

## **Modelos administrativos en las escuelas de formación deportiva**

**Administrative models in sports training schools**

**REVISTA**  
**GESTIÓN, COMPETITIVIDAD E**  
**INNOVACIÓN**

**Bonie Ofelia Pallares Gómez \***

**Clara Elena Barrios Barraza \*\***

\* Licenciada en educación física. Especialista en el Alta Gerencia y Desarrollo deportivo. Magister en Ciencias de la Educación Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. . Estudiante de Doctorado en Educación. Docente en Básica secundaria y media y del nivel de Educación superior. [bonniepallares\\_gomez@hotmail.es](mailto:bonniepallares_gomez@hotmail.es).

\*\* Licenciada en Psicopedagogía. Especialista en Docencia y Especialista en Pedagogía. Magister en Ciencias de la Educación Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. Estudiante de doctorado en educación. Docente de básica primaria, secundaria y Media y nivel Superior. [clarele0131@hotmail.com](mailto:clarele0131@hotmail.com)

**Fecha de recepción:** 30 de Septiembre de 2016

**Fecha de aceptación:** 23 de marzo de 2017

**Citación:**

Pallares Gómez, B. O., & Barrios Barraza, C. E. (2017). Modelos administrativos en las escuelas de formación deportiva. *Gestión, Competitividad e innovación*(Enero-Junio 2017), 58-72.

## **RESUMEN**

*La investigación tuvo como objetivo determinar los modelos de administración que se implementan en las Escuelas de Formación Deportiva de la ciudad de Barranquilla. Enmarcada en la línea de investigación gerencia educativa soportada en los fundamentos teóricos de, Kinicki (2003), Dubrin (2003), Tamayo y Tamayo (2003) y Martínez (2004), Chiavenato (2009), Florez (1999), la metodología fue descriptiva-explicativa, con diseño de campo, no experimental y transversal. La técnica para obtener los datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario redirigido cuya categorías se establecieron de acuerdo a la escala Lickert. Los resultados permitieron concluir que el conocimiento de los directivos acerca de las teorías de los modelos administrativos se basa en las relaciones humanas. El tipo de modelo administrativo es el de custodia y apoyo. Las características que posee el modelo administrativo aplicado por los directivos de las escuelas de formación deportiva se basa en el trabajo de equipo.*

**Palabras Claves:** Modelos administrativo, Escuelas de formación deportiva, Teorías administrativas.

## **ABSTRACT**

*The objective of this research was to determine the management models that are implemented in the Schools of Sports Training in Barranquilla. It was part of the research line of educational management and was supported in the theoretical basis of, Kinicki, (2003), Dubrin (2003), Tamayo and Tamayo (2003) and Martinez (2004), Chiavenato (2009), Florez (1999), among others. By its nature, the methodology was descriptive-explanatory, with field design, non-experimental and transversal. The population was represented by 44 executives and 53 teachers for a total of 97 subjects. The technical data for the survey was a questionnaire redirected as an instrument whose categories were established according to the Likert scale, with five alternatives such as: always, almost always, sometimes, rarely and never, consisting of 33 items. Regarding content validity, 5 expert consultations was held and reliability formula of Cronbach alpha coefficient was applied, yielding an index from 0.918, to 0. The knowledge of managers about the theories of management models is based on human relations; besides, the type of management model is the custody and support. The characteristics that has the administrative model applied by managers of sports training in schools is based on teamwork.*

**Keywords:** Administrative models, sports training schools, administrative theories.

## **1. Introducción**

Al considerar la definición de Modelos Administrativos se puede decir que las organizaciones elaboran con experiencias previas un nuevo modelo, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, orientados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y

manejo de problemas, administración en las zonas de trabajo. Se considera que el diseño de modelos administrativos es un medio que le permite al directivo resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho, es una tarea de uso muy común, que se hace necesario en la vida de la organización permitiendo el logro de objetivos comunes al entorno social. Es de esta manera donde las escuelas de formación deportiva en la ciudad de Barranquilla, como organización que reúne personas, actividades y recursos merece el conocimiento y manejo de las teorías por los gerentes para lograr de manera eficiente su desempeño y así dar los resultados esperados por la comunidad. Las escuelas deportivas son organizaciones de carácter formativo donde los niños, niñas y jóvenes pueden iniciar el aprendizaje, fundamentación de uno o varios deportes, así mismo coadyuvar a la formación integral. Son proyectos educativos implementados como estrategias extracurriculares para la orientación y enseñanza del deporte el desarrollo físico, motriz, intelectual, afectivo y social, que mediante programas sistemáticos permiten la incorporación al deporte de rendimiento en forma progresiva.

## **2. Elementos teóricos**

### **2.1 Definición de Modelos de Administración**

Según Caracheo (2002), las significaciones de la definición de modelo son varias. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como carácter de la realidad, definición de un fenómeno, correcto digno de imitarse, paradigma, canon, esquema o pauta de acción; idealización de la realidad; ejemplar, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos fundamentales o los supuestos teóricos de un sistema social. Desde esta perspectiva es una visión de la realidad que tiene una serie de variables claras y sencillas a seguir con unos parámetros específicos que identifican desde lo teórico el accionar en una comunidad u organización.

Para Gago (1999), puntualiza modelo como íntegro o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser fingido, representación en pequeño de una cosa, plagio o copia de un original, fabricación o creación que sirve para medir, exponer e descifrar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten un acercamiento a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión.

Achinstein (1967), la palabra modelo, en resultado, tiene una extensa gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas. Aunque no lo define concretamente este concepto aporta a la investigación el mundo de las ideas que existen dentro de un modelo determinado que es ejemplo a seguir.

Para Aguilera (2000), el modelo es una forma parcial de la realidad; esto se cuenta a que no es posible explicar una totalidad, ni contener todas las variables que esta pueda, tener, por lo que se relata más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. Permite ver una perspectiva de que el modelo no lo es todo y que existen otras formas de ver la realidad, afirma también que aun cuando la explicación de un modelo parte de estimados hipotéticos o de teorías previas ya ratificadas, ésta sería completa si no comprende observaciones y experimentaciones

posteriores que den cuenta de todos aquellos elementos, mecanismos y procesos incluidos en él.

De conformidad con Flórez (1999), el lenguaje provee una forma de ajustar la realidad; cuando el individuo supone en su mente la acción que va a hacer a continuación, la está planeando, ordenando, modelando. Por lo tanto, un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión. De este concepto es importante destacar que la representación en la comprensión de un fenómeno a través de su aplicación establece un ejercicio cognitivo de comprensión fácil de un modelo. Que desde el mundo de las ideas se perfilan y definen caminos a seguir es decir hay integración mente-acción.

La palabra modelo puede ser determinado como la imagen de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Procura mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, exponer sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan apoyo, para proporcionar su entendimiento. Una vez entendido el concepto de modelo, se sabe cuál es su función.

Así permanecen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que conservan su vigencia, también que algunos resultan transitoriamente y cuyos contenidos son solamente comerciales. Los modelos gerenciales se producen en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Lo más importante es que en la ejecución del modelo se tengan claros los criterios y diferentes variables que lo caracterizan y así su aplicación sea entendida por todos y cada uno de los que integren la organización, además representan un norte que garantiza la calidad, eficacia y efectividad de la institución o entidad. Partiendo de la definición de los modelos de administración y como punto de partida para el desarrollo y soporte de esta investigación en modelos de administración en las escuelas de formación deportiva se requiere tener claro unos referentes y un marco teórico que apoye y plantee las siguientes teorías.

## **2.2 Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo (1930) y sus colaboradores, surgió con los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología que demuestran de manera gradual lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el desarrollo del humanismo en la administración.

- Las conclusiones del experimento de Hawthorne. Este experimento permitió delinear los principios de básicos de las relaciones humanas

Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne (1927) citado por Chiavenato (2004), introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración, la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

El énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente. Dentro de ese enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores; la propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse solo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas. Todos los métodos convergen a la eficiencia y no a la cooperación humana, ni mucho menos, a objetivos humanos.

Es indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y las función social (brindar satisfacciones a los participantes para garantizar el equilibrio interno).

Mayo (1998) y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales, psicología, sociología y antropología. Estos últimos recibieron el nombre de científicos del comportamiento.

Finalmente, Mayo (1998) sustenta que la civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y religiosos, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un local de comprensión y de seguridad emocional para las personas.

### 2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional

Definiciones de Comportamiento Organizacional por varios autores, según Cuadro N° 1

**Cuadro No. 1. Definiciones de Comportamiento Organizacional**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>
Robbins Stephen. (2004:8)	"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".
Davis K y	"Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera

Newstrom J. (1999:11)	en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones".
Andrew Dubrin (2003:2)	"Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización"
Don Hellriegel y Slocum John (2009:4)	"Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización"
Barón y Greenberg (1990: 4)	"Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo".
Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007:6).	"Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias".
Chiavenato Idalberto (2009:6).	"El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones"....."Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones".

Fuente: (2014) <http://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>

## 2.4 Teoría del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Según Bennis (2006), el desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan mejorar los nuevos retos, tecnologías y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

Para Vaill (1998), el desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los proceso justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. De igual manera Burke (2004), dice que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Los autores Porras y Robertson (2008), refieren que el desarrollo organizacional es la aplicación práctica de la ciencia de las organizaciones. Basándose en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas, se centra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica del cambio.

Chiavenato (2009), dice que el DO es la aplicación de las ciencias de la conducta a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas. Según Kreitner y Kinicki (1995), es el conjunto de técnicas o herramientas usadas para implementar el cambio organizacional. Para French y Bell (2009), es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación organizacional.

Su máximo exponente Shepard (1957). Es una de las teorías más recientes de la administración, el cual, surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Surge en la década de los 60's en E.U.A. fue promovida por psicólogos, dicen que el cambio puede ser planeado y dirigido, también dicen que el hombre puede ser económico, social y administrativo.

Benis (1993), afirma que el origen del desarrollo organizacional se sustenta en las siguientes condiciones básicas: aumento del tamaño de las organizaciones responsable de que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para mantener su crecimiento. Diversifica una creciente y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige una estrecha vinculación entre las actividades y el personal altamente especializado y de diversas actitudes, para el cambio

Cambio del comportamiento administrativo a un nuevo concepto del hombre basado en un mayor conocimiento de sus necesidades que sustituyen la idea del hombre ultra simplificado, inocente y mecanizado. Según el autor antes mencionado, el desarrollo organizacional es un principio de todo cambio planificado. Es una respuesta de la organización a los cambios. Existen algunos presupuestos básicos del desarrollo organizacional (DO).

## **2.5 Tipos de Modelos de Administración**

Según Vromm (1973), las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan; estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución. El modelo que un gerente sustenta generalmente está formado por ciertas suposiciones que tiene acerca de las personas y por ciertas interpretaciones que hace de las situaciones.

### **Modelo Autocrático**

Chiavenato (2004), para este autor el modelo autocrático prevaleció en la revolución industrial. Los que utilizan el mando deben tener poder suficiente para ordenar. Deben realizar todo lo que diga el jefe, lo que representa que el empleado que no efectúe sus órdenes será sancionado. Este modelo Autocrático limita al máximo la productividad espontánea del empleado.

En un ambiente autocrático, la propuesta administrativa opresiva señala a la autoridad oficial formal. Esta autoridad se delega por derecho de superioridad a las personas que

corresponda. La figura de autoridad, es decir el jefe es quien se responsabiliza de las decisiones de manera unidireccional.

La dirección pretende saber qué es lo mejor y está convencida de que es obligación que los empleados deban cumplir órdenes. Parte del hipotético de que los empleados deben ser dominados, convencidos y estimulados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido. Los empleados se reducen a acatar órdenes.

Estos espacios donde sólo la autoridad es el jefe se encuentran presentes en algunas pequeñas empresas en donde los empleados son permanentes sus subordinados y no hay ninguna inherencia al manejo de ninguna función de cargos medios ni altos.

El modelo autocrático establece un medio muy válido para el efectivo cumplimiento del trabajo. De ninguna manera puede decirse que sea completamente inservible, es su característica una autocracia, más se considera un modelo de liderazgo que permea resultados organizacionales.

Es importante anotar que el modelo autocrático aunque ya no es útil en las organizaciones de tal forma como se concibe en la actualidad, siendo además un referente para mejorar las relaciones entre jefe y empleado. Estas en algún momento pueden considerarse relaciones no significativas ni relaciones productivas.

Ventajas: Una manera útil de hacer el trabajo. Se dice lo que tienen que hacer y hasta allí es la función, y funcionan a merced de una directriz que lleva directo al objetivo programado y casi sin perder tiempo los trabajos están listos.

Desventajas: Elevado costo en el aspecto humano. El ejercicio de control limita la producción del empleado, es una estructura rígida similar a la dictadura donde evidentemente puede haber fuerza y manipulación para lograr las metas de la empresa y existe de plano una desconfianza total en sus acciones.

### **Modelo de Custodia**

Según Chiavenato (2004), los administradores iniciaron el estudio formal de sus empleados, y advirtieron que aunque los trabajadores bajo una administración autocrática no desobedecían a sus jefes, mantenían en cambio una pésima opinión de ellos. Ansiaban decir muchas cosas, y evidentemente las decían cuando perdían los estribos. Sus jefes no les producían más que incertidumbre, fracasos y provocaciones. Se empezó a generar inquietud en los empleados y así poco a poco el ambiente laboral da un giro, pero para centrarse ahora en el dinero más que a las relaciones y sentimientos expresos en toda relación interpersonal.

Aceptando que les era imposible dar abierto paso a estos sentimientos, los desplegaron a su hogar, descargándolos sobre su familia y vecinos, de manera que la comunidad íntegra sufría los efectos de esa relación. Quedando evidente que para los empleadores progresistas debía existir algún medio que hiciera posible mayores satisfacciones y un más alto grado de seguridad para los empleados. Si era posible eliminar los motivos de incertidumbre, fracaso y provocación de los empleados, éstos desarrollarían mayor gusto por su trabajo. Elevando la calidad de la vida laboral. Más no la total satisfacción en la empresa.

. Los empleadores empezaron a interesarse de esta manera por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Lo que hicieron fue emplear en realidad un modelo de custodia de

comportamiento organizacional. Para ser exitoso el enfoque de custodia debe depender de los recursos económicos. Es decir la mirada se centra en el dinero que produce la empresa, el negocio o el cargo dentro de la compañía.

La orientación administrativa consiguiente se basa en el dinero para pagar en salarios y prestaciones. Aceptando que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran moderadamente satisfechas, el empleador se dirige a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación. La perspectiva del modelo de custodia da como resultado la sumisión de los empleados en relación de la organización. En lugar de someterse a su jefe para su fundamento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. Dándose una mínima dependencia personal del jefe y ampliándose una dependencia organizacional.

Los empleados que trabajan en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus satisfacciones y prestaciones económicas. Resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos manteniéndose constantes a sus empresas Este tipo de satisfacción no necesariamente causa una motivación intensa; antes bien, puede provocar solamente una cooperación pasiva. .

Se puntualiza una versión extrema del modelo de custodia para poner de manifiesto su énfasis en las retribuciones materiales, la seguridad y la dependencia organizacional. En la práctica, sin embargo, también este modelo ofrece muy variadas tonalidades, desde oscuras hasta claras. Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, aunque resienten sustanciales deficiencias.

A pesar de mostrarse satisfechos, en realidad no se sienten ni realizados ni motivados. Por Consiguiente, administradores y académicos debieron volver a la misma pregunta: ¿Existe un medio mejor? En La búsqueda de un medio mejor no supone el rechazo del modelo de custodia en su totalidad, sino más bien el rechazo del supuesto de que se trata de la solución definitiva, de la mejor manera de motivar a los empleados.

Ventajas: Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores ya que les garantiza estabilidad en cuanto a sus prestaciones económicas, pero eso no es suficiente para lograr el compromiso total con su organización.

Desventajas: No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos. Lo que hace que los resultados no sean los más efectivos.

### **El Modelo de Apoyo**

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo formulado de esta manera por Rensis Likert (1980). El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización. Lo que en toda organización se idealiza es precisamente es que se le valore y tenga en cuenta desde sus potencialidades para ponerlas a la orden del desarrollo de los objetivos de la misma.

Una de las fuentes más importantes entre las que alimentaron al enfoque de apoyo fue la serie de investigaciones realizadas en la planta de Hawthorne de Western Electric en las

décadas de los veinte y los treinta. Dirigidos por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, los investigadores a cargo de ella le otorgaron estatura académica al estudio de la conducta humana en el trabajo al aplicar a sus experimentos industriales un muy agudo discernimiento, profundas reflexiones y marcos sociológicos de referencia.

Por este medio llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador. Sus experimentos les hicieron concluir asimismo que el trabajador no es un simple instrumento, sino una personalidad compleja a menudo difícil de comprender. Estos estudios indicaron también la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y de aplicar la supervisión de apoyo. Este elemento es importante incluirlo ya que el recurso humano con potencialidades al ser reconocido y valorado logra traer más satisfacción y es más motivante para la productividad.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adopta actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia.

La correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunde en ellos una motivación más intensa que en el caso de los anteriores modelos. Por lo tanto, se sienten impulsados a trabajar. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores. Desde luego que la aceptación de las ideas de apoyo no significa necesariamente que todos los administradores practiquen regular o eficazmente este modelo. El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes. Su aplicación es menos inmediata en países en desarrollo, ya que por lo general las necesidades y condiciones sociales de los empleados de estas naciones son muy distintas.

**Ventajas:** Orientación gerencial para el apoyo al empleado en su desempeño. El empleado y empleador convergen en una mejor relación interpersonal, la valoración del recurso humano y la satisfacción al cumplir su deber, de igual forma la posibilidad de brindar desde sus capacidades lo mejor de sí los llevan a tener una permanente motivación y valoración de la organización.

**Desventajas:** Este modelo funciona mejor en países más desarrollados, es por la limitación de lo económico que se puede ver alterado y no funcionar eficazmente.

### **El Modelo Colegial**

Según Rockeach (1973), el modelo colegial es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito en común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. En lo administrativo sigue dando resultados en América latina, donde va en coherencia con modelos constitucionales de vida donde la democracia, la participación se están convirtiendo en principios de vida.

Según Werther (1995), el modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que éstos se sienten útiles y necesarios. Puesto que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de éstos en la organización.

En vez de ser vistos como jefes, se considera a los administradores como colaboradores. Se evidencia la línea de trabajo menos rígida y más flexible para la toma de decisiones, evitando así afectar el recurso humano de manera arbitraria. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad.

Según Werther (1995), el resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo. En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización, aunque en algunas situaciones es probable que la intensidad de estos efectos sea más bien modesta.

#### **Ventajas:**

1. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. Se deja a un lado la individualidad y crece el afán de tener objetivos comunes que se cruzan en todo lo que se hace dentro de la organización.
2. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La dirección mantiene vivo el trabajo de la colectividad y en equipo se pueden tomar decisiones que involucren el mejor desarrollo de la organización.

#### **Desventajas:**

Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. Corriendo aun así el riesgo de que surjan nuevos liderazgos que tengan algo de celo con la persona que dirige realmente la organización.

### **3. Características de los Modelos Administrativos**

#### **3.1 Autoridad**

En el modelo autocrático la característica principal es La Autoridad. Se precisa como una potestad o facultad para realizar algo. También es el poder que tiene una persona sobre otra que está subordinada. Por último significa además una o más personas revestida de algún poder o mando. La autoridad adentro de una empresa se evalúa desde el punto de vista la jerarquía o título que tienen dentro de la organización.

En este sentido, es significativo diferir que la autoridad corresponde con el título o cargo que la persona posee dentro de la empresa y no con sus características o atributos personales. Según Daft (2005), la autoridad se concede a los puestos, no a los individuos. La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Los subordinados aceptan la autoridad y tiene líneas de Mando de Autoridad.

### 3.2 Líneas de mando

La Funcional, esta solo se utiliza en circunstancias y condiciones especiales, es conocida por los subordinados pero no es reconocida orgánicamente.

La de Línea, es la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado, siendo la relación directa entre jefe y empleado o en su defecto la cadena de mando.

La de Personal, es cuando la autoridad se delega progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que se cuentan.

#### Tipos de Autoridad

- Autoridad tradicional: El dominio patrimonial del padre de familia, del jefe del clan y el despotismo real representan únicamente el tipo más puro de autoridad tradicional.
- Forma patrimonial: En la cual los empleados que preservan la dominación tradicional son los servidores personales del señor y por lo general son dependientes del económicamente.
- Forma feudal: En la cual el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía en relación con el señor.
- Autoridad carismática: proviene de las características personales carismáticas del líder de la devoción y arrebatamiento que impone a sus seguidores.
- Autoridad legal, racional o burocrática: Se fundamenta en el hecho de que las leyes pueden promulgarse y reglamentarse a través de procedimientos formales y correctos.

### 3.3 Seguridad

Según Chiavenato (2006), el que se ajusta es el modelo de apoyo ya que este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización, es un sistema paternalista. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

### 3.4 Liderazgo

La base del liderazgo según Chiavenato (2006), tiene fortaleza en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y aplicar la supervisión de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

### 3.5 Trabajo en Equipo

Tiene su base en el modelo colegial que alude a la reunión de un grupo de personas que persiguen objetivos en común tal y como lo afirma Chiavenato (2006), citando a Rockeach; el término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. (Ver cuadro N° 2)

**Cuadro N° 2. Características de los Modelos Administrativos**

MODELOS	AUTOCRATICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIAL
Características de los Modelos Administrativos	Autoridad	Seguridad	Liderazgo	Trabajo en equipo

Fuente: Pallares (2014)

### Conclusiones

Al realizar la presente investigación y haber obtenido los resultados en función de los objetivos establecidos para relacionar la variable modelos de administración, en las Escuelas de Formación Deportiva de la ciudad de Barranquilla en Colombia, se llega a las siguientes conclusiones en función de los objetivos:

El conocimiento de los directivos está centrado en la teoría administrativa de relaciones humanas, la cual da importancia a la humanización del recursos humano garantizando su óptimo desarrollo en la organización e incorporan la teoría del comportamiento y la del desarrollo organizacional como un sistema donde es necesario lograr el trabajo productivo sin olvidar el proceso social implícito para mejorar la calidad institucional.

El tipo de modelo administrativo que utilizan los directores de las Escuelas de Formación Deportiva el más destacado es el modelo de custodia a través del cual procura que exista mayor satisfacción y un alto grado de seguridad en los docentes eliminando los motivos de

incertidumbre, fracaso y provocación al asumir como estrategia la recompensa sobre su desempeño para elevar la calidad de la vida laboral.

Los directores asumen también el modelo colegial que motiva al personal a realizar el trabajo en equipo materializando el objetivo común de la institución sin olvidar ser guía en las tareas asumiendo la responsabilidad en la ejecución de las mismas.

Las características que posee el modelo administrativo aplicado por los directivos de las escuelas de formación deportiva se basa en el trabajo de equipo ya que se observa un clima de trabajo agradable donde se respeta las normas y tareas que permiten el cumplimiento de objetivos comunes, destacando el nivel de autoridad en el directivo de manera equilibrada apreciando la forma de actuar reflexiva.

Finalmente los modelos de administración que se implementan en las Escuelas de Formación Deportiva de la ciudad de Barranquilla son flexible a cualquier necesidad de la institución y ajustables a su realidad con la intencionalidad de transformar los procesos logrando la integración del trabajo en el equipo docente las herramientas utilizadas están centradas en que el recurso humano es vital ya que a través de su participación y responsabilidad es viable el desarrollo de las diversas funciones de la organización.

## Referencias

- Achinstein, P. (1967). Problemas científicos y tecnológicos. Los modelos Teóricos. Suplementos III/8 México: UNAM.
- Aguilera, J. R. (2000). Modelo Querétaro. CIDET. Maestría en Ciencias en Enseñanza de las Ciencias. CIDET. México.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.
- Bavaresco, A. (1997). Proceso Metodológico de la Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación. Servicios Bibliotecarios de LUZ. Maracaibo, Venezuela.
- Barón, H., y Gremberg, J. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral, Ed. Limusa; México. 1990.
- Bennis, W. (2006) Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bedeian, A. (1974). Una revisión historial de esfuerzos en el ámbito de la semántica de gestión. La academia de la gestión de revista. Vol.17.
- Burke, P. (2004). Identidades y Estructura Social: El 2003 Cooley – Mead Dirección Award . Psicología Social Quarterly.
- Caracheo, F. (2002). Modelo educativo (propuesta de diseño). Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. CIDET. México.
- Carrillo, L. (2009). Acciones Gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la calidad educativa deportiva de la unidad educativa. Trabajo de Grado no publicado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. José Antonio Anzoátegui de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Venezuela.

- Chávez, N. (2001). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial Universal. Maracaibo, Venezuela:
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. Bogotá-Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Modelos del Comportamiento Organizacional en El comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill, México.
- Decreto 2225 de 1985, Artículo 11º: El personal técnico a cargo de los programas de los centros de iniciación deportiva deberá ser integrado por pedagogía.
- Daft, Richard (2005). *Teoría y diseño organizacional*. 8va. Edición. Editorial Thomson. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima Primera Edición. p-11. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Méjico.
- Dubrin, A. (2003). *Breve historia del Comportamiento Organizacional e Importancia del Comportamiento Organizacional en Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Thomson. México.
- Fayol, H. (1969). *Administración industrial y general*. 1a Edición. Herrero Hermanos. México.