación, además de líderes comunitarios capaces de contribuir con la reconstrucción del tejido social, aplicando estrategias como el deporte y la recreación, como

ejes que fomentan la construcción axiológica, la participación y gestión comunitaria, en beneficio de la sociedad.

Tiempo total de la capacitación: 120 horas

1. MODULO           Área Socio – Humanística:
2. MODULO           Área Técnico deportiva recreativa:
3. MODULO           Área de las ciencias aplicadas al deporte:
4. MODULO           Área del Deporte Social, la Gestión y el Desarrollo comunitario:

### **Metodología**

El Diplomado y los ciclos de capacitación constan de una intensidad horaria semanal de 4 a 6 horas, teniendo en cuenta el programa y la metodología que se utilizará.

Los facilitadores y estudiantes trabajarán en proyectos experimentales de aula por medio de talleres teórico-prácticos, trabajos de campo, trabajos investigativos y exposiciones interactivas, propiciando la vivencia y el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos y aplicando el aprendizaje científico que aportan los programas ofrecidos por el grupo “RETESO”.

Los participantes tendrán además un proceso de asistencia, asesoría y evaluación por parte de los investigadores del grupo RETESO, donde se desarrollen programas de intervención basados en las características socioeconómicas de las diferentes comunidades y la aplicación de la metodología IAP (Investigación, Acción, Participación), que permita la aplicación de los conocimientos y metodologías socializadas durante la formación.

### **Participantes**

El programa “La Reconstrucción Del Tejido Social, por medio Del Deporte Y La Recreación”, va dirigido a profesionales del área del deporte, la educación física y la recreación, además de líderes comunitarios dinamizadores de los diferentes sectores que presentan riesgo de vulnerabilidad social de la ciudad de Medellín y el Área Metropolitana

Su diseño metodológico está planteado por unidades, áreas y módulos temáticos, donde se desarrollan diferentes ejes de vital importancia para el proceso, su coherente diseño estructural y vivencial, permitirá una apropiada asimilación de los contenidos de aprendizaje para lograr mejores resultados pedagógicos.

### **Población Beneficiada**

Este proceso tendrá una cobertura de líderes, para lograr un mayor impacto de proyección social en las diferentes comunidades de nuestro país, departamento, ciudad, municipios y veredas; buscando la eficacia del trabajo deportivo-recreativo, que se desarrollan en las comunidades, disminuyendo así el empirismo que rodea a muchos de los líderes de estas zonas.

### **Evaluación**

La formación tiene una estrategia de control cualitativa y cuantitativa, por medio de la valoración de las competencias individuales y colectivas, utilizando estándares de aprendizaje que el grupo adquiera en el desarrollo temático del programa. esta estrategia incluye la asistencia al 90 % del curso, el interés, la participación, los apuntes, la planeación y ejecución de las prácticas de campo programadas por cada área designada.

### **Estrategias**

- Diseño del programa “Reconstrucción Del Tejido Social, Por Medio Del Deporte Y La Recreación”, dirigido a profesionales y líderes comunitarios de los estratos 1, 2, y 3.
- Realización de talleres participativos comunitarios, donde el participante, acompañado de un docente, construya metodologías de intervención, acordes con la realidad de su entorno.

- Estableciendo grupos de discusión metodológica, que fomenten en el líder una lectura crítica de su realidad y le faciliten la realización de acciones de dinamización social.

### **Indicadores De Logros**

- N° de líderes que terminan el diplomado / N° de líderes matriculados.
- N° de talleres realizados / N° de talleres programados.
- N° de grupos de dinamización social de trabajo activo comunitario consolidados / N° de grupos de dinamización social de trabajo activo comunitario propuestos.
- N° de proyectos de corto y mediano plazo formulados / N° de proyectos de corto y mediano plazo planteados.

### **RESPONSABLES**

- Grupo de Investigación “RETESO”

## 6. CONCLUSIONES

- La pertinencia en la construcción de un modelo de gestión administrativa, permite una mayor eficacia para la operatividad del grupo y la ejecución de sus diferentes programas.
- Visualización del grupo de investigación y del programa para la transformación social y su posibilidad de tener sostenibilidad en el tiempo con recursos propios y externos.
- Posicionar el grupo “RETESO”, en el ámbito local y nacional, como una alternativa en la solución de las diferentes problemáticas a nivel social y deportivo, trabajando mancomunadamente con instituciones del medio estableciendo alianzas estratégicas que generen un proceso de retroalimentación permanente y efectivo.

- La construcción de un modelo administrativo óptimo, permite el establecimiento de los diferentes sistemas de información adecuados para que el grupo continúe en su labor de la generación de conocimientos en el área social, que se establezcan desde los diferentes procesos investigativos y de ejecución.

## **IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE GRADO DENTRO DE LA ESPECIALIZACIÓN DE “GERENCIA INTEGRAL”:**

Con un Diseño de Gestión Organizacional para el grupo de investigación “RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL – RETESO”, se pretende la ubicación estratégica del grupo en el medio social comunitario, mostrando una mejor organización, y se mostrarán los parámetros claros trabajados, también se reseñan dificultades tenidas en el transcurrir del tiempo durante el proceso que se ha ejecutado hasta hoy, en este momento en necesaria la aplicación de muchos de los modelos vistos hasta el momento en la especialización de Gerencia Integral y permite la posibilidad de crear un modelo donde todos los integrantes tengan la posibilidad de aportar para una organización que será tendencia en un futuro para la nueva administración, sin perder el norte de que ante todo el ser humano es y será por siempre irremplazable, aunque la tecnología sea el fuerte de todas las empresas que se destaquen en el momento.

Si se tiene en cuenta, que este es un micro-proyecto, dentro de un macro proyecto de investigación acción– participación, la cual a través de la Reconstrucción del Tejido Social por medio del Deporte y la Recreación, disminuiría los niveles de violencia, aumentaría la convivencia ciudadana y genera una oportunidad de empleo, permite también, que este tipo de grupo se posicione y se afiance en su propia autogestión, lo cuál permitiría una

sostenibilidad en el tiempo y realmente obtener un mejoramiento comunitario, arrojando resultados investigativos relevantes.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Maria José y ANDER EGG, Ezequiel. Diagnóstico social. Conceptos y metodología. 2ed. Buenos Aires: Editorial Lumen, Humanitas, 2001. Pág. 12. ISBN 950-724-480-8.
- BANGUERO, Harold y QUINTERO, Víctor Manuel. Los Proyectos Sociales I y II. Cali: Instituto para el Liderazgo FES. 1991.
- BARRANTES R, María Vite. Planificación Estratégica de los Servicios Sociales en Trabajo Social. Lima, Perú. 1998. Módulo Nº 3 Curso Educación a Distancia Gerencia Social de Programas de Bienestar. ISBN 9972 – 616 – 06 – 1.
- DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín, Colombia: Biblioteca jurídica DIKE. 1992. Pág. 21.
- MONDY, R.Wayne. NOE, Robert M. Administración de recursos humanos. Sexta edición.

- CANDAMIL CALLE , Maria del Socorro . LOPEZ BECERRA□□Mario Hernán. Documento “Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social”.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991
- Ley Del Deporte –(Ley 181/95)Documento De La Ley General De Educación.
- Documento Ley De La Educación Superior.
- GARAY, LUIS Jorge. Construcción De Una Nueva Sociedad.
- DOCUMENTO “Si Hay Solución De Empleo”
- DOCUMENTO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL. “Juventud En Crisis, Causas”.
- DOCUMENTO “el arte y el juego del ser humano”.
- BRIGHENTI, Agenor. Metodología Para Un Proceso De Planeación Deportiva. Colección Dinámica Grupal, Tercera Edición. Santa Fe De Bogotá, Colombia.

- GARCIA MANSO, Juan M. NAVARRO VALDIVIESO, Manuel. RUIZ CABALLERO, José A. Planificación Del Entrenamiento Deportivo. Editorial Deportiva, SL. Madrid, España.
- ZAPATA Z, Rubén Hernando. Iniciación Deportiva I. Editorial Politécnico Jaime Isaza Cadavid.
- ZAPATA Z, Rubén Hernando. Iniciación Deportiva I I. Editorial Politécnico Jaime Isaza Cadavid.
- MONTOYA Montoya Carolina. Estimulación De La Capacidad Creadora. Editorial Komeki, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín Colombia., 2000.
- FLOREZ ANDRADE, Julio. Como crear y dirigir la nueva empresa. Eco Ediciones Ltda. Bogotá, Colombia, segunda edición. 2002
- MORENO O. Maria C. Modulo Teoría Organizacional.
- R. WAYNE, Mundy, NOE, Robert. Administración del Recurso Humano, 6 edición . ciudad de México. Editorial Prentice- Hall . sextas edición.

**ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL. “RETESO”**

**Nombre del cargo:** Coordinador General

**Nombre del aspirante:**

**OBJETIVO:** Seleccionar un profesional con conocimientos y experiencia en el área del trabajo con comunidades, y la calidad humana que permita fortalecer el programa y el desarrollo comunitario.

**1. ¿Qué cree usted que es Reconstrucción del Tejido Social?**

---

---

**2. ¿Conoce usted algo sobre el trabajo del grupo Reconstrucción del Tejido Social?      si\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_      qué conoce:**

---

---

**3. ¿Qué experiencia tiene o ha tenido usted en el trabajo con comunidades?**

---

---

**4. ¿Cuáles comunidades ha trabajado y que tipo de programas?**

---

---

**5. ¿Cuál sería su aporte para el grupo?**

---

---

**6. ¿Si usted esta en una comunidad y se le presenta una dificultad de Vandalismo como la afrontaría?**

---

---

**7. ¿Bajo que herramientas de gestión se apoyaría usted, para lograr establecer alianzas estratégicas con otras instituciones que tengan el mismo perfil social?**

---

---

**8. ¿Cómo esta conformado su núcleo familiar?**

---

---

---

**9. ¿Cuál es su disponibilidad de horario?**

---

---

**10. ¿A que salario aspira?**

---

## **ANEXO 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **1. Capacidad y saber:**

Capacidad de liderazgo de grupo.

Conciliador ante conflictos de grupo.

Facilidad de autogestión.

Relaciones laborales adecuadas con la institución.

Conocer las diferentes aplicaciones del deporte y la recreación a nivel social comunitario.

### **2. Voluntad:**

La entrega al programa.

Dedicación de horas de trabajo por fuera de los horarios establecidos.

Determinación a la hora de tomar decisiones trascendentales.

### **3. Vivencia del sentido de pertenencia:**

Según las diferentes acciones realizadas, se evalúa la condición de entrega que ha puesto durante el proceso del programa.

Si los diferentes componentes del plan de trabajo propuesto a nivel grupal han sido cumplidos completamente.

Hacer cumplir su condición de coordinador, para cumplir con el cronograma de actividades propuesto inicialmente.

Hacer sentir a cada integrante del grupo tan importante, que de lo mejor de sí para el programa.

#### **4. Alineamiento = Compromiso con la visión y valores:**

El coordinador del grupo “RETESO”, debe ser una persona que este comprometida a proponer alternativas de solución a las problemáticas que se viven en las comunidades donde se proyecta el grupo, también que tenga la formación y la convicción de diseñar propuestas de formación para el fortalecimiento axiológico de las personas de las comunidades y una propuesta de plan de mejoramiento a nivel de convivencia y pacificación, teniendo en cuenta la visión que el grupo “RETESO” tiene en su proyección institucional y social.

#### **5. Capacidad de liderazgo:**

La dirección del grupo debe ser llevada cumpliendo a cabo con todas las direcciones establecidas a nivel grupal, pero deber ser una persona líder, con fortalezas en cuestión de valores éticos y morales que permitan irradiar confianza en el resto de los integrantes del grupo.









**ANEXO 4. GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

**RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

**PROGRAMA**

**“RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL, POR MEDIO DEL DEPORTE  
Y LA RECREACIÓN”,**

**EVALUACIÓN**

¿Qué conclusiones le deja esta capacitación de líderes deportivos?

---

---

¿Qué expectativas tiene después de haber asistido a esta capacitación de líderes deportivos?

---

---

¿Qué le gustaría para una próxima capacitación?

---

---

¿Qué fue lo que mas le gusto de esta capacitación?

---

---

¿Qué no le gusto de la capacitación?

---

---

OBSERVACIONES

---

---

---

Nota: favor contestar el cuestionario con toda sinceridad para mejorar en el futuro.

## **ANEXO 5. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **GRUPO RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL**

#### **“RETESO”**

La evaluación del clima organizacional se realizará por competencias ya que a nivel educativo en instituciones educativas formales e informales, se viene desarrollando este proceso.

#### **Competencias:**

##### **Competencia 1: Comprender el entorno y la organización:**

- Identificar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.
- Reconocer los rasgos de la cultura de esa organización.
- Identificar las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella.
- Identificar el impacto en los actores comunitarios, individuales y colectivos.

##### **Competencia 2: Analizar la situación:**

- Identificar los actores involucrados en el programa ofrecido a las comunidades.

- Describir el problema a resolver, obstáculos y factores claves de apoyo.
- Involucrar a todos los actores en el diagnóstico de la situación.
- Realizar un diagnóstico participativo completo de la situación, identificando “socios potenciales del grupo”.

### **Competencia 3: Definir dispositivos:**

- Seleccionar una estrategia de convocatoria, incluidas posibilidades de nuevos integrantes de distintas comunidades a las intervenidas.
- Analizar factibilidad del dispositivo y cada una de sus etapas.
- Poseer estrategias alternativas.
- Fijar objetivos junto a los responsables e integrantes del grupo.
- Definir la metodología de elaboración del dispositivo a proponer.
- Aplicar los procedimientos administrativos, técnicos y financieros.

### **Competencia 4: Elaborar planes de formación:**

- Definir los objetivos de la acción.
- Determinar etapas y medios del proyecto en acción.
- Diseñar el dispositivo de evaluación.

- Definir objetivos y características globales de los recursos disponibles.
- Seleccionar recursos que ofrece el mercado y negociar su adaptación con proveedores.
- Determinar etapas y medios para la construcción de instrumentos, dispositivos y su evaluación.
- Plantear las condiciones necesarias para la aplicación de los programas a ejecutar a los integrantes.

**Competencia 5: Implementar planes de formación:**

- Conducir la implementación en función de los acontecimientos (flexibilidad).
- Asegurar el seguimiento de la realización.
- Conducir un trabajo colectivo.
- Implicar a los actores en cada momento de la implementación.
- Aplicar el dispositivo de evaluación.

**Competencia 6: Auditar y evaluar:**

- Implicar a los diferentes actores.
- Proponer un procedimiento y modalidades de realización.
- Definir e implementar un seguimiento.
- Definir y prever el tratamiento de las dificultades y potenciación de los logros.

- Dar cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos.

**Competencia 7: Negociar:**

- Comunicar a través de los diferentes medios disponibles.
- Preparar argumentos y anticipar preguntas.
- Dar cuenta de los resultados a los diferentes actores y acordar nuevas alternativas.
- Respetar reglas de ética y aceptar diversos puntos de vista.

**Competencia 8: Valorizar:**

- Documentar los proyectos, cada una de sus etapas y toma de decisiones.
- Capitalizar la experiencia, sacando enseñanza de la propia y de cada uno de los actores involucrados.
- Difundir y transferir lo realizado.

**ANEXO 6. CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL  
(CPMCO)**

El grupo de investigación Reconstrucción del Tejido Social “RETESO” , en esfuerzo por propiciar el mejoramiento, en los diferentes procesos, está interesado en conocer sus apreciaciones y opiniones sobre el ambiente de trabajo que existe actualmente dentro de la organización.

Para lograr este objetivo, se ha diseñado un conjunto de afirmaciones para las cuales esperamos su objetiva y más sincera respuesta, dentro de un rango de alternativas que van, desde total acuerdo hasta total desacuerdo, con base en el siguiente esquema:

- Totalmente de acuerdo
- Acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Marque una X sobre la figura escogida, teniendo en cuenta que el número de cada afirmación coincida con la hoja de respuestas (No debe rayar el cuadernillo).

Esta es una encuesta anónima. Por tal motivo, no es necesario que escriba su nombre, para que así pueda expresarse libremente.

De la seriedad y objetividad de sus respuestas, dependerán que el grupo pueda identificar las áreas susceptibles de mejorar.

**Agradecemos su colaboración.**

## **ANEXO . 7 FORMATO DE ENTREVISTA GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

### **RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL. “RETESO”**

**Nombre del cargo:** Coordinador General

**Nombre del aspirante:**

**OBJETIVO:** Seleccionar un profesional con conocimientos y experiencia en el área del trabajo con comunidades, y la calidad humana que permita fortalecer el programa y el desarrollo comunitario.

**1. ¿Qué cree usted que es Reconstrucción del Tejido Social?**

---

---

**2. ¿Conoce usted algo sobre el trabajo del grupo Reconstrucción del Tejido Social? si \_\_\_ no \_\_\_ qué conoce:**

---

---

**3. ¿Qué experiencia tiene o ha tenido usted en el trabajo con comunidades?**

---

---

**4. ¿Cuáles comunidades ha trabajado y que tipo de programas?**

---

---

**5. ¿Cuál sería su aporte para el grupo?**

---

---

**6. ¿Si usted esta en una comunidad y se le presenta una dificultad de Vandalismo como la afrontaría?**

---

---

**7. ¿Bajo que herramientas de gestión se apoyaría usted, para lograr establecer alianzas estratégicas con otras instituciones que tengan el mismo perfil social?**

---

---

**8. ¿Cómo esta conformado su núcleo familiar?**

---

---

---

**9. ¿Cuál es su disponibilidad de horario?**

---

---

**10. ¿A que salario aspira?**

---

## **ANEXO 8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **6. Capacidad y saber:**

Capacidad de liderazgo de grupo.

Conciliador ante conflictos de grupo.

Facilidad de autogestión.

Relaciones laborales adecuadas con la institución.

Conocer las diferentes aplicaciones del deporte y la recreación a nivel social comunitario.

### **7. Voluntad:**

La entrega al programa.

Dedicación de horas de trabajo por fuera de los horarios establecidos.

Determinación a la hora de tomar decisiones trascendentales.

### **8. Vivencia del sentido de pertenencia:**

Según las diferentes acciones realizadas, se evalúa la condición de entrega que ha puesto durante el proceso del programa.

Si los diferentes componentes del plan de trabajo propuesto a nivel grupal han sido cumplidos completamente.

Hacer cumplir su condición de coordinador, para cumplir con el cronograma de actividades propuesto inicialmente.

Hacer sentir a cada integrante del grupo tan importante, que de lo mejor de sí para el programa.

### **9. Alineamiento = Compromiso con la visión y valores:**

El coordinador del grupo "RETESO", debe ser una persona que este comprometida a proponer alternativas de solución a las problemáticas que se viven en las comunidades donde se proyecta el grupo, también que tenga la formación y la convicción de diseñar propuestas de formación para el fortalecimiento axiológico de las personas de las comunidades y una propuesta de plan de mejoramiento a nivel de convivencia y pacificación, teniendo en cuenta la visión que el grupo "RETESO" tiene en su proyección institucional y social.

### **10. Capacidad de liderazgo:**

La dirección del grupo debe ser llevada cumpliendo a cabo con todas las direcciones establecidas a nivel grupal, pero deber ser una persona líder, con fortalezas en cuestión de valores éticos y morales que permitan irradiar confianza en el resto de los integrantes del grupo.





**ANEXO 10 RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

**RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

**PROGRAMA  
“RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL, POR MEDIO DEL DEPORTE  
Y LA RECREACIÓN”,**

**EVALUACIÓN**

¿Qué conclusiones le deja esta capacitación de líderes deportivos?

---

---

---

¿Qué expectativas tiene después de haber asistido a esta capacitación de líderes deportivos?

---

---

---

¿Qué le gustaría para una próxima capacitación?

---

---

---

¿Qué fue lo que mas le gusto de esta capacitación?

---

---

---

¿Qué no le gusto de la capacitación?

---

---

---

**OBSERVACIONES**

---

---

---

Nota: favor contestar el cuestionario con toda sinceridad para mejorar en el futuro.

## **ANEXO 11 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **GRUPO RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL “RETESO”**

La evaluación del clima organizacional se realizará por competencias ya que a nivel educativo en instituciones educativas formales e informales, se viene desarrollando este proceso.

#### **Competencias:**

##### **Competencia 1: Comprender el entorno y la organización:**

- Identificar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.
- Reconocer los rasgos de la cultura de esa organización.
- Identificar las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella.
- Identificar el impacto en los actores comunitarios, individuales y colectivos.

##### **Competencia 2: Analizar la situación:**

- Identificar los actores involucrados en el programa ofrecido a las comunidades.
- Describir el problema a resolver, obstáculos y factores claves de apoyo.
- Involucrar a todos los actores en el diagnóstico de la situación.
- Realizar un diagnóstico participativo completo de la situación, identificando “socios potenciales del grupo”.

##### **Competencia 3: Definir dispositivos:**

- Seleccionar una estrategia de convocatoria, incluidas posibilidades de nuevos integrantes de distintas comunidades a las intervenidas.
- Analizar factibilidad del dispositivo y cada una de sus etapas.
- Poseer estrategias alternativas.
- Fijar objetivos junto a los responsables e integrantes del grupo.
- Definir la metodología de elaboración del dispositivo a proponer.

- Aplicar los procedimientos administrativos, técnicos y financieros.

**Competencia 4: Elaborar planes de formación:**

- Definir los objetivos de la acción.
- Determinar etapas y medios del proyecto en acción.
- Diseñar el dispositivo de evaluación.
- Definir objetivos y características globales de los recursos disponibles.
- Seleccionar recursos que ofrece el mercado y negociar su adaptación con proveedores.
- Determinar etapas y medios para la construcción de instrumentos, dispositivos y su evaluación.
- Plantear las condiciones necesarias para la aplicación de los programas a ejecutar a los integrantes.

**Competencia 5: Implementar planes de formación:**

- Conducir la implementación en función de los acontecimientos (flexibilidad).
- Asegurar el seguimiento de la realización.
- Conducir un trabajo colectivo.
- Implicar a los actores en cada momento de la implementación.
- Aplicar el dispositivo de evaluación.

**Competencia 6: Auditar y evaluar:**

- Implicar a los diferentes actores.
- Proponer un procedimiento y modalidades de realización.
- Definir e implementar un seguimiento.
- Definir y prever el tratamiento de las dificultades y potenciación de los logros.
- Dar cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos.

**Competencia 7: Negociar:**

- Comunicar a través de los diferentes medios disponibles.
- Preparar argumentos y anticipar preguntas.
- Dar cuenta de los resultados a los diferentes actores y acordar nuevas alternativas.
- Respetar reglas de ética y aceptar diversos puntos de vista.

**Competencia 8: Valorizar:**

- Documentar los proyectos, cada una de sus etapas y toma de decisiones.
- Capitalizar la experiencia, sacando enseñanza de la propia y de cada uno de los actores involucrados.
- Difundir y transferir lo realizado.

## ANEXO 12 CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL (CPMCO)

El grupo de investigación Reconstrucción del Tejido Social “RETESO” , en esfuerzo por propiciar el mejoramiento, en los diferentes procesos, está interesado en conocer sus apreciaciones y opiniones sobre el ambiente de trabajo que existe actualmente dentro de la organización.

Para lograr este objetivo, se ha diseñado un conjunto de afirmaciones para las cuales esperamos su objetiva y más sincera respuesta, dentro de un rango de alternativas que van, desde total acuerdo hasta total desacuerdo, con base en el siguiente esquema:

- Totalmente de acuerdo
- Acuerdo
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Marque una X sobre la figura escogida, teniendo en cuenta que el número de cada afirmación coincida con la hoja de respuestas (No debe rayar el cuadernillo).

Esta es una encuesta anónima. Por tal motivo, no es necesario que escriba su nombre, para que así pueda expresarse libremente.

De la seriedad y objetividad de sus respuestas, dependerán que el grupo pueda identificar las áreas susceptibles de mejorar.

**Agradecemos su colaboración.**

**ANEXO 13 CUESTIONARIO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL  
(CPMCO)  
GRUPO RECONSTRUCCIÓN DEL TEJIDO SOCIAL  
“RETESO”**

**RELACIONES INTERPERSONALES**

1. En el grupo se observa permanentemente cooperación y ayuda mutua entre las personas que trabajan en él. ( )
2. Las personas del grupo están dispuestas al diálogo. ( )
3. Encuentro que en el grupo se habla en forma abierta y franca. ( )
4. En el grupo siempre encuentro a alguien en quien me puedo apoyar. ( )
5. En el grupo, no es común ver roces y dificultades entre la gente. ( )
6. No hay duda de que las relaciones entre los integrantes del grupo son de respeto, apoyo y confianza. ( )
7. Encuentro que en el grupo, se puede tener verdadera camaradería entre compañeros. ( )

**Valores Colectivos**

8. Los integrantes del grupo se esfuerzan por cumplir muy bien con el trabajo. ( )
9. Toda decisión que tome un integrante, es necesario consultarla con el grupo en general antes de ponerla en práctica. ( )
10. En el grupo tenemos buenos programas de recreación y de integración
11. En el grupo se premia el esfuerzo, interés y responsabilidad con que los integrantes realizan su trabajo. ( )
12. En el grupo el reconocimiento a la buena labor de los integrantes se hace por igual a todos. ( )

**Compromiso**

13. Los integrantes del grupo de “RETESO”, tratan con respeto y amabilidad a las personas que se acercan a él. ( )
14. Los integrantes del grupo defienden con todo el corazón y el trabajo la imagen de la institución. ( )
15. En general, los integrantes del grupo tratan con cuidado las pertenencias de la institución donde se realiza las actividades. ( )
16. Los integrantes del grupo “RETESO”, conocen la Misión, Visión, Valores y objetivos del grupo. ( )
17. En el grupo existen integrantes que tratan a sus compañeros con un lenguaje grosero y poco amable. ( )

18. Todos los integrantes se sienten orgullosos de pertenecer y trabajar en el grupo "RETESO" ( )

### **Retribución**

19. Encuentro que se reconocen los buenos trabajos realizados a cualquier integrante del grupo. ( )
20. Encuentro que cuando las cosas salen bien, siempre hay algún comentario positivo en el cual se reconoce mi buen trabajo. ( )
21. Cuando las cosas salen mal, encuentro un comentario constructivo sobre cómo mejorar mi desempeño, en lugar de regaños y malos tratos. ( )
22. No es extraño ver que los integrantes del grupo se apropian de las ideas de sus compañeros y las transmitan como propias. ( )
23. En el grupo "RETESO", cuando hay una buena sugerencia o idea siempre se reconoce a quien la hizo y se ofrece las felicitaciones respectivas. ( )
24. Es evidente que, para el grupo mi trabajo es importante. ( )

### **Estabilidad**

25. Encuentro que existen muchas posibilidades de permanecer largo tiempo en esta organización. ( )
26. En esta organización se conserva, promueve o cambia a las personas de sus cargos con justo criterio. ( )
27. El grupo ofrece posibilidades de ascender a cargos mayores. ( )
28. Encuentro que, normalmente se prefiere a la gente de afuera, en lugar de promocionar al personal interno para ocupar cargos nuevos o vacantes. ( )
29. He visto que en esta organización existe una tendencia a disminuir puestos de trabajo, para contratar con terceros. ( )
30. Creo que mi futuro en esta empresa es incierto. ( )

### **Sentido De Pertenencia (Compromiso Y Valores Colectivos)**

#### **Estilo De Dirección**

31. El coordinador se preocupa porque entendamos bien las funciones de nuestro que hacer diario. ( )
32. Las ideas que damos al grupo para mejorar el trabajo, reciben respaldo del coordinador. ( )
33. Generalmente, los integrantes del grupo tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar. ( )

- 34. Con frecuencia los integrantes del grupo, por falta de información iniciamos trabajos que no sabemos para qué se hacen. ( )
- 35. Con frecuencia, el trabajo realizado por los integrantes del grupo se ve interferido por el coordinador del grupo. ( )
- 36. El coordinador se preocupa por asesorar y supervisar en forma permanente y constructiva a los integrantes del grupo. ( )
- 37. El coordinador, vela por que las dificultades que surgen entre los integrantes se resuelvan de manera que no afecten el grupo. ( )

### **Disponibilidad De Recursos**

- 38. Para realizar mi trabajo en el grupo, puedo obtener los materiales requeridos, en el momento oportuno. ( )
- 39. Encuentro que los procedimientos necesarios para la consecución de los diferentes recursos para la realizar mi trabajo, son ágiles y sencillos. ( )
- 40. Cuando necesito colaboración de otras personas de la organización para realizar mi trabajo, estas lo hacen de forma diligente y oportuna. ( )
- 41. La mayoría de los integrantes del grupo, nos sentimos satisfechos con el aspecto físico de nuestro sitio de trabajo. ( )
- 42. Disponemos de un lugar agradable y acogedor para descansar durante la jornada laboral. ( )

### **Claridad Y Coherencia En La Dirección**

- 43. Encuentro que es evidente la relación entre los objetivos del área a la cual pertenezco con los de la organización en general. ( )
- 44. En el grupo se establecen metas para lograr en determinados períodos de tiempo, y se dan al conocimiento de los integrantes. ( )
- 45. Encuentro que esta es una organización que mantiene la vista hacia el futuro y sus metas y estrategias son consistentes. ( )
- 46. Las reglas del grupo están claramente establecidas y son entendidas. ( )
- 47. Los objetivos del grupo están claramente definidos y son conocidos por todos. ( )
- 48. Encuentro que están claramente definidas y delimitadas las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de esta organización. ( )
- 49. Conozco los objetivos y funciones de mi cargo y tengo claro hacia dónde se deben dirigir mis esfuerzos. ( )
- 50. Es claro el aporte de mi trabajo al cumplimiento de los objetivos del área. ( )

### **Apoyo Organizacional**

51. Encuentro que comúnmente, se solicita la participación de todos los integrantes de las áreas para planear, ajustar y lograr las metas propuestas. ( )
52. Considero que en el grupo existen candidatos y mecanismos para alcanzar los objetivos planeados. ( )
53. Cuando se presentan dificultades son tenidas en cuenta las opiniones de las diferentes personas del grupo. ( )
54. Pienso que los empleados del grupo somos apoyados para definir nuestras propias metas de actuación. ( )
55. Siento que se me ha informado con claridad qué es lo que hay que hacer, y qué se espera de mí. ( )
56. En el grupo al cual pertenezco, se puede tener importante participación en las decisiones. ( )
57. Creo que se me motiva para ser una persona creativa y recursiva en el trabajo. ( )
58. En el grupo, la asignación de responsabilidades es clara y adecuada. ( )
59. En el grupo, siento que se me escucha poco. Por ello, es mejor abandonar las ideas propias. ( )
60. Los compañeros, en esta organización, proporcionan oportunidades de aprendizaje. ( )

### **Factores Determinantes Afirmaciones**

#### **FACTOR I. Calidad de la Vida de Relación**

##### **VARIABLES:**

Relaciones Interpersonales	1, 10, 19, 28, 37, 46, 54 y 60
Valores Colectivos	2, 11, 20, 29 y 38
Compromiso	3, 12, 21, 30, 39, 47, 55 y 60

#### **FACTOR II. Imagen deL Grupo**

##### **VARIABLES:**

Retribución	4, 13, 22, 31, 40, 48 y 56
Estabilidad	5, 14, 23, 32, 41, 49 y 57
Sentido de Pertenencia	2, 11, 20, 29, 38, 3, 12, 21, 30, 39, 47, 55 y 60

#### **FACTOR III Imagen de la Coordinación**

##### **VARIABLES:**

Estilo de Dirección	6, 15, 24, 33, 42, 50 y 58
Disponibilidad de Recursos	7, 16, 25, 34, 43 y 51
Claridad y Coherencia en la D.	8, 17, 26, 35, 44, 52, 59 y 60

FACTOR IV. Apoyo del grupo

9, 18, 27, 36, 45, 53, 60,

VARIABLES:

Retribución	4, 13, 22, 31, 40, 48 y 56
Disponibilidad de Recursos	7, 16, 25, 34, 43 y 51
Estilo de Dirección	6, 15, 24, 33, 42, 50 y 58