

COMPRENSIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL
DESDE LOS ESTILOS DIRECTIVOS DE QUIENES ORIENTAN TRES
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN LA CIUDAD DE MANIZALES.

OLGA LUCILA GUARÍN BECERRA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO II COHORTE
FACULTAD DE PSICOLOGIA
MANIZALES
2007

COMPRENSIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL
DESDE LOS ESTILOS DIRECTIVOS DE QUIENES ORIENTAN TRES
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS EN LA CIUDAD DE MANIZALES.

OLGA LUCILA GUARÍN BECERRA

Trabajo de grado para optar el título de
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Directora:
OLGA LUCÍA GÁRCES URIBE
Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO II COHORTE
FACULTAD DE PSICOLOGIA
MANIZALES
2007

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su constante apoyo, amor, paciencia y comprensión para alcanzar esta meta.

A toda mi familia, por su apoyo y cariño.

A mis amigos, por el ánimo constante.

A mi directora de investigación, por su apoyo académico y emocional para motivarme siempre a continuar y aprender cada día más.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. IMPACTO ESPERADO	21
5. USUARIOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
5.2 DIRECTOS	22
5.3 INDIRECTOS	22
6. PROPOSICIÓN BÁSICA EN LA QUE SE APOYA LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
7. OBJETIVOS	24
7.1 OBJETIVO GENERAL	24
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
8. ANTECEDENTES	25
9. MARCO TEÓRICO	31
9.1 ESTILOS DIRECTIVOS	31
9.1.1 Enfoques teóricos de los estilos de liderazgo	32
9.1.1.1 Enfoque del rasgo	32
9.1.1.2 Enfoques prescriptores	33
9.1.1.3 Enfoques de contingencia	40
9.2 LOS MODOS DE SER COMO DETERMINANTES DEL ESTILO	

DIRECTIVO	43
9.2.1 El ser humano	45
9.2.1.1 Características de la naturaleza humana	46
9.2.2 Dimensiones del rombo filosófico	47
9.2.2.1 La praxeología	49
9.2.2.2 La epistemología	50
9.2.2.3 La axiología	51
9.2.2.4 La ontología	52
9.2.3 Modos de ser	55
9.2.3.1 Modo de ser mítico	57
9.2.3.2 Modo de ser sistemático	60
9.2.3.3 Modo de ser pragmático	64
9.2.3.4 Modo de ser relacional	66
9.3 GESTIÓN HUMANA Y PRÁCTICAS DE FORMACIÓN PERSONAL	70
9.3.1 Gestión humana	70
9.3.2. La economía y la sociedad del conocimiento: Una anotación al respecto	76
9.3.3 Prácticas de formación del personal	78
9.3.3.1 Fases del programa de formación	82
9.3.4 Programas de desarrollo	85
9.3.5 Beneficios de las prácticas de formación y desarrollo	86
9.3.6 Estilos directivos y programas de formación y desarrollo	88
10 MARCO METODOLÓGICO	90

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	90
10.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	90
10.3 UNIDADES DE ANÁLISIS	90
10.4 METODOLOGÍA	91
10.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	92
10.5.1 Entrevista descriptiva	92
10.5.2 Entrevista en profundidad	92
10.6 PROTOCOLO ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	95
10.6.1 Tratamiento de las entrevistas en profundidad	96
10.6.1.1 Primera Lectura	97
10.6.1.2 Segunda lectura	97
10.6.1.3 Tercera lectura	97
10.6.2 Tratamiento de las entrevistas descriptivas	98
10.6.2.1 Primera lectura	98
10.6.2.2 Segunda lectura	98
11 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	99
11.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO UNO	99
11.1.1 Información relevante en EP1 para atender al primer objetivo	99
11.1.1.1 Conclusión parcial para EP1 con relación al primer objetivo	106
11.1.2 Información relevante de ED1 para atender al segundo objetivo	110
11.1.2.1 Conclusión parcial para ED1 en relación con el segundo objetivo	114
11.1.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP1 y ED1 para	

atender al tercer objetivo	114
11.1.3.1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo	120
11.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO DOS	122
11.2.1 Información relevante en EP2 para atender al primer objetivo	122
11.2.1.1 Conclusión parcial para EP2 en relación al primer objetivo	132
11.2.2 Información relevante en ED2 para atender al segundo objetivo	135
11.2.2.1 Conclusión parcial de ED2 con relación al segundo objetivo	139
11.2.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP2 y ED2 para Atender al tercer objetivo	139
11.2.3.1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo	144
11.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO TRES	145
11.3.1 Información relevante en el EP3 para atender al primer objetivo	145
11.3.1.1 Conclusión parcial para EP3 con relación al segundo objetivo	154
11.3.2 Información relevante en ED3 para atender al segundo objetivo	157
11.3.2.1 Conclusión parcial para ED3 con relación al segundo objetivo	160
11.3.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP3 y ED3 para atender al tercer objetivo	160
11.3.3.1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo	166
12 CONCLUSIONES GENERALES	168
13 ACOTACIÓN SEMÁNTICA DE LA TERMINOLOGÍA BÁSICA UTILIZADA EN EL TRABAJO	177
BIBLIOGRAFÍA	180

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Resumen sistemas administrativos-estilos directivos	35
Cuadro 2. Características modo de ser mítico	58
Cuadro 3. Características modo de ser sistemático	61
Cuadro 4. Características modo de ser pragmático	64
Cuadro 5. Características modo de ser relacional	67
Cuadro 6. Preguntas entrevista en profundidad dimensiones filosóficas	93
Cuadro 7. Resumen características modo de ser-dimensiones Filosóficas para EP1	109
Cuadro 8. Resumen características modos de ser-dimensiones Filosóficas para EP2	134
Cuadro 9. Resumen características modos de ser-dimensiones Filosóficas para EP3	156

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Caracterización de las organizaciones deportivas	184
Anexo B. Formato entrevista descriptiva	186
Anexo C. Formato entrevista en profundidad	187
Anexo D. Entrevista en profundidad entrevistado 1	189
Anexo E. Entrevista en profundidad entrevistado 2	197
Anexo F. Entrevista en profundidad entrevistado 3	207
Anexo G. Entrevista descriptiva entrevistado 1	216
Anexo H. Entrevista descriptiva entrevistado 2	220
Anexo I. Entrevista descriptiva entrevistado 3	226

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

TITULO: Comprensión de las prácticas de formación del personal desde los estilos directivos de quienes orientan tres organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales.

INVESTIGADORA: Olga Lucila Guarín Becerra

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Gerencia Estratégica del Talento Humano

MAESTRÍA: Gerencia del Talento Humano II cohorte

FACULTAD: Psicología

UNIVERSIDAD: Universidad de Manizales

DIRECCIÓN: Carrera 9ª No. 19-03

TELEFONO: 8823284

SEDE: Posgrados

CORREO ELECTRÓNICO: spgrados@umanizales.edu.co

CIUDAD: Manizales

DEPARTAMENTO: Caldas

LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO: Manizales

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN: Olga Lucía Garcés Uribe. Magíster en Ciencias de la Administración. Docente Universidad EAFIT. Medellín

TIPO DE PROYECTO: Maestría

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa

PALABRAS CLAVE: Estilos directivos, prácticas de formación, organización deportiva.

INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional actual está marcado por la velocidad del cambio, lo cual exige a las organizaciones actualización permanente en conocimientos y habilidades, así como formas directivas eficientes y adaptadas, desde las que se comprenda la importancia de generar acciones formativas que fomenten el desarrollo de las potencialidades tanto personales como organizacionales.

Tales acciones parten del reconocimiento de la centralidad del ser humano en la organización, ya que es éste, a través de sus conocimientos y habilidades, quien da vía adecuada a las actividades conducente al logro de los objetivos organizacionales y a los propios objetivos de desarrollo personal, de manera que se obtenga beneficio para el grupo humano, los directivos y la organización en general.

Dicha actualización, necesariamente debe estar acorde con las características propias del entorno local, es decir, debe contextualizarse, sin omitir que la organización se encuentra inmersa en un contexto, global. Toda organización entonces, debe posibilitar acciones formativas no sólo como actividades estratégicas, sino como tendencias actuales que reconocen al ser humano como ser con deseo de perfeccionarse dentro de la organización y como actor principal en la actual sociedad del conocimiento.

El inicio de cualquier acción formativa, parte también de la importancia otorgada a la misma desde la dirección de la organización; por ende es relevante la posición del dirigente frente al ser humano y las prácticas de formación, considerando que dicha posición parte de su estilo particular de dirección. No obstante, dichos estilos de dirección deben comprenderse desde sus fundamentos implícitos y desde sus antecedentes históricos, para así llegar no sólo a la comprensión de estos estilos, sino a la relación con la comprensión de lo humano en la organización y la implementación de prácticas orientadas a lo humano. Para el caso particular de la presente investigación, aquellas prácticas que tienen que ver con la formación de las personas en la organización, es decir, aquellas orientadas a proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios, tanto para el desarrollo organizacional como personal de los empleados como seres con capacidad para desarrollar sus potencialidades.

En la presente investigación, se escogió como escenario la organización deportiva, no como objeto de estudio directo, sino como escenario de acción de dirigentes que poseen estilos particulares de dirección, a partir de los cuales presentan un concepto de lo humano y actúan de acuerdo a ello para diseñar e

implementar las prácticas orientadas a su gestión, particularmente las prácticas de formación.

Al igual que toda empresa, la organización deportiva no está exenta de los constantes y acelerados cambios a nivel administrativo, es por esta celeridad, que en este tipo de organización también sea necesaria la adecuada gestión de todos sus recursos, de una manera que se pueda garantizar el éxito organizacional en el orden social y económico, en procura de una distribución de capital equitativa y óptima, lo cual garantice la vigencia organizacional. Por otra parte, en la organización deportiva, la formación técnica y profesional de los empleados, es uno de los objetivos rectores de la ley del deporte (ley 181/95), por lo que es importante para este tipo de organizaciones, procurar procesos de formación para cualificar su personal encargado de las actividades concernientes al deporte, la recreación, la educación física y el uso adecuado del tiempo libre.

Así, el estilo del dirigente de tres organizaciones deportivas¹ en la ciudad de Manizales y su comprensión de las prácticas de formación del personal en la misma, a partir de su estilo particular, se constituyen en el objeto de análisis de esta investigación, dado el interés particular de la investigadora por su experiencia laboral en dichas organizaciones.

Es importante señalar, que así como la comprensión de las tareas orientadas a la dirección de la organización, en particular las dirigidas a la gestión de lo humano, pueden verse afectadas por las visiones particulares del directivo, las acciones de éste a su vez se pueden ver influenciadas por una serie de factores externos de orden político, económico y social, propias del medio en el que se desenvuelve la organización; los condicionamientos externos del contexto y la historia personal del directivo.

La construcción conceptual del presente proyecto, se abordó entonces a partir de la relación existente entre estilos directivos y las prácticas de gestión humana, específicamente las de formación del personal. Dicha relación dada en términos de la manera en que se comprenden las prácticas de formación del personal a partir del estilo directivo, de quienes orientan las siguientes organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales: Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, Corporación Deportiva Once Caldas, y Funlibre.

Teniendo en cuenta que se busca conocer las prácticas de formación a partir de los estilos particulares de dirección, dentro del marco teórico explorado sobre la

¹ Por organizaciones deportivas se entenderá, toda aquella organización que tenga que ver con el desarrollo de actividades relacionadas con el deporte, la actividad física, la recreación y el uso adecuado del tiempo libre, como generadoras de desarrollo social; aclarando que no necesariamente tiene que ver con el deporte competitivo.

organización, diversas perspectivas han abordado el fenómeno de los estilos directivos; Así, se han estudiado los estilos desde las teorías de rasgos comportamentales y rasgos situacionales, teorías éstas desde las que fueron entendidos los estilos como estilos de liderazgo, estudiando sus características y su influencia sobre algunas variables administrativas

No obstante lo anterior, algunos investigadores se han interesado en explorar más allá de las características aparentes de las formas de dirigir una organización y las prácticas administrativas; por tanto han indagado sobre los fundamentos implícitos que sirven de base a dichas prácticas directivas. Dentro de esta nueva corriente investigativa se plantea el marco de análisis conocido como “El Rombo Filosófico” de Renée Bédard (1995), desde el cual se pretende comprender los fundamentos del pensamiento administrativo en el que se albergan las ideas rectoras de los dirigentes en Occidente; se utiliza para ello el esquema del “Rombo Filosófico” que comprende cuatro dimensiones en las que puede definirse el sujeto. Ellas son: Praxeología, Epistemología, Axiología y Ontología. A partir de su investigación doctoral, la autora plantea además la configuración de los modos de ser: Mítico, Sistemático, Pragmático y Relacional, los cuales podrían explicar ciertas características de los estilos de dirección que asisten a los sujetos dirigentes.

Cada modo de ser es caracterizado en las cuatro dimensiones del “Rombo filosófico”. Estas dimensiones lo definen y definen al sujeto que las posee. No obstante, los modos de ser son prototipos cuya finalidad es servir de patrón de comparación. No hay un único modo de ser que defina a un sujeto en su totalidad. Cada quien se construye como tal en circunstancias particulares y con características particulares que pueden o no resaltarse para definir la actuación de dicho sujeto en su contexto. El trabajo de Bédard, no consiste en si mismo en la identificación de estilos directivos, aunque su investigación arroja elementos para pensarlos desde los modos de ser. Es desde el marco de análisis propuesto por Bédard, que se abordó en esta investigación, el concepto de los estilos directivos a partir del vínculo elaborado por quien realizó la presente investigación.

Por otra parte, las prácticas de formación fueron abordadas desde el modelo tradicional, ya que en la observación de campo inicial de las organizaciones que orientan los dirigentes estudiados, se observó por una parte la inexistencia de departamentos de gestión humana y por otra parte, que las acciones formativas se manejan desde lo tradicional, incluso desde lo informal. No obstante, en la actualidad se habla de formación por competencias, la cual se centra más en la persona que en el cargo y de la que se dará una descripción breve, ya que no es una categoría de análisis de la presente investigación, pero si un complemento temático.

Para el desarrollo de esta investigación de carácter cualitativo, en la que se pretendió desarrollar comprensiones a partir de los datos contenidos del estilo

directivo y su comprensión de las prácticas de formación de los tres dirigentes estudiados, se utilizaron instrumentos tales como: entrevista descriptiva, que permitió recavar información de tipo histórico sobre los posibles procesos y prácticas de gestión humana, particularmente las de formación que se hubiesen desarrollado en la organización, así como la participación del dirigente en las mismas. Se realizó también una entrevista en profundidad, que permitió al entrevistador enfocar la atención sobre aspectos concretos de la experiencia y formas de actuar del entrevistado, para indagar por las dimensiones filosóficas e identificar inicialmente su modo de ser, vinculando éste con un posible estilo directivo posteriormente. Además de lo anterior, se usó el procedimiento de análisis documental a fin de complementar la información obtenida de las mencionadas entrevistas

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años el deporte, la actividad física y la recreación, han tomado progresiva importancia como campos en los que se desenvuelve el ser humano, bien sea como medio de diversión, hábito de vida saludable o en el ámbito competitivo. El deporte está consagrado como un derecho constitucional decretado en el artículo 52 de la Constitución Colombiana, así:

“El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. (El Acto legislativo N° 02 de agosto 17 de 2000, modificó el presente artículo de la Constitución Política en el sentido de que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen “Gasto Público Social”)

Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas” (Ley 185, 1995, p.12).

Dichas prácticas deportivas están rodeadas e influenciadas por una serie de determinantes físicos, sociales, culturales y organizacionales, de ahí, que el deporte como actividad humana, en sus diferentes expresiones, se desarrolla fundamentalmente a través de organizaciones deportivas, por medio de las cuales, se procura brindar un sistema que le dé orden, que administre los recursos dispuestos para éste dentro del presupuesto nacional, departamental y municipal, y que coordine el personal en pro del logro de sus objetivos particulares. Según Paris (s.f.p. 33), éstas actividades se desarrollan esencialmente, por medio de entidades y organizaciones deportivas, éstas con un origen asociativo en un principio, a las que se unieron corporaciones de carácter público después y sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo. Clasificar las organizaciones deportivas no es fácil según este mismo autor, sin embargo, desde su perspectiva se pueden agrupar en cuatro categorías, así: Organizaciones deportivas públicas, Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro, Empresas de servicios deportivos, Sociedades anónimas deportivas.

Para la presente investigación, en la que se van a abordar tres dirigentes de organizaciones deportivas con sede en la ciudad de Manizales, se hace necesario e importante ofrecer una caracterización sobre los tipos de organización deportiva; la fuente de dicha caracterización procede del Licenciado Gilberto Serrato Maecha² y se expone en el Anexo A. Caracterización de las organizaciones deportivas.

La organización deportiva, puede verse como una empresa³ y como tal una adecuada estructura y manejo desde los aspectos fundamentales de la gestión, pueden ser de gran ayuda para la dirección de la misma, como también una inadecuada estructura y pobre organización podrían obstaculizar o impedir la conducción eficaz de ésta y los resultados presentados; siendo la organización deportiva al igual que cualquier organización, un ente que se proyecta también a la familia y a la sociedad, así como tiene impacto económico indirecto en áreas como la educación y la salud.

La organización deportiva, requiere una adecuada administración y gestión de todos sus recursos físicos, financieros, tecnológicos y del factor humano en pro de la consecución de sus objetivos, siendo el elemento humano de vital importancia en la correcta ejecución de los procesos que conducen a los resultados, ya que es a través de las personas y su contribución, en términos de habilidades y conocimientos, que se pueden optimizar en conjunto los recursos de la organización. Si bien estas organizaciones, en su mayoría son sin ánimo de lucro, no son hechas tampoco con ánimo de pérdida y no se trata entonces de despilfarrar los recursos existentes.

Se ha pretendido generar nuevas visiones de la organización deportiva, en las que se integren las áreas: Técnica, deportiva, legislativa y de formación, dentro de este último aspecto, es que se comienza a generar una visión de la importancia del trabajo orientado al desarrollo del talento humano en dichas organizaciones. El abordar las prácticas de formación en la presente investigación, es importante, en tanto éstas desempeñan un papel crítico en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades tanto a nivel individual como organizacional. Sin embargo, cualquier inicio de estos procesos, debe ser entendido desde el ápice estratégico de la organización; por lo que surge el interés de conocer los fundamentos implícitos

² Gilberto Serrato Maecha. Licenciado en Educación Física. Especialización en Gestión Deportiva de la Escuela nacional del Deporte de Cali. Especialización en administración del INDER Manuel Fajardo de Cuba. Magíster en Educación de la Universidad Javeriana en convenio con la Universidad de Caldas.

³ Adaptando los marcos teóricos y conceptuales empresariales a la particularidad del contexto deportivo, evitando correr el riesgo de aplicar la lógica empresarial indiscriminadamente, sin reflexionar sobre cuales son las características fundamentales de dichas organizaciones.

que orientan las acciones del dirigente; fundamentos que determinan un modo de ser y a su vez un estilo directivo.

El dirigente con su estilo particular, representa la principal figura rectora en los procesos organizacionales, de manera que se orienten todos los esfuerzos a nivel físico, financiero, tecnológico y humano hacia la consecución de los objetivos. Cada estilo de dirección, trae consigo una forma de entender la organización, los procesos y el ser humano dentro de los mismos. Es a partir del entendimiento de lo humano desde la cabeza del proceso, que se fundamentan las directrices que guían las acciones en la organización y a partir de allí, se cimientan las diferentes prácticas orientadas a buscar el crecimiento organizacional y el logro de objetivos.

Desde este punto de vista, se puede convertir en un factor de seguimiento e interés fundamental y estratégico para estos logros por parte del gerente en la organización deportiva, el entendimiento del desarrollo del potencial del talento humano en la misma, a partir de la visión que se pueda tener de la gestión humana en dichas organizaciones, en particular de las prácticas de formación del personal, como proceso fundamental para proveer habilidades y conocimientos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización. De acuerdo con lo anterior y entendiendo que cada persona es diferente y por ende cada estilo de conducir una organización es distinto, el problema que orienta a esta investigación puede formularse en torno a un cuestionamiento: ¿Cómo se comprenden las prácticas de formación del personal desde el estilo directivo de tres dirigentes que orientan organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales? Se han elegido como campo de estudio, tres organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales que por su trayectoria y visibilidad en su contexto resultan representativas para este estudio.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, identificados a través de la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de formación del personal en las organizaciones estudiadas?
- ¿Cómo influye el estilo directivo del gerente deportivo, en su comprensión, orientación y/o conducción de las prácticas de formación en su organización?

3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente investigación radica en la comprensión del papel del dirigente en los procesos organizacionales, de acuerdo a su estilo directivo particular y a partir de éste, la comprensión que tiene de la gestión del talento humano y las prácticas relacionadas con la formación del personal. Las prácticas de formación cobran cada vez mayor importancia, dado el fenómeno de la sociedad del conocimiento, siendo a través de éstas que se pueden proveer habilidades y conocimientos a los empleados de acuerdo a los requerimientos organizacionales y teniendo en cuenta la capacidad para desarrollar potencialidades del ser humano, en línea no sólo con los intereses de la organización sino también con los intereses de desarrollo personal. En dichos procesos de formación se tienen en cuenta la visión y la importancia que se le da a éstos desde la cabeza de la organización, por lo cual se hace relevante comprender los fundamentos implícitos que guían la acción del dirigente, más allá de sus manifestaciones conductuales.

Si bien el estudio de los estilos directivos y su relación con la gestión humana es importante en cualquier tipo de organización, a través de la presente investigación, se pretendió abordar la organización deportiva, siendo diferente y novedoso respecto a las organizaciones tradicionalmente estudiadas en estos espacios académicos, en tanto este tipo de organización, tiene que ver con una de las actividades que cada día cobra mayor importancia como fenómeno social y económico: El deporte. Como toda organización, requiere de la adecuada gestión de todos sus recursos para el logro de sus objetivos; así mismo, al estar conformada por seres humanos, una apropiada gestión y potencialización de los mismos, buscará su bienestar, el otorgamiento de oportunidades de formación y desarrollo, y por tanto su reflejo en el desempeño de las actividades propias de sus respectivos cargos. Se debe tener en cuenta que en este tipo de organizaciones no existen como tal departamentos de gestión humana, pero de igual manera los procesos se dan, por lo que es de suma importancia el entender cuál es la comprensión que se le ha dado hasta ahora a las prácticas referidas a la formación del personal en este tipo de organizaciones desde la dirigencia, generando el espacio para un mayor conocimiento y comprensión de dicho contexto, como un posible campo de acción.

Las conclusiones de la presente investigación, no sólo han brindado beneficio en cuanto a conocimiento y comprensión del contexto, como campo de acción para la investigadora, sino un marco de referencia para la reflexión en los dirigentes que están al frente de las organizaciones deportivas, en torno a las formas en que han comprendido el potencial talento humano que tienen al interior de las mismas y la manera en que han actuado en pro de su desarrollo. Dicha reflexión podrá

llevarlos quizá a continuar potencializando sus prácticas frente a la formación del personal, o replantear su posición y acción frente a las mismas, de manera que puedan lograr mayor bienestar personal y organizacional, y por ende una mejor proyección social.

4. IMPACTO ESPERADO

Se espera suscitar en los directivos entrevistados, la reflexión frente a las formas en que dirigen la organización y desarrollan las prácticas de formación de su personal, a partir del conocimiento y comprensión de sus estilos directivos, así como de las posibles coherencias e incongruencias entre su discurso y la implementación de las eventuales prácticas que se hayan dado al respecto.

Aunque las prácticas de formación, no se hayan efectuado como parte de un sistema de gestión humana como tal, ya que éstos no se encuentran aún establecidos en este tipo de organizaciones, se espera fomentar inquietudes para mejorar los procesos de administración y/o dirección organizacional, orientados a tener en cuenta la importancia de la gestión humana dentro de dichas organizaciones. Así también, fomentar la generación de espacios de formación, conducentes a alcanzar los objetivos y el bienestar a nivel organizacional y personal, partiendo de la inquietud frente al desarrollo y la implementación de sistemas de gestión humana dentro de las mismas, en coherencia y respeto con las características particulares de la organización y con las características propias de la naturaleza humana.

De igual modo, en la línea de investigación, Gerencia Estratégica del Talento Humano, se espera generar un espacio de estudio sobre el dirigente, y su papel estratégico en relación con la gestión humana, concretamente con las prácticas de formación del personal; aspecto que según se ha declarado, se puede desarrollar más, buscando comprender los fundamentos implícitos de su acción y a partir de allí la inclusión de lo humano desde la estrategia organizacional, no sólo en mención sino en acción. En este orden de ideas, generar también dentro de la línea de investigación una reflexión crítica frente a la posición del ser humano dentro de la organización, visto hasta ahora como un recurso estratégico y trascender a una posición en la que se le devuelva el reconocimiento a la centralidad del ser humano, su plena condición de humanidad para construir desde dicho reconocimiento, las estrategias con las cuales, puede acompañarse en el mejor desarrollo de su capacidad y de sí mismo en la organización.

Por otra parte, generar un espacio de cuestionamiento, estudio e investigación de la gestión humana en otros tipos de organizaciones diferentes a las tradicionales, como lo es la organización deportiva, así como propiciar el espacio para comenzar a forjar un marco referencial a nivel teórico y conceptual que pueda ofrecer explicación y comprensión de la dinámica de los procesos de gestión humana dentro de las mismas.

5. USUARIOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DIRECTOS

- Organizaciones deportivas estudiadas: Corporación Deportiva Once Caldas, Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas, y Funlibre.
- Directivos de las organizaciones deportivas entrevistados.
- Personas encargadas de la gestión del talento humano en dichas organizaciones.
- Dirigentes y académicos interesados en consultar propuestas alternativas a las tradicionales ofrecidas por la teoría administrativa clásica, sobre la gestión de los asuntos humanos en las organizaciones.

5.4 INDIRECTOS

- Estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano y otras con temáticas similares.
- Estudiantes de especializaciones o maestrías referidas a la administración deportiva.
- Estudiantes pertenecientes a la Línea de Investigación Gerencia estratégica del Talento Humano.
- Empleados de las organizaciones deportivas en las que trabajan los dirigentes estudiados.

6. PROPOSICION BÁSICA EN LAS QUE SE APOYA LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En las organizaciones, el estilo directivo del gerente, incide en su comprensión y valoración de la necesidad e importancia de formar al personal que está a su cargo. En consecuencia, dicho estilo directivo, incide también en la orientación e/o implementación de los programas y acciones asociadas con dicha formación.

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Comprender la relación entre el estilo gerencial de los dirigentes de tres organizaciones deportivas en Manizales y su comprensión de las prácticas de formación del personal en dichas organizaciones.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica.
- Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación del personal en las organizaciones estudiadas.
- Establecer relaciones entre los estilos directivos de los entrevistados y los procesos de diseño e implementación de prácticas de formación del personal, en los que ellos participan, bien sea como orientadores o conductores de dichas prácticas.

8. ANTECEDENTES

En general, la revisión bibliografía de varios autores, permite afirmar que el concepto de estilo directivo ha sido abordado casi siempre como estilo de liderazgo, atendiendo a las características propias de comportamiento que identifican y diferencian una persona de otra. De allí el planteamiento de tipos o sistemas de administración, generalmente los expuestos por las teorías del comportamiento⁴.

No obstante, algunos investigadores han asumido una postura crítica frente a las propuestas convencionales y han tratado de comprender la dirección en otros sentidos. Al respecto, es conveniente citar la investigación realizada por Renée Bédard, PhD de la escuela de Altos Estudios Comerciales (Montreal, 1995). Su tesis doctoral trata sobre los fundamentos filosóficos de la gerencia, en la cual la autora buscó ir mas allá de las prácticas de dirección manifiestas, indagando por los fundamentos implícitos que las constituyen, así como la búsqueda de un esquema integrador, que permitiera dar cuenta de los datos obtenidos a partir de la experiencia de la investigadora, en cargos administrativos en diferentes contextos durante 15 años, esquema que se convierte en el "Rombo Filosófico", base de su investigación, la misma que se constituye en antecedente para la presente.

De otro lado, en estudios realizados en España, en la Universidad de Sevilla por Caro y García (1998, p. 60-68)), se buscó la relación entre los roles de dirección y sistemas de dirección en gerentes de empresas de prensa, basados teóricamente en Mintzberg y Likert. Se encontró el predominio en un 70% de estilos administrativos consultivos, caracterizados por tener seguridad y confianza en los empleados, usar las ideas de los mismos generalmente, manejar recompensas para la motivación, utilizar flujos de información tanto descendente como ascendente, tomar decisiones generales desde la gerencia permitiendo a su vez tomar decisiones específicas en niveles inferiores. En menor medida se encontró el uso de los estilos participativo y autoritario paternalista; sin embargo, no se encontró relación entre los roles de dirección y los estilos de dirección.

En contraste con lo anterior, también se ha encontrado que a pesar de la velocidad de cambio y que los estilos de los dirigentes deberían evolucionar al mismo tiempo, perduran estilos autocráticos, que parecieran ser constantes por razones culturales, como es expuesto por Zepeda (1995, p.64) a partir de investigaciones realizadas en Latinoamérica, principalmente en México.

⁴ Estas teorías del comportamiento y los autores que las exponen, serán abordadas de forma específica en el marco teórico.

Dentro de las investigaciones halladas, se encontraron exploraciones sobre los estilos directivos con relación a diversas variables de la organización. Así, por ejemplo en la investigación realizada por Wuang, J. (Nova Southeastern University, 2001) se encontró que el estilo directivo puede impactar el trabajo, las relaciones con los empleados, y nivel de motivación. En dicha investigación, se encontraron también diferencias de las prácticas de dirección y la motivación de los gerentes según los contextos, específicamente en los contextos de Taiwán y China.

En la investigación realizada por Morgan, B. (Universidad de Idaho, 2000), se indagó por la relación del estilo directivo del supervisor y la apreciación de satisfacción del empleado en siete distritos de salud pública. En esta investigación, se encontraron diferencias significativas entre el estilo autoritario y los estilos consultivo y participativo, así como diferencias poco significantes entre el estilo autoritario/explotador y el estilo benevolente; dichos resultados apoyaron la teoría de dirección de Likert. Así mismo, se encontró la relación de un nivel de satisfacción más alta de los empleados al servicio del estilo participativo, por lo que la investigadora sugiere fomentar este tipo de estilo de dirección.

En otras investigaciones, Moss, M. (Medical University of South Carolina 2001), buscó la existencia de relación entre los estilos directivos y la inteligencia emocional en ejecutivos del sector salud, identificando los estilos directivos a través de la utilización de la rejilla directiva de Blake y Mouton. Sus resultados indicaron relación entre el estilo directivo y la habilidad emocional.

Mc Coll-Kenedy y Anderson (Journal of Business Research, New York 2005), indagaron por la relación entre el género del gerente y estilo de dirección percibido por los empleados, así como su influencia en las emociones, autoestima y compromiso de los mismos. Los resultados de dicha investigación mostraron independencia entre el estilo directivo y el género; sin embargo, sí encontraron un impacto directo de éstos en los niveles de frustración y optimismo de los empleados.

Referente al estilo directivo y las prácticas de formación, si bien no se encontraron investigaciones concretas de esta relación, en la tesis doctoral de Pilar de Jerez (2001, p. 72) se encontró un apartado puntual, en el que se dimensiona la importancia del compromiso directivo frente a las prácticas de gestión humana en general, y en particular las referidas hacia la creación del conocimiento y el liderar dichos procesos; exponiendo concretamente que el compromiso directivo implica por parte de la dirección, el reconocer la importancia del aprendizaje en la organización, apoyándolo y fomentando una cultura al interior de la misma que valore la adquisición, creación y transferencia de conocimientos, donde el directivo debe articular una visión estratégica del aprendizaje, lograr que el personal comprenda su importancia y liderar procesos de cambio para asumir nuevos retos.

Por otra parte, en la tesis doctoral de Nekane Aramburu, (Universidad de Deusto, San Sebastián 2000), se citan autores que analizan el aprendizaje en las organizaciones, con relación a distintas dimensiones de la actividad de gestión, entre éstas aparece entonces la relación con el estilo de dirección o liderazgo desde autores como Garrat (1987,1990); Senge (1990); McGill, Slocum y Lei (1992); Mayo y Lannk (1994) citados por Aramburu (2000, p. 1).

En Colombia, en el estudio de los estilos directivos se ha investigado en relación con diversas variables. Londoño, Santofimio y Vélez (1974), exploraron la relación entre el estilo directivo y el tamaño de la industria, identificando los estilos directivos a través del cuestionario de Likert. Los resultados de dicha investigación indicaron que no existen diferencias significativas en el estilo directivo del gerente con relación al tamaño de la industria; igualmente, encontraron que los gerentes menores de 40 años, profesionales y no propietarios tienden a un estilo directivo más participativo que los mayores de 40, no profesionales que tienden a un estilo más autoritario. Márquez y Castro (1975), investigaron la influencia del estilo directivo en la satisfacción del trabajo en una empresa del sector bancario, encontrando que el estilo directivo influye en la satisfacción de los empleados de nivel directivo. Palacio, Pinto y Vargas (1979), estudiaron la interdependencia entre el clima organizacional y el estilo directivo, identificando éste último a través del cuestionario de Likert; en dicha investigación encontraron que variaciones en alguno de las dos variables conducen a variaciones en la otra.

Cadavid (1981) buscó identificar los estilos administrativos del sector bancario de Colombia, así como los factores que lo hacen posible; en su investigación halló que los estilos administrativos del sector bancario Colombiano se encontraban orientados por la internacionalización del capital y la formación social de Colombia, con una tendencia hacia la centralización del poder, autoridad estable y coercitiva, un sistema de subordinación jerárquica y un firme control para que los procesos de administración no se diluyeran. De igual manera, en dicha investigación se encontró que las decisiones que afectan al personal casi nunca se tomaban con previa consulta, así como se tomaba en cuenta algunas veces las sugerencias del personal antiguo o de más estatus. Referido también al personal, se halló que en el sector bancario se presentaba una tendencia a darle la importancia merecida a la selección del personal, que la descripción de las tareas y metas a alcanzar era detallada, que la capacitación era más ágil en el personal profesional y en el de mayor antigüedad que iba a ser promovido y que los programas de incentivos en el aspecto económico eran proporcionales a la función, el cargo, el grado de preparación y responsabilidad de la actividad.

Gómez y Ramírez (1985) investigaron la incidencia de los estilos de dirección en problemas de personal en 75 empresas de producción, bienes y servicios. En esta investigación se toman en general diversas prácticas de personal, y los estilos directivos son abordados desde la teoría de los sistemas administrativos propuesta por Likert. En dicha investigación, se encontró que predominaban

estilos autoritarios en sus dos facetas: explotador y benevolente; desde estos estilos y en relación con las prácticas de personal, concretamente las referidas a la capacitación, se encontró que éstas se daban sin un proceso sistemático, metódico ni dirigido, es decir, se capacitaba por capacitar. En las empresas donde se encontraron estilos de dirección participativo y consultivo, se halló que la capacitación se daba con fines de superación del trabajador, ampliar conocimientos y oportunidades de promoción.

Respecto a otras investigaciones, Marín, Salas y Sandoval (1991) indagaron sobre los factores administrativos y los estilos de dirección asociados a la accidentalidad industrial. Becerra, Cárdenas y Gómez (1996) investigaron los estilos de dirección y el manejo del conflicto en empresas del sector comercial.

Como se puede observar, en Colombia se han estudiado los estilos directivos con relación a las diferentes variables mencionadas y en diversos tipos de organizaciones tales como: comerciales (Becerra, Cárdenas y Gómez 1996), bancarias (Cadavid 1981; Márquez y Castro 1975), metalúrgicas (Carbonel y Trujillo 1986), industrial, de producción bienes y servicios (Gómez y Ramírez 1985). Se debe advertir, que no se encontró ninguna investigación referida a los estilos directivos ni a prácticas de gestión humana, en organizaciones deportivas, objeto de la presente investigación.

Al hablar de los estilos directivos en la presente investigación, se busca conocer los fundamentos implícitos de su acción; la actividad del dirigente, entraña el gobierno de las personas y las actividades orientadas hacia éstas, tanto para el desarrollo organizacional como para la potencialización de las capacidades del ser humano. La posición del dirigente frente a las personas se encuentra basada en diferentes fundamentos o argumentos, en la presente investigación se indago sobre los fundamentos praxeológicos, epistemológicos, axiológicos y ontológicos que determinan las características del modo de ser de los entrevistados y a partir de éstas sus estilos directivos. Es importante citar otros investigadores que se han interesado por indagar diferentes argumentos base para dirigir a las personas, por lo cual se cita la investigación realizada por Calderón y Jurado (2006, p. 34-50), en la cual se analizaron los argumentos culturales, productivos y organizacionales sobre lo que se basa el gobierno de las personas, concretamente en siete dirigentes caldenses. En dicha investigación se plantea que “la actuación de los dirigentes en escenarios organizacionales tienen impacto directo en los individuos, los grupos, las comunidades y la sociedad que constituye su medio...”, igualmente exponen que “el dirigente, como sujeto social, manifiesta en sus acciones de negocios, de relaciones políticas y sociales, sus interpretaciones del conocimiento, de la validez del mismo y de su aplicabilidad; pero, también, las impregna con su motivación y afectos que le generan y definen un modo particular de actuar”. Lo anterior se relaciona con los fundamentos implícitos planteados por Bédard, desde las dimensiones filosóficas que permiten identificar modos de ser particulares en un entrevistado.

Respecto al gobierno de la personas, Jurado (2003) citado por Calderón y Jurado (2006, p. 39) expone que “El gobierno de las personas encierra ideales humanos que se concretan diariamente en las tareas realizadas por cada uno de los integrantes de la organización. Asume al hombre y a la mujer como protagonistas de su vida, que buscan en las organizaciones espacios de desarrollo individual y social mediante actuaciones productivas. Cree en las personas y las acepta como seres en formación, que luchan por superar sus limitaciones y potenciar sus habilidades en escenarios productivos. Reconoce su responsabilidad formadora y genera espacios de capacitación dirigidos a mejorar los ambientes de vida individuales, empresariales y familiares”. Lo anterior se relaciona con el deseo de perfección, característica propia de la naturaleza humana expuesta por Bédard, ya que considera la persona como un ser con potencialidades y con deseo de superarse dentro de la organización, por lo cual reconoce también la responsabilidad de la misma, por generar espacios de formación que posibiliten tanto el desarrollo personal como organizacional.

Calderón y Jurado (2006, p. 34-50) se basaron en las expresiones de los dirigentes y categorizaron tres tipos de argumentos. Los argumentos culturales, “expresan hechos, actitudes y prácticas que han impactado su sistema simbólico desde la convivencia en familia y en la comunidad más cercana, hasta los acontecimientos locales, regionales, nacionales e internaciones, convirtiéndose en referentes de actuación”; en estos argumentos se busca conocer las descripciones de aspectos tales como la religión, la familia, los valores, mitos, celebraciones, entre otros; los cuales a la luz de Bédard podrían dar cuenta de la axiología y ontología del dirigente, es decir, los valores y los principios fundamentales sobre los cuales fundamenta su acción. Los argumentos productivos, “se concretan en proposiciones que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores; hacia la utilización de enfoques, conocimientos, tecnologías y técnicas; hacia el diseño de ordenamientos a través de manuales y reglamentos; hacia la consolidación de comportamientos y actitudes que impacten la dinámica creación y consolidación de la organización”; dichos argumentos, a la luz de Bédard podrían dar cuenta de la praxeología y epistemología del dirigente, es decir de las acciones, hechos y fundamentos intelectuales que orientan su práctica administrativa. Los argumentos organizacionales “contienen una serie de orientaciones para ordenar las actuaciones humanas y técnicas, en una estructura que permita las relaciones productivas”

Dichos argumentos encontrados por Calderón y Jurado (2006, p. 34-50), podrían vincularse con las dimensiones filosóficas expuestas por Bédard para determinar las características de su modo de ser, desde el cual se puede explorar su concepto de lo humano en la organización. Calderón y Jurado (2006, p. 34-50) no realizaron preguntas directas sobre el gobierno de las personas, así como en la presente investigación no se realizaron preguntas directas sobre el estilo directivo; sin embargo el discurso de los entrevistados dio cuenta del mismo.

Como parte de los antecedentes de esta investigación, es importante tener en cuenta la experiencia laboral de la investigadora en el tipo de organizaciones orientadas por los dirigentes entrevistados, es decir, organizaciones del contexto deportivo. A partir de dicha experiencia, se observó que en estas organizaciones, a pesar de no existir un departamento o área de gestión del talento humano, se dan acciones formativas. Estas acciones formativas, parecen darse en mayor o menor medida, a partir de la conciencia general de su importancia en el contexto y el discurso administrativo actual, desde donde se otorga relevancia al ser humano dentro de la organización y a su formación. No obstante, desde dicha experiencia laboral de la investigadora, se observó también que las prácticas formativas parecieran no estar completamente estructuradas en torno a objetivos claros de la institución, así como carecer posiblemente de seguimiento y evaluación para establecer acciones que busquen el mejoramiento de las mismas y posibiliten no sólo el desarrollo organizacional sino también el personal.

Fue de interés entonces, conocer y comprender qué aspectos podría incidir en la forma de comprender e implementar las prácticas de formación. Al ser estas organizaciones pequeñas, el interés se concentró específicamente en el dirigente de las mismas y su comprensión de las prácticas de formación a partir de su estilo directivo particular.

9. MARCO TEÓRICO

9.1 ESTILOS DIRECTIVOS

A lo largo de la revisión teórica realizada, se encontró que los estilos administrativos, directivos o gerenciales, han sido tradicionalmente, traducidos, explicados y entendidos como estilos de liderazgo desde diversas fuentes y autores; por esto es importante tomar dicha referencia, no obstante, no es el objeto de esta investigación, el estudio del fenómeno de liderazgo como tal. A continuación se presentarán algunas perspectivas desde las cuales se ha abordado el concepto “estilos directivos”, por diversos autores y enfoques, así como las críticas realizadas a éstos y después de ello, se expondrá el interés y justificación para elegir el marco de análisis expuesto por Renée Bédard, como eje principal del marco teórico de ésta investigación.

Los estilos directivos han sido entendidos, bien sea como las distintas maneras en que se dan los procesos de influir en otros para que trabajen por el logro de los objetivos, lo cual incluye comportamientos, habilidades y acciones apropiadas del líder; o bien, entendidos estos estilos directivos como modelos de comportamiento organizacional, como sistemas de creencias que predominan en los pensamientos de los administradores y afectan sus acciones en cada organización según Davis y Newstrom (2003, p. 35-38).

Según Veciana (2002, p. 121-122) la dirección se define como el proceso dinámico de actuación de una persona sobre otras, con el fin de guiar su comportamiento hacia la consecución de un objetivo determinado y el estilo de dirección es la forma en que esa persona (directivo) se comporta en dicho proceso de actuación. Así mismo, dicho comportamiento se encuentra influido por una serie de factores que proceden del interior del directivo como persona, actitudes o convicciones profundas; así como se ve influido también por factores de orden externo.

Davis y Newstrom (2003, p.35-38), plantean también que los modelos utilizados por los administradores parten de supuestos que tienen de las personas, lo cual lleva a interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones; dichas formas de pensar frente a las personas, se desarrollen o no de forma consciente, se constituyen en guías del comportamiento administrativo, así los administradores tienden a actuar de acuerdo a sus pensamientos, según estos mismos autores. De lo anterior, la importancia de identificar los modelos de los altos directivos que se aplican en toda la empresa.

Así, han sido varios autores y teorías las que han abordado el tema de los estilos directivos desde diversas perspectivas; muchos de ellos lo han entendido y

conceptualizado como estilos de liderazgo. Desde este punto de vista es importante entonces, definir el liderazgo como el intento de usar la influencia para motivar a un grupo de personas a que logren alguna meta y el líder es un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores, así como generar diferencias en las políticas organizacionales, aunque en la actualidad no se establezca el grado de dicha diferencia hecha por los líderes, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p.308)

9.1.1. Enfoques teóricos de los estilos de liderazgo

Según Kinicky y Krteither (2003, p. 352), la definición de liderazgo implica tener en cuenta una interacción compleja entre el líder, los seguidores y la situación. Entre las definiciones se encuentra un factor común y es que el liderazgo es una influencia social. Los estilos de liderazgo o de dirección, han sido estudiados por diversos investigadores, algunos los definen desde los rasgos (personalidad), otros desde un conjunto de comportamientos y otros contemplan la situación. Se expone entonces a continuación las siguientes teorías o enfoques, desde los que se ha abordado dicho fenómeno.

9.1.1.1 Enfoque del rasgo

En este enfoque, los estilos de liderazgo se contemplan desde características o rasgos de las personas, que influyen para que éstas actúen como líderes, suponiendo que era posible encontrar un número de características relacionadas con criterios de éxito. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 310-12), entre las habilidades que pueden distinguir a un líder se encuentran la inteligencia, destrezas interpersonales, capacidad de persuadir, sentido común, diplomacia, habilidad de supervisión, establecer objetivos, planificar el trabajo; desde los mismos autores, se ubican como características de rasgos de personalidad de un líder la tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad personal, autoconfianza, iniciativa, tenacidad, etc.

En línea con los mismos autores respecto al enfoque del rasgo, si bien se concluyen las características que diferencian a los líderes de los no líderes, pueden anotarse como falencias de dicha propuesta que la lista de características potencialmente importantes es interminable, cada día se adicionan mas, lo cual genera confusión en los interesados en identificar su estilo; de la misma manera, dichos rasgos no operan independientemente sino en combinación y en la interacción del líder con el seguidor; así mismo, se debe tener en cuenta la situación en la que pueden sobresalir los rasgos.

Después de la teoría de los rasgos, se planteó que en lugar de buscar éstos, se debía examinar las conductas de los posibles líderes y por tanto la influencia de las mismas en las políticas organizacionales, por lo que la investigación sobre los

estilos de liderazgo se oriento entonces a prescripciones de las conductas requeridas para ser un buen líder, como se expone a continuación.

9.1.1. 2 Enfoques prescriptivos

Se basan en prescripciones de normas y conductas para ser buenos líderes, plantean que el dirigente no debe olvidar que él se hace una concepción de las personas que dirige y a partir de ella, actúa de una u otra manera. Así también, las conductas del líder se estudian a partir de lo que éste hace con relación al logro de tareas y con relación a lo que hacen por las personas. Se encuentran entonces autores clásicos en cuanto a este tema, como:

- Douglas McGregor (1971), citado por Shein (1982, p. 50-64) expone dos suposiciones básicas frente a los gerentes, la teoría X y la Y: La teoría "X" desde la cual se considera que:

"La gente es perezosa por naturaleza y por tanto se le tiene que motivar con incentivos externos. Como los fines naturales que la gente persigue no son siempre los mismos de la organización, se tienen que controlar las fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales. La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol." (Douglas McGregor, 1971, citado por Shein, 1982, p. 50-64)

Por otra parte, la teoría "Y" desde la cual se considera que:

"El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias. La gente por lo general puede motivarse y controlarse a sí misma... No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional." (Douglas McGregor, 1971, citado por Shein, 1982, p. 50-64)

- Rensis Likert (1947), citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 314) y su grupo de estudio de la Universidad de Michigan, estudiaron los principios y métodos del liderazgo efectivo. En dicha investigación, identificaron dos estilos de supervisión distintos: centrado en el trabajo y centrado en el empleado. Estos fueron así:

"El líder centrado en el trabajo se centra en completar la tarea y usa la supervisión cercana para que los subordinados ejecuten sus tareas usando procedimientos específicos... confía en la coerción, la

recompensa y en el legítimo poder de influir en la conducta y el desempeño de los seguidores... parecen ver en la preocupación por la gente un lujo importante que no siempre pueden costear. El líder centrado en el empleado se focaliza en que las personas hagan su trabajo y cree en el delegar, la toma de decisiones y en el ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades creando un entorno laboral de apoyo... se preocupan del avance personal, del crecimiento y del logro de sus seguidores... enfatizan en el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el desempeño laboral sea efectivo naturalmente". (Likert, 1947 citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003, p. 314)

Dicha teoría, evoluciona en el estudio de liderazgo de estructura de iniciación (centrada en el trabajo) y de consideración (centrada en el empleado).

Más adelante, Likert (1974), citado por George y Álvarez (2005, p. 188-190) expone sistemas de dirección a partir del estudio de los estilos de los líderes y administrativos. Para clasificar dichos comportamientos tuvo en cuenta elementos como:

- La toma de decisiones.
- La comunicación.
- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos

Likert propone entonces los siguientes estilos: Explotativo/autoritario, Benevolente/autoritario, consultivo y participativo.

A partir de la revisión de varios autores que citan a Likert, por George y Álvarez (2005, p. 188-190), Veciana (2002, p. 148) Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 314), en el siguiente cuadro, se presentan las características de dichos sistemas administrativos por él expuestos para explicar los estilos de liderazgo, con relación a los elementos anteriormente planteados, así como la descripción general del mismo y la posición frente a las personas.

Cuadro 1. Resumen sistemas administrativos – estilos directivos

	EXPLOTATIVO-AUTORITARIO	BENEVOLENTE-AUTORITARIO.	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Descripción general	Es una administración cerrada, autocrática arbitraria y unipersonal.	Es una autocracia disimulada	Se hace por medio de participación. Es consultivo con derecho a tener la última palabra.	Es una administración abierta y democrática.
Posición frente a las personas	Los directivos confían poco en los empleados. Se castiga el error de los empleados	Los directivos son condescendientes con los empleados. No obstante, no confían en ellos.	Los directivos tienen cierta confianza en los empleados pero no completa, suelen utilizar las ideas y opiniones de los empleados constructivamente	Los directivos tienen una confianza completa en los empleados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones, utilizándolas de manera constructiva.
Toma de decisiones	La alta dirección toma todas las decisiones. Centraliza las decisiones y no confía en los subordinados ni se les permite participar en la resolución de problemas	Las decisiones se toman en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son tan importantes, aspectos sencillos y rutinarios, siendo controladas con políticas. Esporádicamente se le permite al empleado discutir problemas específicos de la empresa.	Participativo, se permite a la gente que intervenga. Las decisiones generales y de política se toman a nivel superior, pero permiten decisiones concretas en niveles inferiores. La dirección mantiene el control	Se delega responsabilidades hasta donde es posible. La alta gerencia define las políticas directrices y promueve la toma de decisiones en toda la organización.
Comunicación	No existe. Cuando se da, solo hay flujo de información descendente, que transmite órdenes e instrucciones. El empleado no se siente libre de comunicarse con los superiores.	Es precaria, pero se hace creer que existe. Se da algo de comunicación ascendente pero solo cuando es solicitada., no hay suficiente confianza para presentar y analizar problemas	Se da frecuentemente, tanto descendente como ascendente. Hay libertad para tratar los problemas de la empresa	Se lleva a cabo en todos los sentidos. Descendente, ascendente y horizontal, cruzada entre colegas, áreas y niveles jerárquicos, Se siente libertad para tratar asuntos del trabajo

Relaciones interpersonales	Los contactos entre las personas generan desconfianza, prohibiéndose la organización informal por considerarla perjudicial. Los cargos aíslan a las personas.	Se toleran un poco, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Constantes, se estimula la organización informal, el trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Constantes y gran parte del proceso se basa en ellas. Se da importancia a los grupos informales.
Recompensas y castigos. Motivación	No existe sistema de recompensas, o las recompensas materiales son escasas. Énfasis en el temor, el castigo y las medidas disciplinarias. Obediencia estricta al reglamento interno.	Se presta más atención a los castigos y a las medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas materiales un poco más frecuentes y las sociales son escasas.	Se utilizan más recompensas que castigos. Énfasis en las recompensas materiales y las recompensas sociales son ocasionales.	Solo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se usan las recompensas de orden material y social, el sistema se basa en ellas.
Actitud del empleado frente a la organización.	El empleado busca seguridad económica y estatus, desarrolla actitudes hostiles frente a la organización y sus objetivos.	El empleado busca seguridad económica y estatus, presenta conductas hostiles hacia los objetivos de la organización pero en ocasiones los apoya.	El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de nuevas experiencias. Sus actitudes a veces son hostiles, pero por lo general apoya los objetivos organizacionales y coopera	El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego, actitudes favorables que apoyan los objetivos organizacionales, coopera y siente confianza.

En el marco de la presente investigación y con relación a las prácticas de formación del personal, dichos estilos de dirección propuestos por Likert podrían relacionarse pensando que cada uno de estos estilos posee una posición frente a las personas, y desde aquí se podría conocer si el directivo considera o no a los empleados como seres pensantes con posibilidades de desarrollo, en los que se puede confiar y tener en cuenta sus ideas, así como sus posibilidades de aprendizaje y mejoramiento, considerando las diversas características de la naturaleza humana.

Respecto al proceso de toma de decisiones, se podría contemplar si se les permite o no a los empleados participar en las decisiones tomadas respecto a su formación y posibilidades de desarrollo, teniendo en cuenta no sólo los intereses de la empresa sino también los personales; así mismo, si se promueve o no la participación en la construcción de los procesos formativos como agentes activos y poseedores del conocimiento. El análisis de dicho proceso decisional frente a las acciones formativas desde el estilo particular del directivo, se contemplaría también a la luz de cómo valida y legitima dichas decisiones y acciones en el área formativa de sus empleados, aspectos que se observarán mas adelante, al hablar de los fundamentos implícitos de la práctica administrativa.

Si bien los estilos directivos y las prácticas de formación, se pueden relacionar con referencia a la toma de decisiones y la posición frente al ser humano, los otros elementos de los estilos directivos se pueden relacionar también, aunque al parecer no de una forma tan directa, así: Con relación al manejo de la comunicación de acuerdo al estilo directivo y las prácticas de formación, si bien no se da una relación directa, ésta se podría contemplar desde las posibilidades que generen o no los canales y flujos de información, para permitir que se comuniquen las ideas y los intereses referidos al desarrollo de las potencialidades personales y organizacionales, en el análisis realizado para detectar necesidades de formación.

Referido al manejo de recompensas y castigos, la relación con las prácticas de formación se podría dar en términos de conocer si los empleados son motivados y /o recompensados o no con acciones formativas que tienen en cuenta sus intereses personales, sus potencialidades y por lo tanto sentirse importantes para la empresa. La formación se vería como una recompensa social por la posibilidad de desarrollo; y económica si la organización costea la inversión que se realizará a beneficio de ambas partes. Referente al castigo, no se encuentra relación, mas allá de la ausencia de recompensa.

En cuanto al manejo de las relaciones interpersonales, el aprendizaje no sólo se da en los procesos formales de formación, sino que también se da en los espacios informales de interacción de los empleados, por lo que se observaría la posibilidad que el directivo desde su estilo particular da a la conformación de dichos espacios.

Referente a los estilos directivos propuestos por Likert, otros autores han planteado estilos similares en características, los cuales podrían complementar la descripción de los mismos anteriormente expuesta, así:

- Estilo autoritario: Según Veciana (2002, p. 124-136), el directivo que maneja este estilo se encuentra orientado hacia los resultados, despreocupándose el aspecto humano, tiende a decir que hay que hacer, cómo hacerlo y a controlar de cerca a sus colaboradores. Así mismo, la imagen del jefe en este estilo es de

superioridad, se presupone que es quien sabe más que todos y lo sabe hacer todo mejor y aún en el caso de no ser así, se comporta frente a su equipo como si lo fuera; la idea de superioridad proviene del absolutismo, donde el monarca dice de sí mismo que es soberano y como tal solo reconoce a Dios por encima de sí mismo. Desde este estilo la imagen que se maneja del empleado es de inferioridad, obediencia y de agente pasivo, receptor y ejecutor de ordenes, considerando las ideas e iniciativas de éste, las cuales no coincidan con las del jefe, como un ataque a su posición de autoridad, lo que pone en cuestionamiento la imagen de superioridad que tiene de sí mismo, base sobre la cual actúa. El concepto de la naturaleza humana que tienen quienes manejan este estilo, es por lo general negativo, considerando al hombre como vago, malo e irresponsable por naturaleza, a quien no se le paga para que piense ya que otros (los jefes) lo hacen mejor, este último concepto proviene de los planteamientos de Taylor (citado por Veciana, 2002, p. 132); dado el concepto anterior, el directivo autoritario no delega, ya que considera que sus empleados no están lo suficientemente preparados. Por otra parte, los conflictos que pueden surgir en la organización son considerados como peligrosos para la autoridad del jefe, por lo que son cortados y resueltos desde su posición de poder, quedando reprimidos y sin resolver realmente. Este estilo podría concordar entonces con el estilo autoritario/explotador de Likert.

- Estilo basado en las relaciones humanas: Según Veciana, (2002, p. 138-147), el directivo que maneja este estilo se encuentra orientado hacia las personas y a las relaciones, se basa en el supuesto de discutir los problemas con los subordinados y reconocer sus necesidades para lograr conformar un equipo dispuesto a integrarse a la organización; no obstante, en el fondo la participación no es útil por su propio fin, sino como método menos costoso para conseguir cooperación y que los empleados acepten las decisiones. Desde este estilo se parte del supuesto que la organización es una gran familia feliz y armónica, ignorando la existencia de conflictos o suavizándolos. Se parte también de la base de que el papel del jefe no es dar órdenes sino vender ideas, sin embargo, se supone entonces que es el jefe quien tiene las mejores ideas. En este estilo, el concepto de la naturaleza humana es positivo y considera al ser humano como potencialmente capaz de convertirse en un ser con creatividad y predominio de la razón, así como social. En el fondo, en este estilo el dirigente tiene la misma imagen del jefe tradicional que es quien sabe mas y todo, un mando autoritario suavizado con algunas prácticas concernientes a las relaciones humanas, que puede generar reacciones de recelo y desconfianza por percibirse falta de autenticidad. Dicho estilo podría concordar con el estilo autoritario/ benevolente de Likert.

- Estilo de dirección participativa: Según Veciana (2002, p. 148.155), este termino ha sido expuesto por otros autores para hablar de formas de dirección mas o menos opuestas al estilo autoritario, en el que la premisa básica es una mayor participación del empleado en la tarea común, no obstante la diferencia se

encuentra en el criterio respecto hasta donde pueden participar los empleados en las decisiones de la organización, ya que según Tannenbaum (citado por Veciana, 2002 p. 148), la participación “Divide el proceso decisorio en tres etapas: 1. Determinación del número de alternativas 2. Estudio de las alternativas y sus efectos 3. Elección de una alternativa o decisión propiamente dicha”, exponiendo entonces que la participación del empleado solo puede darse en la dos primeras. En este estilo expuesto por Veciana, se procura tener un equilibrio entre la orientación al resultado y hacia las personas; de igual manera, no hay diferencia entre la imagen del jefe y el colaborador, éste último es capaz de resolver problemas, tomar decisiones, recibir, procesar y transmitir información y está sujeto a la motivación y la autodirección; por otra parte se desmitifica la imagen de superioridad del jefe. En este estilo el concepto de la naturaleza humana es positivo, donde se considera la individualidad de la persona y que se realiza a través del grupo. Referente a los conflictos, el directivo en el que predomina este estilo, los aborda abiertamente, analizando causas y llegando a acuerdos. Como efectos de este estilo, se encuentran: el fomento del desarrollo de la iniciativa y la creatividad, el empleado se siente como una persona capaz de realizarse, se produce identificación de la tarea y por ende satisfacción, se promueve el espíritu de equipo sin anular la posibilidad de desarrollo y realización personal. Dicho estilo podría concordar con el estilo participativo de Likert.

Los estilos directivos de Likert, complementados con los planteamientos anteriormente expuestos, son los que se tendrán en cuenta en la presente investigación, para identificar las características de los mismos a través de la descripción de los modos de ser de los entrevistados.

- Blake y Mouton (1969), citados por Davis y Newstrom (2003, p. 201) “... desarrollaron la *grid gerencial*, muy popular entre los gerentes como herramienta para la identificación de su estilo. Esta cuadrícula se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de preocupación por las personas y por la producción...La cuadrícula aclara, en dos escalas de nueve puntos, la relación existente entre estas dos dimensiones”. Dicha cuadrícula llamada *grid gerencial*, se forma con la intersección ambas dimensiones: en el eje vertical la preocupación por las personas, y en el eje horizontal la preocupación por la producción; trazando una escala en cada eje de esta cuadrícula, se representaron 5 estilos de liderazgo a saber, como los citan Kinicki y Kreitner (2003 p. 355):
 - Líderes 1.9: Muestran preocupación alta por las personas y baja por la producción, denominados *líderes de club campestre*
 - Líderes 9.1: Muestran alta preocupación por la producción y baja preocupación por los empleados y sus necesidades, denominada *acatamiento de la autoridad*
 - Líderes 1.1: No muestran énfasis ni en la producción ni en los empleados, denominada *administración empobrecida*

- Líderes 5,5: Administración moderada
- Líderes 9.9: Administración de equipo, los autores suponen que es el más efectivo

9.1.1.3 Enfoques de contingencia

Desde éstos se expone que un estilo no es precisamente mejor que otro, sino que depende de la situación y sus características y de acuerdo a esto se actúa. Dentro de este enfoque se encuentran autores como:

- Fiedler (1967) citando por Davis y Newstrom (2003, p. 203) propone un modelo que "... se basa en la distinción previamente mencionada entre la orientación a tareas y a empleados, además de proponer que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable al líder, es desfavorable a él o se ubica en un estado intermedio al respecto". Desde este modelo los líderes pueden practicar uno de dos estilos: orientado a la tarea, cuyos individuos favorecen completar la misma y tienen un sentido de logro; u orientado a la relación, cuyos individuos valoran las relaciones cálidas y de apoyo. Este autor expone entonces que los individuos no pueden tener ambos tipos de liderazgo; así mismo plantea que existen factores situacionales que determinan cuál estilo es mas favorable según las circunstancias: las relaciones seguidor-líder, que se refieren a la seguridad, confianza y respeto de los seguidores al líder y la aceptación del mismo; la estructura de la tarea, referida a las características del trabajo a realizar, y en tercer lugar el poder inherente al cargo. Dichos factores situacionales son los que definen la favorabilidad para el intento de influencia del líder.

Desde Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p, 322), las criticas al modelo de Fiedler (1967) son: El apoyo investigativo del modelo es débil, la falta de claridad en las variables y el hecho de plantear que se debe cambiar la situación para acomodar al líder.

- El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1985) citados por Davis y Newstrom (2003, p. 204), desde el cual se propone que "... el factor más importante que influye en la selección del estilo del líder es el nivel de desarrollo (madurez) de los subordinados... Los gerentes evalúan el desarrollo analizando el nivel de conocimientos para el trabajo del empleado, sus habilidades, su capacidad y la disposición para asumir responsabilidades y actuar independientemente", teniendo en cuenta la competencia técnica y el interés de los empleados. Es a partir de estos planteamientos que exponen cuatro niveles de desarrollo y su correspondiente relación con la forma de liderarlos o dirigirlos, es decir, cuatro estilos de liderazgo. Dichos estilos son:

- Decir: El líder define los roles necesarios para hacer el trabajo y le dice a sus seguidores qué, dónde, cómo y cuando realizar tareas.
- Convencer: El líder proporciona a sus seguidores instrucciones estructuradas pero también es un líder de apoyo.
- Participar: El líder y los seguidores comparten las decisiones acerca de cómo completar mejor un trabajo de alta calidad.
- Delegar: El líder proporciona poca instrucción específica o apoyo personal a sus seguidores” (Hersey y Blanchard, 1995 citados por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003, p.226-227)

- Se encuentra también el modelo de liderazgo de camino-meta, desarrollado por Robert House citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 228-229), en el que se plantea que:

“... los líderes son eficientes debido a su impacto positivo en la satisfacción, habilidad para desempeñarse y motivación de sus seguidores... se focaliza en cómo el líder influye en las percepciones de metas laborales, metas de autodesarrollo y caminos hacia el logro de metas, por parte de sus seguidores. El trabajo inicial de camino-meta condujo hacia el desarrollo de una teoría compleja que abarca cuatro conductas específicas de un líder (directiva, de apoyo, participativa y de logro) y tres actitudes subordinadas (satisfacción laboral, aceptación del líder y expectativas acerca de la relación esfuerzo-desempeño-recompensa)” (House citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003, p. 228-229)

De acuerdo a las investigaciones de este autor las cuatro conductas pueden ser practicadas por el mismo líder según la situación. Así, los cuatro estilos de liderazgo identificados por House son:

- Liderazgo directivo: El líder se enfoca en la asignación de tareas claras, estándares de rendimiento exitoso y programas de trabajo.
- Liderazgo de apoyo: El líder muestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados, al tiempo que intenta crear un ambiente de trabajo placentero.
- Liderazgo orientado a logros: El líder establece expectativas altas en relación con los empleados, les comunica confianza en su capacidad para lograr los objetivos retadores y modela de manera entusiasta el comportamiento deseado.
- Liderazgo participativo: El líder invita a que los empleados contribuyan e intenta seriamente utilizar sus sugerencias a la hora de tomar sus decisiones finales” (House citado por Davis y Newstrom, 2003, p. 207)

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 229) plantean como crítica al modelo que solo se desarrollaron unas pocas hipótesis y que los resultados son inconsistentes.

De las teorías mencionadas anteriormente, las más cercanas y aun utilizadas son las del enfoque de contingencia o situacional, desde donde se entienden aún los estilos directivos como estilos de liderazgo; no obstante, es necesario e importante tener en cuenta la visión de autores clásicos y el recorrido teórico en el tema, desde los cuales ha sido ampliamente estudiado.

La referencia a estos enfoques se hace necesaria, en tanto que, los enfoques prescriptores tocan a la presente investigación. Desde ellos, el dirigente maneja una concepción de sus empleados y desde allí parten sus acciones, asunto que es de interés, ya que en este estudio se pretende conocer cuál es la postura desde donde el dirigente comprende la gestión de lo humano en las organizaciones estudiadas, particularmente su comprensión de las prácticas de formación.

Aktouf (2001, p. 180-184), plantea que desde siempre se ha estudiado la influencia de los dirigentes, su legitimidad, su aceptación y las formas de ejercerla, así como la evolución de los modos de “administrar a la gente” dadas las condiciones de trabajo en cada época. Este autor, expone que frente a las teorías de dirección y liderazgo, fundamentalmente no se ha ido más allá de los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939), Bales (1958), Blake y Mouton (1969), Mc Gregor (1971) y Likert (1974).

El mismo autor, plantea que los enfoques de los rasgos no han brindado nada convincente y los enfoques que enfatizan las habilidades y los polos (producción – personas), en general, hablan sólo de lo que “el buen dirigente” debería saber encontrar, es decir, el deber ser, el dirigente ideal. Expone entonces, que los investigadores progresivamente han ido avanzando hacia un reconocimiento más profundo del acto de dirigir, teniendo en cuenta asuntos como las relaciones de interdependencia, las circunstancias cambiantes y diferentes, las influencias entre superiores y subordinados, los valores, etc.

Por lo anterior, surgió no sólo el interés sino la necesidad de indagar por otra literatura distinta frente a la administración tradicional, por lo que en la presente investigación se partió de los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas expuestos por Renée Bédard, para abordar el concepto de los estilos directivos, a través de la identificación de las características generales de éstos en los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica. Igualmente, desde Bédard se plantea que los componentes del ser humano han sido fragmentados para su estudio, según las necesidades de conocimiento; pero que la complejidad de la acción humana requiere el estudio de sus fundamentos

implícitos y no referirla solamente a áreas exclusivas, por lo que es coherente el esquema por ella planteado, el cual se expone a continuación.

9.2 LOS MODOS DE SER COMO DETERMINANTES DEL ESTILO DIRECTIVO

Conocer y comprender el esquema del “Rombo Filosófico” desarrollado por Renée Bédard⁵ es fundamental para el entendimiento de las lógicas del dirigente y de la administración, a partir del marco de análisis propuesto por la autora, en donde se exponen los aspectos básicos de las prácticas, los métodos, los valores y los principios generales de los sujetos, y desde allí se determinan las principales características del modo de ser de los mismos. Dichas características, son las que se utilizan para identificar los estilos directivos de los entrevistados en la presente investigación y desde éstos, establecer relaciones con las prácticas de formación de personal en sus respectivas organizaciones, teniendo en cuenta su comprensión de las mismas y del ser humano dentro de la organización, siendo este último aspecto importante ya que desde las propuestas de Bédard, se busca devolverle la centralidad al ser humano en los procesos organizacionales.

Renée Bédard (2003, p. 68) propone un marco de análisis que integra cuatro ramas de la filosofía ligadas entre sí, siendo éstas: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología; este esquema es llamado por ella el “Rombo Filosófico”. Bédard (2004, p. 82), propone dicho esquema para comprender las acciones y conductas de las personas desde sus fundamentos implícitos, exponiendo que es necesario ir mas allá de las acciones concretas, actitudes y palabras de las personas, e indagar de manera profunda sobre qué están apoyadas éstas. (Véase Figura 1).

La autora referida expone que todos los componentes del ser humano,

“han sido artificialmente separados para responder a las necesidades de conocimientos y de la especialización técnica, se abordan de manera fragmentada por el sesgo de la cultura, de la psicología, de la sociología...Dependiendo de la perspectiva disciplinaria adoptada – antropológica, moral, sociológica, económica...- se explican las acciones de una persona, haciendo énfasis sobre uno u otro aspecto... la acción de una persona, cualquiera que sea el dominio de aplicación en el que se ejerce, no se remonta solamente a conocimientos científicos, técnicos o empíricos, motivaciones, cálculos racionales,

⁵ René Bédard es Ph. D. de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Montreal, 1995). Su tesis doctoral trata sobre los fundamentos filosóficos de la gerencia. Es miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión (HEC Montreal), dicho grupo se ha propuesto desarrollar una perspectiva de la administración centrada en la persona, por lo que se ha apoyado en las contribuciones de las ciencias humanas y de la filosofía bajo una perspectiva interdisciplinaria. Tomado de Revista AD-MINISTER. Medellín: Universidad EAFIT N° 4 jul-dic 2003. p. 68

habilidades o estados psíquicos. Se enraíza en tomas de posición personal, en convicciones o prejuicios filosóficos a la luz de lo Bello, lo Verdadero, el Bien y lo Real, de allí la importancia de la reflexión filosófica que permite hacer explícitos estos fundamentos” (Bédard 1996, p. 82-83)

A partir de lo anterior, es que se justifica también la elección del marco de análisis desarrollado por Renée Bédard para abordar la presente investigación, ya que permite ir mas allá del comportamiento y del discurso de los entrevistados, procurando minimizar los posibles sesgos de las teorías que frente a los estilos administrativos fueron expuestas en la primera parte de este marco teórico.

Su estudio, partió de los cuestionamientos frente a los diferentes contextos y distintos tipos de organizaciones, así como frente al contenido que orienta la enseñanza administrativa. Sus cuestiones fundamentales fueron las siguientes:

- Las especificidades de la administración en Occidente.
- El lugar del ser humano en las prácticas administrativas.
- Los fundamentos teóricos del pensamiento y del conocimiento administrativo

Para efectos de pertinencia frente al problema de investigación, se hablará brevemente sobre la primera de las cuestiones planteadas por Bédard, es decir, las especificidades de la administración en Occidente. A continuación se dará paso a exponer específicamente los otros dos planteamientos de la autora, el lugar del ser humano en las prácticas administrativas y los fundamentos teóricos del pensamiento y del conocimiento administrativo, a la luz de la presente investigación.

Referente a las especificidades de la administración en Occidente, en su práctica profesional, Bédard (2003, p. 69) tuvo la oportunidad de trabajar en distintos contextos, ejerciendo en sectores como la salud, la educación superior, la consultoría, entre otros; dicha experiencia le permitió a la autora constatar de forma directa la existencia de diferencias profundas entre los contextos, entre las personas de un mismo establecimiento y entre las personas de una misma profesión. Lo anterior, se quiso indagar en la presente investigación al entrevistar personas que ejercen en un mismo contexto (deportivo), señalando que en el camino de la investigación, se encontró también que tienen la misma profesión de base. La autora, expresó su inquietud frente a la situación de descubrir que la concepción administrativa de la enseñanza en la academia, negaba toda la riqueza y diversidad de los contextos y que de manera contraria se basaba en la uniformidad.

La misma autora expone también, que Occidente ha heredado de Grecia una idea del conocimiento, según la cual el tipo ideal de conocimiento verdadero es el de la

matemática, o la física; dicho ideal del conocimiento verdadero es el que la ciencia administrativa ha adoptado, lo que conduce a presumir que ésta tiene un objeto de estudio, con propiedades y principios generales claramente identificados; de la misma manera que esto le brinda el estatus de conocimiento universal y son dichos antecedentes, los que orientan la concepción del conocimiento, la investigación y el comportamiento en Occidente.

9.2.1. El ser humano

Bédard (2003 p. 73) encuentra en sus estudios una ambivalencia respecto al ser humano en el mundo de la administración, referida ésta a que constantemente se exponen en el entorno administrativo, argumentos sobre la importancia del ser humano en la organización. Dicha importancia, se ve expresada en hechos como que el salario represente uno de los gastos más importantes, que la inversión en tecnología no alcance a suplir la necesidad de la intervención humana, que se maneje un discurso en el que se promueve la participación y la contribución de las cualidades humanas, y el auge de la economía del conocimiento que reposa sobre “la materia gris” de las personas que conforman la organización, como lo expone la autora. Si este fenómeno reposa sobre lo que saben las personas y sobre su capacidad para aprender y crear, de allí la importancia de orientar prácticas administrativas hacia su potencialización.

Este último aspecto mencionado por la autora, el auge de la economía del conocimiento, se relaciona con el interés en la presente investigación, por indagar sobre las prácticas de formación en tanto a través de éstas, se puede proveer al personal de habilidades y conocimientos propios para el adecuado y óptimo desempeño de las funciones en sus cargos, pero que al mismo tiempo debe apuntar al desarrollo individual y a la potencialización de las capacidades del ser humano en sí mismo, teniendo en cuenta sus características particulares, lo que posibilitará tanto el bienestar personal como organizacional.

Sin embargo, Bédard (2003 p. 73) constató, que bajo dichos argumentos del pensamiento y la práctica administrativa, subyacen posiciones, en las que la persona es apenas más importante que los bienes materiales y en las que se le considera incluso como una fuente de problemas. Por lo anterior, se hizo importante en esta investigación, indagar por la posición de los entrevistados frente al ser humano en la organización, como punto de partida de las prácticas orientadas a éste, en especial las prácticas de formación, desde su gestión y su estilo directivo particular.

Así mismo, la autora referida observó también como en el escenario académico, el conocimiento de lo humano se reduce a las nociones generales de Psicología Organizacional, y en el escenario laboral, las funciones pertenecientes a lo humano, se reducen a técnicas de dotación, de evaluación, de remuneración, de negociación, etc.; técnicas que no son reflexionadas ni articuladas a la luz de los

contextos particulares, así como pueden no presentar coherencia entre las mismas ni con los objetivos organizacionales. De allí la importancia de conocer y comprender las prácticas de formación en la presente investigación en coherencia con las características particulares del contexto deportivo.

Según Bédard (2003 p. 74), desde una perspectiva humanista de la gestión, se propone reconocer el lugar central del ser humano en general, teniendo en cuenta las particularidades individuales, lo que implica comprender las características y los rasgos de la especie humana, así como respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, ya que son precisamente éstas la fuente de fecundidad del grupo. Así, uno de los aspectos explorados en esta investigación, es el de las características de la naturaleza humana que son consideradas por los entrevistados

9.2.1.1 Características de la naturaleza humana

De acuerdo a Bédard (2003 p. 74-75) los rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana son entre otros:

- El *logos* (la razón) que nos diferencia del animal e implica:
 1. La capacidad de captar los principios explicativos, de abstraer y de buscar la verdad.
 2. La capacidad de relacionar los medios y los fines.
 3. La capacidad de argumentar.
 4. La cooperación y el acuerdo.

- El lenguaje y la herramienta como las dos producciones características del Homo Sapiens.
- La *psykhe*, los fenómenos psíquicos han sido expuestos en tres categorías, así:
 1. La afectividad o la capacidad de experimentar sentimientos y afectos.
 2. La voluntad, de allí la capacidad de actuar y escoger en función de los valores.
 3. La representación o la capacidad de sentir en si la presencia de un objeto externo.

- El deseo de inmortalidad.
- La palabra, como función de expresión, comunicación y significación.
- El trabajo.
- El juego.
- La representación y simbolización.
- Lo sacro.
- La sociabilidad
- La capacidad y el deseo de perfeccionarse.

La misma autora, se cuestiona frente al hecho de que en la teoría y práctica administrativas, se tome tan poco de dichas características fundamentales de la naturaleza humana. Según ella, dichas características, deben ser tomadas en cuenta si se pretende ser coherente con la naturaleza humana, al momento de diseñar e implementar las diferentes prácticas orientadas hacia la gestión de lo humano en la organización. Particularmente, para esta investigación, interesan aquellas prácticas que tienen que ver con la formación de las personas, así como indagar qué aspectos de la naturaleza humana reconoce cada entrevistado como base de dichas prácticas desde su estilo administrativo particular. De esta manera, se busca trascender el discurso de la importancia de lo humano, expresándose en hechos concretos, acordes con la naturaleza humana y un mayor desarrollo de sus potencialidades a nivel general y en contextos particulares de acción, para el caso, el deportivo.

Así, al hablar de las características del ser humano, es importante a la luz de la presente investigación con relación a las prácticas de formación, destacar el conocimiento humano, así como la perfectibilidad o la capacidad y el deseo de perfeccionarse, que según Bédard (2003 p. 77), incita al ser humano a desarrollar sus potencialidades, y por tanto orientarlo hacia una constante búsqueda de opciones que le permitan mejorar y desarrollarse como individuo. De lo anterior, que no sólo las prácticas de formación, sino en general todas aquellas orientadas al ser humano en la organización, busquen en sí mismas el desarrollo del ser humano y no se constituyan simplemente en un medio para el logro de resultados, aunque éstos se puedan dar por consecuencia y como derivación también de la buena gestión de los recursos de la organización.

9.2.2 Dimensiones del rombo filosófico. Ahondar sobre los fundamentos conceptuales de las disciplinas y teorías administrativas, supone el cuestionamiento crítico como vía de desarrollo teórico, ya que según Bédard (2003 p. 75), si no se da así el proceso, se corre el riesgo de estar formando profesionales vulnerables, con imposibilidad de desarrollar capacidad de sorpresa y crítica frente a la aparición de las modas administrativas, orientados por seguir las reglas y esquemas pre-establecidos, con una predisposición a la cultura tecnocrática manifestada en la tendencia a caer en las prescripciones y excluyendo al ser humano como eje central. A partir de lo anterior, del no cuestionamiento y profundización de los fundamentos, en función del afán por el resultado, se corre el riesgo de no tener en cuenta la riqueza y diversidad de los contextos, y las características de la naturaleza humana, al momento de la implementación de las prácticas administrativas orientadas hacia éste.

Según la autora referida, el pensamiento administrativo actual, es influenciado por corrientes ideológicas o concepciones filosóficas heterogéneas como son el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo, siendo sus conceptos y marcos teóricos influenciados por grandes paradigmas que orientan el pensamiento

occidental desde hace 200 años (funcionalismo, estructuralismo, positivismo, hermenéutica, etc.), dichas raíces que constituyen la base de los conocimientos actuales, no son explícitas y por ende son raramente discutidas. A partir de lo anterior surgen dos problemas: el primero, la necesidad de ir mas allá de un desarrollo cronológico de dichas corrientes y el segundo, el uso de un método que posibilite remontarse a las fuentes, descifrar las influencias, clasificar y relacionar los elementos; es así como en el trabajo de Bédard se va configurando el rombo de las cuatro dimensiones filosóficas: Praxeología, epistemología, axiología, ontología.

Dado el afán por demostrar resultados (propio del mundo occidental) y por plantear iniciativas novedosas que dejen atrás a los competidores, procurando un margen de ventaja sobre los mismos, se aplican modelos y prácticas indiscriminadamente, desconociendo cuáles son las bases que fundamentan dichos planteamientos e inclusive desconociendo el desarrollo cronológico de las mismas, lo que se convierte en obstáculo para el progreso y promueve el detrimento de lo humano o de otros elementos del entorno. El marco de análisis propuesto por Bédard es idóneo, en tanto permite indagar por aquellos fundamentos implícitos en los que realmente se basan los paradigmas que rigen y orientan tanto lo organizacional como lo humano, permitiendo una mejor comprensión de los mismos. Para el caso de la presente investigación, el marco de análisis propuesto por la autora referida, permite indagar por los fundamentos que rigen la práctica administrativa de los entrevistados y sobre los cuales se plantean las prácticas de formación en sus organizaciones.

Es importante ahondar en la explicación del modelo del “Rombo Filosófico”, dada su incidencia en la configuración de una parte de la metodología en la presente investigación. Desde este punto de vista, Bédard (2003 p. 77) expone que el rombo puede ser una construcción que pretende ser operativa, es decir, que éste puede ser utilizado como una herramienta de observación, de cálculo o de previsión, puede ser descriptiva, expositiva o explicativa, inductiva o predictiva; siendo entonces un instrumento construido para analizar fenómenos concretos, concebido bajo una forma que permita comprender e integrar los hechos observados y relacionar las dimensiones (praxeología, epistemología, axiología, ontología) que con frecuencia son abordadas de manera separada.

La configuración del rombo, nace a partir de las observaciones y preguntas sobre la práctica administrativa de los dirigentes, inquietudes como: ¿Cómo se puede explicar que las personas ejerzan la administración sin haber pasado por una formación teórica propia, lo que en otros oficios no es el caso? Y de igual manera, ¿Por qué algunos dirigentes empíricos pueden desenvolverse bien y a la inversa, dirigentes formados, sean malos administradores?. Los anteriores, son cuestionamientos que conducen a la necesidad de explorar mas allá de los usuales conocimientos teóricos en el campo de la práctica administrativa de los gerentes, y preguntarse entonces por los fundamentos implícitos que conducen la

acción, entendiendo por fundamentar, “encontrar el punto de dónde partir para construir no ser derribado y cuestionado”⁶. Dichos cuestionamientos de Bédard son citados en la presente investigación, dado el hecho que en las organizaciones deportivas, quienes asumen los cargos de dirigentes, han estado por tradición inmersos en el contexto deportivo como practicantes, por lo que se asume incluso desde la teoría de la gerencia deportiva, que son ellos las personas idóneas para desempeñar estos cargos. (Lo cual se expone mas adelante)

En la presente investigación, la base del esquema del “Rombo Filosófico”, es útil en tanto permite indagar las dimensiones filosóficas, para determinar el modo de ser de los dirigentes estudiados y a través de éste identificar las características de su estilo del directivo particular, a partir de los fundamentos implícitos y desde allí la postura que tiene frente a lo humano y las prácticas de formación.

El esquema del rombo filosófico propuesto por Bédard, se representa como se dijo anteriormente con cuatro dimensiones que son: Praxeología, epistemología, axiología y ontología. Así, se pasa a exponer dichas, consideradas dentro de una noción de sujeto⁷ que nos permite comprenderlo en el mismo sentido en el que las caracterizó Bédard.

9.2.2.1 La praxeología. “La praxis podría ser considerada como la actividad humana material y social de transformación de la realidad objetiva de la naturaleza, de la sociedad y del hombre mismo” (Osier, citado por Bédard 2003, p.78)

En general se entiende por praxeología desde Bédard (2003 p. 78-79),

“...las conductas humanas y actividades de creación, producción y fabricación... las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los

⁷ Es conveniente referirse también a la noción de sujeto, la cual se abordó desde Foucault, a partir de la construcción de la misma realizada por Garcés (2004, p 121-123), entendiendo que es a partir del sujeto como tal y desde su discurso administrativo que se determina su modo de ser, descripción, a través de la cual, se identifican las características generales del estilo directivo del entrevistado, por lo que se requiere señalar lo que se entenderá por sujeto. Como lo expone Garcés, en su construcción de la noción del sujeto a partir de la perspectiva de Foucault, se entiende al sujeto como una realidad cambiante, dinámica, que se construye y es dependiente de los acontecimientos históricos que lo rodean, así como de los dispositivos de poder. Dicha aclaración sobre la noción de sujeto, es conveniente, en términos del entendimiento de que los entrevistados no han sido ni serán necesariamente siempre de la misma manera, así como que su modo de ser también depende o puede verse influenciado, por las condiciones del medio con unas particularidades propias según el momento.

materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados”.

La praxeología entonces, está conformada por la realidad cotidiana, por todos aquellos acontecimientos, hechos, actos, resultados de las personas en el ejercicio de una actividad especializada, para el caso, en el ejercicio de la dirigencia de una organización deportiva. (Véase Figura 1)

La misma autora expone que, la praxeología como objeto de investigación, suministra información de tipo inmediatamente accesible a los sentidos. Sin embargo, se debe trascender para aumentar la fiabilidad de dicha información, entendiendo dos aspectos importantes, la validación y la legitimación. La primera (validación) abarca la exactitud, la confirmación o verificación, es de orden intelectual y es del dominio de la epistemología. La segunda (legitimación) se preocupa por la justificación según el buen sentido, es de orden moral y es del dominio de la axiología.

Explorar la dimensión praxeológica en esta investigación, permitió, por una parte, indagar por la praxis en general de los directivos entrevistados, que permitió conocer su conducta administrativa, en cuanto a procedimientos, técnicas, metodologías y resultados; de otro lado, indagar en forma particular por su experiencia y participación en las actividades vinculadas a la formación del personal, desde la toma de decisiones al respecto y la participación que da a los empleados, a través de la generación o no de espacios para la construcción continua de acciones formativas; así como los procedimientos que sigue para su implementación adecuada, de manera que se posibilite tanto el desarrollo organizacional como el desarrollo personal.

9.2.2.2 La epistemología. “Por tradición y vocación, la epistemología es el lugar donde se debate de manera particular y precisa el problema filosófico de la verdad, el lugar donde ese problema es proyectado, circunscrito, determinado, efectuado. Es el soporte donde toda teoría de conocimiento, cualquiera que sea, es obligada a tomar sus valores” (Serres, citado por Bédard 2003, p.80))

En el esquema del rombo planteado por Bédard (2003 p. 79-80), el campo de la epistemología no se entiende

“como un territorio particular... sino como una función general de vigilancia crítica que ejerce autoridad sobre todos los territorios especializados...Esta función de supervisión y control...busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, más precisamente evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los que se apoyan las prácticas”. (Véase Figura 1)

Para el caso de la presente investigación, explorar la dimensión epistemológica, permitió indagar los fundamentos conceptuales e intelectuales sobre los que se basan las prácticas administrativas de los dirigentes estudiados, en particular las de formación de personal. Así, desde la exploración por lo epistemológico, se busca la validez de los argumentos expuestos que guían las decisiones y la subsiguiente acción respecto a las actividades de formación, desde las bases de conocimientos, adquiridos éstos por los gerentes entrevistados, bien sea desde su formación profesional o desde su posible experiencia en el contexto particular, el deportivo. Lo anterior, teniendo en cuenta también que como lo expone Bédard (2003, p. 80), la administración "... es a la vez puesta en práctica de los conocimientos adquiridos empíricamente, los procedimientos inéditos y las concepciones teóricas recorridas "

9.2.2.3 La axiología.

"La axiología designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres... comprende la ética y la moral. La ética se interesa en los principios generales de la conducta humana... Por su parte la moral trata sobre las costumbres, los hábitos y las reglas de conducta admitidas y practicadas en una sociedad... La axiología ejerce vigilancia crítica con respecto a la praxeología, para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva, pero desde un punto de vista que le es propio: aquel de la conciencia del bien y del mal". Bédard (2003 p.81) (Véase Figura 1)

Como se expuso anteriormente, según Bédard (2003 p. 81) desde la dimensión epistemológica se habla de la validez que se otorga a las acciones desde sus fundamentos conceptuales e intelectuales, cumpliendo con una de las funciones de vigilancia crítica sobre la praxis. Sin embargo, es precisamente la axiología, la dimensión que complementa la doble función de vigilancia crítica, legitimando la praxis, desde aquí no se habla de validez sino de valor, siendo algo valedero en sí mismo para ser ejecutado, analizándose respecto al futuro y efecto que de ello se derivará al ser admitido.

De lo anterior, se busca en la presente investigación no sólo los argumentos intelectuales que validan las prácticas de formación del personal, de acuerdo al estilo administrativo particular de los gerentes entrevistados, sino también sobre qué valores legitima dichas prácticas según sus consecuencias. Es decir, desde la indagación por la dimensión axiológica de los directivos de la organización deportiva, se buscó comprender a partir de qué legitima las prácticas orientadas a la formación de las personas en la organización, si sus acciones no sólo han sido coherentes ó no con los objetivos y estrategias de la misma, sino si han sido reflexionadas a la luz de las implicaciones para el trabajador; si sus acciones se orientan sólo al resultado, hacia la persona o hacia ambas, procurando armonía

entre ellos. Así mismo, es importante la indagación desde lo axiológico, en términos de conocer si las prácticas orientadas a lo humano, en particular, las de formación, se encuentren basadas o no en un interés por el desarrollo personal del individuo.

La importancia del juicio axiológico, desde la perspectiva humanista, radica en el análisis de las implicaciones de la superioridad de la evaluación epistemológica sobre la axiológica, en términos de las consecuencias de las acciones que a través de la primera se validan, en tanto que a favor del conocimiento se omite la reflexión frente a las consecuencias de la aplicación del mismo, pasando por encima de los valores. Se busca entonces conocer, si las prácticas de formación del personal de los entrevistados a partir de su estilo administrativo particular, se encuentran influenciadas de igual forma por las dimensiones epistemológica y axiológica, o si existe un predominio de alguna de ellas.

9.2.2.4 La ontología.

“Para que exista una explicación completa de la praxeología, la epistemología y la axiología, es siempre necesario una ontología... trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad... Es el componente mas profundo del marco de referencia...en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces..., suministra las grandes ideas directrices que permiten a cada uno orientarse...ofrece una cierta lectura del universo, una primera concepción de la realidad. Para resumir, la ontología es la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido” según Bédard (2003 p. 83)

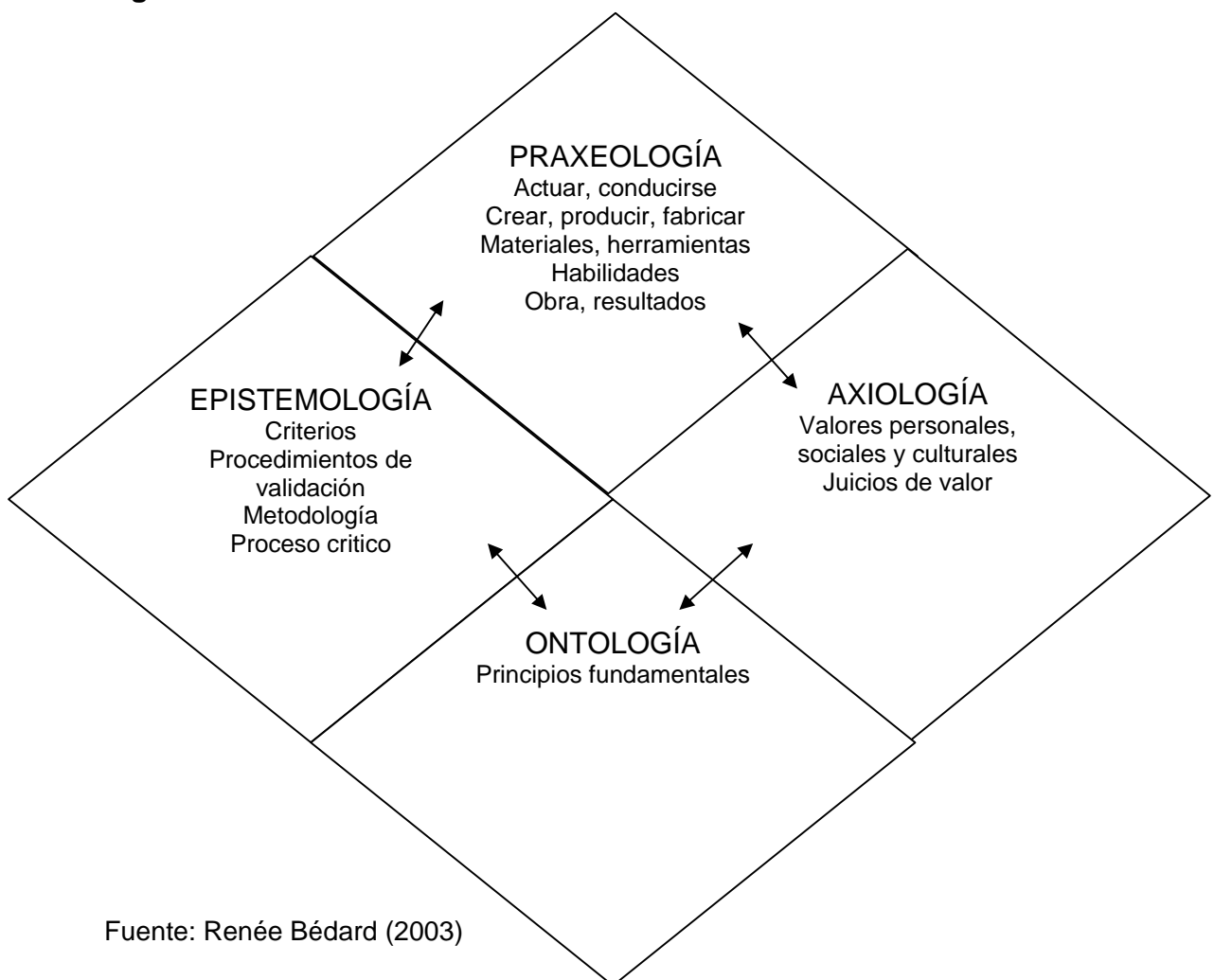
El problema ontológico ha tenido superioridad sobre otros problemas, la supremacía dada a la cuestión del ser, ha mostrado como consecuencias principales en la reflexión, el hecho que en las actuales generaciones se da una superioridad de la vida intelectual sobre el dominio de lo moral, lo político y otras actividades, sobre la verdad y sobre el bien.

La ontología comprende los principios generales de la realidad, y da la base de la función de doble vigilancia ejercida por la epistemología y la axiología sobre la praxeología. La ontología pretende dar respuestas a los interrogantes fundamentales de la persona, retomando el esquema de Georges Gusdorf citado por Bédard (2003, p. 85). “La ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás”: A nivel general la ontología no se encuentra formulada directamente en las posiciones teóricas que son adoptadas por las disciplinas que subyacen todas las actividades. (Véase Figura 1)

Si bien, no es posible dar perfecta cuenta de la dimensión ontológica, sobre la que se basan la epistemología y la axiología para vigilar la validez y legitimidad de las prácticas, para el caso las prácticas de formación, es importante acercarse a lo que podrían ser las características de esta dimensión, en lo referido a la idea que puede arrojar frente a la relación de los entrevistados consigo mismos y la relación con los demás, lo cual podría influenciar en su visión del ser humano en la organización y cómo se relaciona con éste a partir de las prácticas que orienta en su gestión desde su estilo administrativo particular, para el bienestar del ser humano y/o de la organización.

Una vez expuestas las cuatro dimensiones del rombo filosófico de Bédard: praxeología, epistemología, axiología y ontología; es pertinente señalar que éstas no son entidades separadas, sino que son parte de una misma realidad y se relacionan entre sí. (Figura 1)

Figura 1. Rombo Filosófico



Fuente: Renée Bédard (2003)

Según Bédard (2003, p. 86), al indagar por los elementos praxeológicos, se hace necesario profundizar en los elementos de las otras tres categorías, sin embargo, es frecuente quedarse sólo con los fundamentos ofrecidos por la epistemología, dada la supremacía actual de esta valoración, olvidando que existe otro elemento que ejerce vigilancia sobre la práctica, siendo este la axiología, desde donde se analizan las implicaciones positivas o negativas de la acción sobre la persona, la organización, la comunidad y el entorno. Estos aspectos son esenciales a contemplar en la comprensión de la práctica administrativa, dadas las implicaciones actuales de responsabilidad social, así como las implicaciones de las prácticas de gestión humana a favor de los resultados. Así mismo, se debe tener en cuenta el fundamento ontológico, ya que éste funda y condiciona los otros tres elementos.

A partir de lo anterior, es importante entonces, a la luz de esta investigación, conocer cómo se comportan las dimensiones epistemológica y axiológica en su función de doble vigilancia sobre las prácticas administrativas de los entrevistados, es decir, conocer si se da supremacía o no de alguna de las dos dimensiones y el por qué se podría presentar dicho fenómeno. Así mismo, cómo se relacionaría lo anterior con las prácticas de formación en particular, teniendo en cuenta también el tipo de organización que dirigen los entrevistados, cuya función principal es de orden social.

Las cuatro dimensiones del “Rombo Filosófico” de Bédard (2003 p. 87) se articulan entre sí, es decir, se condicionan una a la otra, por lo que se hace importante el análisis de sus convergencias y divergencias, así, su interacción puede darse en términos de una práctica armoniosa, o por el contrario una divergencia o un desacuerdo desemboca sobre las dificultades de funcionamiento. Es así como se observa, aplicando el rombo a una organización, cómo las fuentes de los problemas organizacionales pueden resultar de una incoherencia entre las dimensiones, sea por exceso o por un déficit de la una o de la otra. Con relación a esta investigación, se considera lo anterior en términos de conocer a través del discurso de los entrevistados sus características en las dimensiones, tanto para identificar la predominancia de uno u otro modo de ser que llevaran a establecer su estilo directivo, como para observar la posible preponderancia de alguna dimensión en lo que corresponde particularmente a la influencia de la epistemología o la axiología sobre las praxis de los mismos.

Referente al ser humano, esta autora expresa que una persona competente es aquella cuyas prácticas, procedimientos, valores y principios son convergentes, es decir, que se da coherencia entre las diferentes dimensiones. Igualmente, plantea que estas cuatro dimensiones, cohabitan en la persona durante toda su vida, pero que son más o menos importantes según la etapa en la que se encuentra. Desde esta misma autora, se encuentra que en el inicio de la vida adulta la persona ha recibido formación en un área específica pero carece de experiencia, así la fuente

principal de sus problemas es de orden praxeológico. Al pasar algunos años de trabajo, el problema surge desde las necesidades de actualizar sus conocimientos, así como del perfeccionamiento, desde este punto de vista el problema es de orden epistemológico. A medida que la persona madura, representa un modelo a los ojos de los demás y de allí surge la importancia del análisis ético de sus acciones y por ende es de orden axiológico. Finalmente una vez se es maduro, se tiene el conocimiento y el análisis axiológico, la persona busca entonces dar sentido a lo que hace y volver a lo esencial; aquí se refleja el predominio de lo ontológico.

9.2.3 Modos de ser. Relata la autora que en el desarrollo de su investigación, fueron clarificándose las mentalidades, los valores, los contenidos del pensamiento y los modelos de acción que derivan. Así, ella identificó gradualmente los cuatro modos de ser genéricos, reagrupando los diferentes tipos: el mítico (conciencia mítica), el sistemático (espíritu del sistema) y el pragmático (espíritu científico), posteriormente el relacional o llamado por la autora también “espíritu de conciliación”. Son precisamente las características de estos modos de ser, las que son identificadas por medio de la descripción de las dimensiones filosóficas de los entrevistados.

Así mismo, desde Bédard (1993 p. 7) se plantea que la eficacia o utilidad según el modo de ser de un gerente, no sólo depende de los conocimientos, sino de la comprensión general de la naturaleza de la función de dirección y su naturaleza específica según el contexto. Este aspecto es muy importante en la indagación por el modo de ser del directivo de la organización deportiva, ya que éste debe interactuar con una formación administrativa así como con el conocimiento y comprensión del contexto deportivo, preferiblemente a partir de su experiencia en el mismo, dada sus características particulares para tener un mejor abordaje.

En el recorrido investigativo que Bédard (1993 p. 8-9) realiza referente a la función de dirección, encuentra pocos estudios existentes en el tema, en la mayoría se limitaban al planteamiento de la dirección desde el clásico PODC de Fayol; la autora expone que se debería estudiar la sucesión teórica así: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas, la escuela de la toma de decisiones, hasta la escuela estratégica; los principios clásicos, los hombres célebres, el espíritu empresarial, la toma de decisión, los estilos de dirección, el ejercicio del poder, los comportamientos, las observaciones clínicas; de igual modo, plantea que se debe ir más allá de dichas sucesiones y profundizar en los cimientos base. Por lo anterior, la autora en su estudio, indagó por dicha función de dirección, desde la búsqueda de sus fundamentos (praxeología, epistemología, axiología y ontología), llegando así a la creación de un esquema integrador de los mismos, el “rombo filosófico” expuesto anteriormente.

El estudio que busca los fundamentos del management y la función directiva, según Bédard (1993 p. 18-19), requiere un examen de las concepciones del

hombre, la sociedad, el universo y lo inexplicable; de la misma manera en el abordaje del tema, se debía extender hacia otras dimensiones del saber como son las aplicaciones. De este estudio, surgió progresivamente la conclusión que en Occidente existen *edades de la humanidad*, las cuales conllevan contenidos mentales, formas de pensamiento, modos de actualización de la acción, lenguajes, sistemas de representación, que se incorporan en los sistemas conceptuales, en las mentalidades, en los valores, en las obras, en las instituciones. De la misma manera, se observó como en el desarrollo de Occidente, entre las dos grandes corrientes del pensamiento, la filosofía y la ciencia, se ha dado una primacía al saber, es decir, una superioridad a lo epistemológico sobre otras áreas, como ya se expuso anteriormente.

A partir de su investigación en el ámbito universitario. observando diferentes formas de ser, actuar, pensar y hacer entre personas del mismo plano intelectual, la autora plantea la hipótesis que las diferencias observadas entre ciertas profesiones, en vez de corresponder a etapas, fases, escalafones de un desarrollo intelectual uniforme, deberían mejor anotarse en los “modos de pensamiento” autónomos que no mantienen relación sucesiva entre ellos, los cuales cohabitan, son independientes el uno del otro y presentan la misma seriedad sobre todos los planos (el ser, los valores, el conocimiento y el hacer.)

Bédard (1993, p. 30) plantea que, el esquema adopta la figura de *tipos ideales* que, por definición son constructos lógicos o utopías, en el sentido de que ninguna realidad empírica corresponde exactamente a ellos; así, lo importante en el plano de las aplicaciones prácticas, radicará en poder comparar situaciones reales con tipos ideales y adoptar una posición crítica sobre su propia situación

Se debe hacer precisión, en cuanto a que cualquiera de los modos de ser, mítico, sistemático, pragmático o relacional, no se presenta en el individuo de manera absoluta ni es excluyente con los otros modos. De esta manera se dan situaciones, en cuanto a estilos directivos, en las cuales se fusionan características de dos o más modos de ser, en proporciones que pueden ser variables. Por tanto, como Renée Bédard (1993 p. 30) plantea en las conclusiones de su estudio, lo que se resalta son los centros de gravedad de cada modo de ser, a partir de los cuales se establecen las instituciones y las prácticas, ya que cada modo de ser supone la existencia de principios fundamentales, valores, conductas, estilos de dirección, modos de organización propios a cada uno de ellos. Así, el esquema propuesto por ella, pretende sugerir la reflexión sobre tipos de comportamiento, es decir, estilos de dirección apropiados a contextos y niveles.

A la luz de estos modos de ser y de las posiciones que frente a ellos realiza la autora, como la de analizar la lógica de los estilos considerando el contexto, se pretenden indagar los estilos directivos de los entrevistados que dirigen organizaciones deportivas, siendo este un contexto particular diferente a otros ya estudiados; entendiendo también que los modos de ser se pueden superponer

unos a otros, y que cada uno presenta parámetros que llevan a establecer distintas acciones en lo referido a la dirección de la organización, en especial en cuanto a las prácticas de formación, objeto de estudio de la presente investigación, partiendo de visiones distintas de la misma y del ser humano dentro de ésta.

Es conveniente aclarar, para efectos de comprensión frente a cómo se identifican las características de los estilos directivos de los entrevistados, que las cuatro dimensiones filosóficas, praxeología, epistemología, axiología y ontología, llevan a identificar características que permiten a su vez, determinar ciertas tendencias o inclinaciones del sujeto vinculadas con los modos de ser mítico, sistemático, pragmático y relacional. Estos modos de ser, determinan características particulares referidas a prácticas, métodos, valores y principios generales que se pueden evidenciar y encajar en alguno de los estilos de dirección, el cual se identifica para cada entrevistado y es a partir de allí, que se establecen las posibles relaciones de éste con la forma en que comprende e implementa las prácticas de formación en su organización, a partir también del concepto que tenga de lo humano en la misma.

Así, la conexión entre los conceptos; modos de ser y estilos directivos, existe, pero no es inmediata. El trabajo de Renée Bédard no consiste en sí mismo en la identificación de estilos directivos, aunque éste podría ser uno de sus productos; dado que si bien los modos de ser no son propiamente los estilos directivos, estos últimos son tipos de comportamiento, como lo sugiere Bédard, que parten de la confluencia de características propias de los diferentes modos de ser en un individuo y que pueden manifestarse en mayor o menor medida de acuerdo a las situaciones; desde lo anterior, se entiende que los estilos directivos pueden ser un producto de la investigación de Bédard, sin ser ésta en sí misma la identificación de ellos.

Inicialmente, Bédard (1993 p. 20-23) habla de tres modos de ser, progresivamente se da cuenta como emerge un cuarto, que presenta el acento en la realización como persona, manifestada cada vez mas en la conciencia de sí, en la renovación ética, en el desarrollo de las ciencias humanas. Así, los cuatro modos de ser: mítico, sistemático, pragmático y relacional, con sus respectivas características en los planos epistemológico, axiológico, praxeológico y ontológico, se exponen a continuación.

9.2.3.1 Modo de ser mítico

Este modo de ser, llamado por Bédard “la consciencia mítica”, requiere, para darle contexto al mismo, remitirse a la mención de la dualidad *mythos/logos* planteada por Platón, citado por Bédard. (1993, p. 71), que expresa una oposición entre el discurso tradicional de orden mitológico y el discurso racional de orden filosófico, siendo el discurso de la mitología basado en la memoria colectiva y la tradición la

base del modo de ser mítico, donde el discurso es dominado por la interpretación épica del mundo; éste predominó según Bédard citada por Garcés (2004, p 29) hasta el siglo VIII antes de la era cristiana cuando comienza la transición del *mythos* al *logos*. La consciencia mítica según Bédard (1993, p.10)” será inevitablemente descrita como *el primer* conocimiento que el hombre adquirió sobre sí mismo y su entorno, un conocimiento *espontáneo* del ser en el mundo...o aún un pensamiento *incapaz* de estructuras abstractas”

Las características del modo de ser mítico desde las dimensiones filosóficas se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Características modo de ser mítico

Dimensiones Filosóficas	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología
Modo de ser Mítico o Conciencia Mítica	Respeto los usos y las costumbres Pretende la unanimidad. Idea de hazaña y actos espectaculares. Hace sacrificios. Pasa tiempo con otros. Organiza fiestas y comidas. Da importancia a los ritos, ceremonias y dimensiones simbólicas. Utiliza la palabra y el discurso. Multiplica los encuentros informales	Parte del no cuestionamiento de la tradición. Se apoya sobre alegorías, metáforas, hechos o personajes históricos. Filiación: se es parte de algo. Se expresa mediante imágenes y signos evocadores. Se repiten cosas del pasado para perpetuarlo. Participa en la fiesta mítica. Se deja guiar por su olfato. Si ha soñado una cosa, existe, debe hacerlo. Sigue su inspiración. Se refiere a las lecciones del pasado y a la experiencia acumulada.	Demuestra un espíritu de grupo. Valora el prestigio y el reconocimiento. Valora el pasado, la lealtad y el honor. Mantiene la cohesión del grupo, comparte valores comunes. Valora la solidaridad, la generosidad y la adhesión. Es fiel a la palabra dada	Relación consigo mismo: El héroe Relación con los otros: La familia y la comunidad son las estructuras a través de las cuales se da la relación entre los seres humanos. Relación con la trascendencia: la fe. Relación con la naturaleza: vitalidad.

Fuente: Renée Bédard (1993).

Con relación a las prácticas de formación del personal, respecto a las características predominantes del modo de ser mítico que puede presentar un entrevistado, se podría decir que un proceso de formación por él dirigido, se presentaría como un acto espectacular, quizá más allá de su coherencia o no con los objetivos organizacionales. Dicho proceso de formación podría constituirse en un ritual a través del cual, se multipliquen encuentros informales para pasar tiempo con otros. Las bases conceptuales de la formación, corresponderían a lo dictado por la tradición, a lo que quien dirige el proceso considera adecuado, según su experiencia y lo que su olfato le sugiera, no como parte de un proceso de análisis de necesidades organizacionales y consideración de características humanas de los empleados. Lo anterior podría llevar a que se perpetúen antiguas metodologías, procedimientos y hasta temáticas que no se encuentran contextualizados con el medio, la organización y las personas que la conforman.

Si quien dirige u orienta las acciones formativas presenta características míticas, se podría decir que buscaría el reconocimiento y lealtad por parte de sus empleados al darles espacios formativos, mas allá de que éstos seas coherentes o no con ellos y la organización; considerándose a sí mismo como el benefactor que provee acciones formativas a quienes considera como su familia.

Ahora bien, algunas de las características propias del modo de ser mítico podrían vincularse con los estilos directivos autoritario/explotador y autoritario benevolente propuestos por Likert.

Las características propias del modo de ser mítico que se pueden vincular con el estilo directivo autoritario/explotador, podrían ser las siguientes:

La comprensión de sí mismo como un héroe⁸ concuerda con la imagen de superioridad del jefe, que lo sabe todo y es quien mejor hace todo, así como se reconoce por encima de los demás, propio del autoritario/ explotador, él es quien dice que hay que hacer. La forma en que el mítico valida las decisiones de sus acciones, la cual parte de respetar la tradición, el modo en que siempre se han hecho las cosas, el cual conoce por su experiencia, por lo que es el quien sabe cuales son las mejores opciones, concuerda con la idea de superioridad del autoritario/ explotador, donde el dirigente es quien sabe mas que todos. Así mismo, la característica de perpetuar el pasado puede relacionarse, en tanto que el cambio podría provocar la perdida de control sobre las cosas, los procesos y las personas, y llevaría al dirigente a tener que aprender como enfrentarse a lo nuevo

⁸ Héroe se define como un persona ilustre por sus hazañas y virtudes. Protagonista o personaje importante de una leyenda. En la mitología antigua, el nacido de un dios o una diosa y de una persona humana, por lo cual le reputaban más que hombre y menos que dios. **Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.**

y desconocido. Por otra parte, el mítico, legitima sus decisiones y prácticas por el reconocimiento que puede obtener por ser él quien propone, así como la lealtad que demanda de sus empleados a dicha posición, lo que también concuerda con el estilo autocrático/explotador, ya que desde éste se confía poco en los empleados y no los considera como seres pensantes que pueden proponer ya que él es quien piensa y sabe qué es lo que necesitan, por ende sabe que es lo que requieren en cuanto acciones formativas y debe haber obediencia estricta hacia él como principal figura de autoridad.

La tendencia constante del mítico de hablar, a dar importancia al discurso, siendo reconocido por su capacidad oratoria, en la que habla pero no escucha, se relaciona con el estilo autocrático/ benevolente, en términos que en el manejo de la comunicación desde éste solo es descendente, limitándose a dar ordenes e instrucciones y hablar sobre su gestión

Con base en lo anterior, y en la constante idea de diálogo que propone el ser mítico, puede también encontrarse relación con el estilo autoritario/ benevolente, en el sentido de que en éste, la comunicación es precaria, no obstante, hace creer a sus empleados que ella existe. Ahora bien, dicha característica de hablar, también podría relacionarse con este estilo, en el sentido del discurso en el que en apariencia se cita la importancia que se le da a las relaciones humanas, que no trasciende en hechos concretos mas allá del discurso, si bien se reconoce el ser humano, pareciera no haber acciones específicas orientadas hacia su desarrollo.

La importancia dada a la figura paternal en el mítico y su respectivo comportamiento del dirigente, en el que es él como figura paterna quien provee a su familia, la cual funciona armónicamente (la organización), de lo que ésta necesita, es concordante con el estilo autoritario/ benevolente, donde se da un poco más de importancia al ser humano en la empresa, expresándolo desde el discurso en el que podría otorgar relevancia a entregarle los medios de trabajo y un ambiente adecuado, pero que finalmente no se materializa en hechos concretos y reales, los cuales tengan en cuenta la naturaleza humana, sus potencialidades y que se reflejen en el desarrollo humano.

El valor que el mítico le da al reconocimiento y a la lealtad, no se podrían ganar a través de un discurso, comportamiento e imagen de explotador, sino a través de una imagen y comportamiento benévolo que da importancia a las relaciones humanas, por lo que esta característica podría relacionarse también con el autoritario/benevolente.

9.2.3.2 Modo de ser Sistemático

El surgimiento del pensamiento racional y lógico, designado por Bédard (1996, p. 3) como “pensamiento sistemático” está asociado, dentro de la civilización

occidental, a la aparición y desarrollo de la reflexión filosófica, nacido en Grecia hacia el siglo VIII antes de la era cristiana, este fenómeno ha estado representado como « El pasaje del *mythos al logos* », es decir como el advenimiento del pensamiento discursivo o reflexivo, según Bédard. La misma autora plantea que esta forma de conciencia y este estilo de vida, características de un modo de pensamiento en Grecia y que ha dominado el pensamiento teórico y la vida práctica de Occidente durante veinticinco siglos, están todavía vigentes; plantea también que el término usado para simbolizar el advenimiento de este pensamiento reflexivo, es el *logos*; éste, “el *logos*” se manifiesta por el discurso coherente, la enunciación sensata, la palabra comprensible, admisible y válida universalmente.

Las características del modo de ser sistemático desde las dimensiones filosóficas se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Características modo de ser sistemático

Dimensiones Filosóficas	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología
Modo de ser Sistemático	<p>Procede de manera metódica y sistemática. Desarrolla planes, programas y procedimientos. Defiende las posiciones tomadas. Produce esquemas, diagramas, procesos. Produce políticas, reglamentos y normas. Produce metodologías. Pasa la comunicación por escrito. Propone Busca definiciones y las defiende. Posee agenda en la cual se organiza y se apoya.</p>	<p>Demuestra mediante argumentos. Construye una serie de hipótesis. Se apoya en razonamientos formales. Sigue un proceso razonado y lógico. La realidad existe solo si está registrada. Consigue información de la realidad y la clasifica. Ordena en escala: de lo general a lo particular Demuestra espíritu de análisis. Produce teorías. Encuentra vínculos lógicos que infiere y deduce.</p>	<p>Se conforma con las convenciones establecidas. Valora el orden, el rigor, la coherencia, la disciplina. Busca la perfección. Valora la claridad y el control vigilante. Muestra disciplina y respeto por la jerarquía.</p>	<p>Relación consigo mismo: Profesiones representativas como abogados, matemáticos, contadores. Relación con los otros: El sistema define la relación con los otros, el organigrama es el mediador de la relación. Relación con la trascendencia: la razón, el <i>logos</i> es su religión. Relación con la naturaleza: El universo en orden.</p>

	Se apoya en documentos escritos.	Dicotomía pura: Solo hay dos realidades y una supera a la otra. Elimina el error por ser un obstáculo.		
--	----------------------------------	--	--	--

Fuente: Renée Bédard (1993).

Con relación a las prácticas de formación del personal, respecto a las características predominantes del modo de ser sistemático que puede presentar un entrevistado, se podría decir que los procesos de formación por él dirigidos, se desarrollarían como programas metódicos y sistemáticos, documentando y registrando todo lo que este relacionado con ellos y ejecutándolos dentro de un cronograma previamente establecido. Así mismo, podría establecer metodologías particulares de formación. Todo lo anterior sustentado en un proceso razonado y lógico, donde cada acción, diagnóstico, participantes, tipo de formación, metodologías, formas de evaluación, etc, se encontrarían debidamente analizadas y argumentadas.

Un entrevistado que dirija u oriente acciones formativas, presentando características del modo de ser sistemático, podría valorar que estos procesos se lleven a cabo de una manera ordenada, con objetivos claros y coherentes con la organización, que sean ejecutados con disciplina y de acuerdo a lo pactado, controlando directa y constantemente todo el proceso desde la detección de necesidades hasta la evaluación del mismo. Igualmente, podría definir la participación y responsabilidades de todos los actores del proceso a través de una estructura claramente establecida y justificada.

Quien muestra características predominantes del modo de ser sistemático, valida sus decisiones y prácticas, desde el hecho de que toda decisión debe ser estudiada metódica y sistemáticamente, argumentada, con relaciones ordenadas y sin espacio para el error, por ello sólo delegaría las decisiones de menor importancia evitando el error y comprometer el futuro de la organización, ya que todo debe estar bajo control. Lo anterior, podría relacionarse con el proceso de decisión del estilo autoritario/benevolente, ya que desde éste se delega poco, sólo lo rutinario y lo que delega lo somete a mecanismos de control, a través del establecimiento de políticas estrictas que permitan mantenerse dentro las condiciones y parámetros planteados previamente. Así mismo, el sistemático busca sus propias definiciones y las defiende con argumentos, lo que podría relacionarse con el hecho de mostrar evidencias sólidas y por ende no cuestionables, como base de las decisiones que llevan al establecimiento de procesos, prácticas y metodología particulares, en las que todo tiene su razón de ser, en las que se debe encajar independientemente de tener la capacidad para contemplar otras opciones, ya que esa es la regla; lo anterior, se puede relacionar

con no perder el control, propio del autoritario/benevolente, que aunque puede ser condescendiente con el empleado no pierde el control

El sistemático legitima sus decisiones y prácticas a partir del valor que le da al control vigilante, la perfección, el orden y el rigor, lo que podría relacionarse con el estilo autoritario/benevolente en términos que dichos aspectos sólo pueden darse por él como cabeza del proceso, en el que se continua manteniendo la imagen de superioridad del jefe. El sistemático es el que controla y coordina, se relaciona con los demás no de manera informal sino a través de un conducto regular y un sistema previamente establecido que media dicha relación, lo que puede concordar con el estilo autoritario/ benevolente, en términos de que al éste confiar poco en los demás, podría querer controlar la relación a través de estructuras definidas que eviten trascender a una relación informal y perder el control sobre los empleados, aunque pretenda darle importancia al ser humano y verlo como igual desde su discurso.

Desde lo anterior, con relación a las acciones formativas, lo que los empleados requieren aprender ya se encuentra establecido dentro de un sistema y se debe dar a través de un proceso formal, aunque en ocasiones pueda ser condescendiente y darles algo que corresponda a los intereses formativos particulares de forma mínima; sin embargo, al querer tener todo bajo control y la idea del autoritario/benevolente de considerar la organización informal como una amenaza para la empresa, se podría obstaculizar la oportunidad de aprendizaje tanto individual como colectivo que se puede dar en la interacción informal.

El sistemático tiene que mantener el orden y la disciplina, en este orden de ideas podría recompensar más a nivel material, ya que las recompensas sociales podrían romper la formalidad, lo que se relaciona con la utilización de medidas disciplinarias estrictas por parte del autoritario/benevolente. Desde este punto de vista, podría considerarse ocasionalmente ofrecer contenidos formativos que interesen al desarrollo de la persona, sin salirse de los parámetros establecidos como medio de recompensa y de posibilidad de reconocimiento a él mismo. El sistemático, maneja la comunicación por escrito y regulada a través de sistemas de información, al relacionarse con el estilo autoritario/benevolente, dicha comunicación podría considerarse desde su estricta formalidad como precaria, solicitándose solo cuando se requiere.

Las características propias del sistemático de eliminar el error, perfección y respeto por la jerarquía, podrían relacionarse con el estilo autoritario / explotador, ya que al funcionar todo de manera cerrada, autocrática y arbitraria, no se toleraría el error del empleado. Este último debería verse como un ser sometido a control y supervisión ya que su naturaleza es negativa en términos de ser vago, por lo cual, requeriría disciplina estricta para que funcione de la manera perfecta que se demanda, la que sólo pareciera tener el jefe como máxima figura de autoridad.

9.2.3.3 Modo de ser pragmático

Este modo de ser, es llamado por Bédard, (1996 p. 245) “pensamiento científico”; desde un punto de vista muy general, el pensamiento moderno es asociado a la “revolución tecno-científica” que ha debutado en occidente a partir del siglo XVIII. La ejecución de obras humanas bajo preceptos de pensamiento pragmático, propone tanto la creación, como la aplicación de soluciones adaptadas a situaciones transitorias y coyunturales (actuar en el momento indistintamente de su efecto positivo o inocuidad). Las características del modo de ser pragmático desde las dimensiones filosóficas se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Características modo de ser pragmático

Dimensiones Filosóficas	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología
Modo de ser Pragmático	Está orientado hacia resultados tangibles. Quita los obstáculos poco a poco. Produce soluciones prácticas adaptadas a la situación. Busca el mejoramiento continuo de las formas de hacer, el mejoramiento puntual (coyuntural) Desarrolla sus propias herramientas. Innova. Resuelve problemas concretos. No es radical en sus posiciones. Hace avanzar las cosas. Su habilidad es la ingeniosidad.	Se apoya en los hechos. Matematiza y cuantifica. Explora nuevas formas de acción. Observa. Plantea hipótesis y relaciona datos. Experimenta para conseguir evidencia. Procede por comprobación-validación. Formula leyes. Mide y calcula. Procede por ensayo y error. El error es una oportunidad, es fuente de nuevas hipótesis y hace parte del hallazgo. Lo mueve el espíritu del descubrimiento. No está sujeto del método. No busca causas sino relaciones repetibles para que sean validas.	Valora la utilidad, ¿eso para que sirve? Valora la iniciativa y la curiosidad. Valora el cambio y el crecimiento. Valora la eficiencia y el rendimiento. Valora la productividad. Valora el ingenio Valora la duda: el verdadero científico no tiene certezas	Relación consigo mismo: Representado por empresarios, ingenieros, médicos, científicos. Relación con los otros: La relación entre los hombres mediada por el servicio que unos puedan prestar a los otros. Relación con la naturaleza: La naturaleza es un yacimiento de recursos a utilizar. Transformación de la realidad para aumentar su utilidad. Relación con la trascendencia: El progreso. Acción. Novedad.

Fuente: Renée Bédard (1993).

Con relación a las prácticas de formación del personal y respecto a las características predominantes del modo de ser pragmático que puede presentar un entrevistado, se podría decir que el proceso de formación del personal por él dirigido buscaría resultados tangibles, tal vez para resolver asuntos concretos y coyunturales de rendimiento, lo que se vería como un enfoque de corto plazo de la formación, posiblemente desarrollando herramientas propias para llevarla a cabo, y que le permitan optimizar tiempo. El establecimiento de estos procesos de formación, se basaría en explorar nuevas formas de acción a través de un proceso permanente de ensayo y error, hasta encontrar las metodologías adecuadas para obtener rápidamente los resultados requeridos. Se valoraría posiblemente no formar en todo, sino en asuntos concretos que le sean útiles a los objetivos organizacionales, su rendimiento y productividad inmediata, y en el afán de resultado se contemplaría poco al ser humano. Por lo anterior, en los procesos de formación se vincularía a los empleados para que ellos mejoren su rendimiento y le generen mayor productividad a la organización, sirviéndose unos a otros, mas allá de su desarrollo personal y de la contemplación de las características propias de la naturaleza humana; el interés primario sería entonces el resultado no el desarrollo.

Quien muestra características predominantes del modo de ser pragmático, valida sus decisiones y prácticas a partir de explorar nuevas formas de acción por ensayo y error y basándose en hechos concretos, legitimando dichas prácticas y decisiones por su utilidad, valorando la curiosidad y la iniciativa por lo que escucha lo que le puede servir para lograr el avance en las cosas. Lo anterior podría relacionarse con el estilo consultivo en el sentido de consultar en sus empleados las posibles ideas y sugerencias, tomando realmente sólo lo que le sirva a su causa y a la de la organización para su avance, por lo que la última palabra la toma él con base en las propuestas planteadas y según su criterio de beneficio.

Para el pragmático, el ser humano, el otro, es el que le sirve. Con relación al estilo consultivo, aunque puede no confiar completamente en el ser humano, en el empleado, reconoce que éste le puede aportar ideas que luego utilizará para sus objetivos y los de la organización; no obstante, aunque en ese camino de consultar ideas y sugerencias del empleado se llegan a suplir las necesidades e intereses de éste, el fin primario sigue siendo la utilidad para la organización. En este orden de ideas, las acciones formativas se podrían tener como una forma de manejo de recompensas del dirigente, en el que al ser el proceso formativo motivante para el empleado, éste se da finalmente para que el empleado mejore su rendimiento y a su vez mejore la organización.

En cuanto al manejo de la comunicación, un sujeto pragmático, podría comunicar estrictamente lo necesario para sus objetivos y de manera específica, relacionado

con el estilo consultivo, la comunicación es ascendente y descendente, optimizando ésta en la medida de lo necesario.

El proceder por ensayo y error, propio del pragmático, se podría relacionar con el estilo consultivo, en términos que quien posee este estilo consulta con sus empleados diferentes alternativas para actuar y dar soluciones prácticas a problemas coyunturales, en el que posiblemente no hay tiempo para establecer métodos totalmente argumentados que no den espacio al error, sino de ensayar, probar y correr el riesgo de errar o acertar. Así mismo, las características del espíritu de descubrimiento y explorar nuevas formas de acción, también se podrían relacionar con el estilo consultivo, en términos que a través de explorar las ideas y opiniones de los empleados se podrían descubrir alternativas de acción

La característica propia del pragmático, la valoración de la utilidad, la eficiencia y el rendimiento podría relacionarse con el consultivo, ya que plantea una mejoría de las condiciones humanas del empleado y el reconocimiento de sus potencialidades para aportar al logro de los objetivos, consultando y tomando sus ideas y sugerencias, cuyo fin último continúa siendo el beneficio organizacional, aunque en el camino beneficie a la persona y la tenga en cuenta.

Por otra parte, la relación del pragmático con la naturaleza, en la que ésta es un yacimiento de recursos a utilizar y se busca la transformación de la realidad para aumentar su utilidad, podría relacionarse con el autoritario/benevolente, desde el que reconoce en su entorno las potencialidades, pero siempre busca su explotación.

Así también, el valor que le da el pragmático al ingenio, la iniciativa, la curiosidad, el cambio y el crecimiento, podrían relacionarse también con el estilo participativo, ya que desde éste se tiene un concepto positivo de la naturaleza humana, reconociendo al empleado como un ser con ideas y opiniones, capaz de realizarse personalmente al mismo tiempo que se identifica con los objetivos organizacionales y los apoya.

9.2.3.4 Modo de ser relacional

Bédard (1993, p. 15) observó: "...ciertas tendencias de orden ético y estético...características del movimiento romántico europeo del siglo XIX reflejaban un modo de pensamiento diferente de los tres otros... Este modo de pensamiento se manifiesta en la consciencia del YO y en el logro del ser en todas sus dimensiones", según esta autora, de allí parten entre otras cosas el avance de las ciencias humanas, así como las nuevas formas de organización del trabajo más respetuosas de las personas.

Las características del modo de ser relacional desde las dimensiones filosóficas se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Características modo de ser relacional

Dimensiones Filosóficas	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología
Modo de ser Relacional	<p>Presta atención al otro y escucha, conversa, pregunta. Busca el acuerdo y el compromiso. Negocia para llegar a un acuerdo. Concilia. Es cortés, diplomático, delicado. Dialoga. Concluye convenios. Gusto por la discusión no por la pelea. Toma en cuenta la diversidad de los puntos de vista.</p>	<p>Hace introspección: reflexión sobre sí mismo. Hace observación participativa. Comprende el contexto. Interpreta, da sentido. El juicio es referido al contexto no al juicio en sí mismo. Reconstituye las significaciones. Tiene capacidad de síntesis. Comprende mediante la empatía. Aplica su propio juicio: capacidad de discernir lo esencial de lo accidental. Busca puntos de vista diferentes.</p>	<p>Valora la igualdad. Valora la autenticidad y la autonomía. Valora la libertad. Valora la responsabilidad. Valora el respeto al otro, la persona, la institución, la sociedad. Valora la cooperación. Valora la diversidad. Valora la equidad: todos se sienten tratados de la misma manera. Valora la tolerancia. Valora el pluralismo: Hay varias maneras de llegar a la verdad.</p>	<p>Relación consigo mismo: Conciliador, negociador, arbitro. Individualidad, originalidad. Relación con los otros: Persona a persona, amistad. Relación con la naturaleza: Ecología. Relación con la trascendencia: Sentido compartido y busca la realización personal.</p>

Fuente: Renée Bédard (1993).

Con relación a las prácticas de formación del personal, respecto a las características predominantes del modo de ser relacional que puede presentar un entrevistado, se podría decir que las acciones formativas por él dirigidas, se constituirían en procesos concertados, en los que se ofrece la posibilidad de participar en la construcción de los mismos a partir los diferentes puntos de vista, buscando llegar a acuerdos y convenios que beneficien a todos los actores participantes del proceso. El planteamiento de dichos procesos se basaría en la observación y comprensión del contexto, sus características particulares, así como

las características de los empleados como seres humanos y agentes activos en el proceso de aprendizaje.

Un gerente con características del modo de ser relacional, quien dirija acciones formativas, valoraría que todos los empleados tengan la misma posibilidad de participar en los procesos formativos, y la cooperación en el establecimiento de los mismos a través del aporte de ideas o sugerencias, buscando que a través de dichas acciones formativas se posibilite no sólo el desarrollo organizacional, sino el desarrollo y la realización personal de quienes participan en el proceso. Por esto, buscaría negociar y conciliar los intereses individuales y organizacionales. Quien muestra características predominantes del modo de ser relacional, valida sus decisiones y prácticas, partiendo de la consideración de que éstas deben ser concertadas, escuchando argumentos y diferentes puntos de vista para llegar a acuerdos, lo cual concuerda con el estilo participativo, donde se confía en los empleados como seres pensantes que pueden aportar ideas constructivas, así como seres capaces de tomar decisiones, lo cual se promueve al interior de la organización. Para el relacional, las decisiones y prácticas son legitimadas a partir de la idea de cooperación en la construcción del proceso, en donde todos son tenidos en cuenta y se busca no sólo el beneficio organizacional, sino también la realización personal. Lo anterior, concuerda con el estilo participativo, desde donde se le posibilita al empleado participar en la construcción de procesos que lo afectan directamente, por medio de la formulación de propuestas y su discusión, por lo que las acciones formativas deben ser concertadas de manera que beneficien a ambos.

El relacional podría buscar que los empleados se sientan importantes para la empresa, compensando más allá del salario, teniendo en cuenta que el estilo participativo basa sus recompensas en lo social y lo material, la formación podría verse entonces como una práctica motivante para el empleado al percibir que la organización se interesa por su desarrollo y le permite participar en su construcción, sintiéndose recompensado en su labor y compromiso con la organización.

El relacional retroalimenta, muestra gusto por la discusión más no por la contienda; hecho que va en línea con el manejo la comunicación en todos los sentidos (ascendente /descendente y horizontal) del participativo, por lo que el proceso del análisis de necesidades de formación, puede trascender el diagnóstico realizado desde arriba y tener en cuenta que en dicho análisis y en el seguimiento del proceso puede participar activamente el empleado.

El relacional presenta una imagen de sí mismo como conciliador, la relación con los demás se da a partir de su reconocimiento como personas y la relación con la trascendencia a partir de un sentido compartido y la realización personal. Las anteriores características podrían relacionarse con el estilo participativo, ya que desde éste se reconoce al empleado como ser pensante que puede aportar ideas

constructivas y se confía en el mismo, buscando el beneficio tanto de la organización como la realización personal del empleado, identificándose, compartiendo y apoyando los objetivos organizacionales.

9.3 GESTIÓN HUMANA Y PRÁCTICAS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Desde el discurso tradicional de la administración del personal y desde la gerencia estratégica del talento humano, se ha visto al ser humano como un recurso, a través del cual se pueden obtener beneficios para la empresa, su productividad y su competitividad. Sin embargo, es precisamente esta visión instrumental del ser humano la que se quiere trascender en la actualidad, así como trascender el discurso y concretar acciones que permitan devolverle al ser humano su centralidad en la organización, partiendo del reconocimiento y respeto de las características de su naturaleza al momento de diseñar e implementar prácticas orientadas hacia él, buscando su desarrollo como persona, al mismo tiempo que se contribuye al mejoramiento de la organización.

Desde la posición de Bédard, y del grupo *Humanismo y Gestión* de la Escuela de Altos Estudios Comerciales - HEC – en Montreal, al cual pertenece la autora, base teórica de esta investigación, es inaceptable hablar del ser humano en la organización como un recurso, ni de las prácticas orientadas hacia el, simplemente como un medio para obtener productividad y competitividad. Lo anterior, se ve expresado en el discurso y los textos críticos referidos al tema de la gestión de lo humano en la organización propios del mundo Occidental, ya que en estos prima el resultado sobre la centralidad del ser humano, así como parece primar lo epistemológico sobre lo axiológico. Es importante hacer la salvedad de que en esta investigación no son preocupaciones la productividad y la competitividad, porque además de que la postura teórica se inscribe en la línea crítica frente al discurso tradicional de la gestión humana, las organizaciones en las cuales se ha desarrollado el trabajo de campo, son entidades sin ánimo de lucro en las que se privilegia su función social, como se expuso anteriormente.

En este capítulo, se abordará entonces, en primera instancia, la creciente importancia de la gestión humana en la actualidad y luego las prácticas de formación del personal, a la luz de la presente investigación y de las propuestas teóricas de Bédard.

9.3.1 Gestión humana

Según Werther y Davis (1995 p. 7), la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de las personas, entendiendo que así se disponga de gran capital y tecnología, si se carece de personas o éstas se encuentran mal dirigidas y bajamente motivadas, el éxito sería imposible. Ulrich (1998) plantea, la creciente importancia que han tomado en el mundo empresarial, los aspectos que tienen que ver con lo humano, y las prácticas que se construyen alrededor de ello. Así mismo, todos los agentes externos de alta competitividad, velocidad del cambio, flujo de información, tendencia a la estandarización, externalización del trabajo, entre otros, que influyen en la manera de ver las prácticas de gestión humana, deben tenerse en cuenta al momento de reconceptualizar y contextualizar dichas

prácticas para que realmente sean coherentes con el medio actual y al contexto particular de las organizaciones.

Son precisamente aspectos como los anteriores, los que un gerente debe tener en cuenta al momento de aplicar la administración y las prácticas de gestión humana, de manera que se procure reconocer y respetar la diversidad de contextos -asunto expuesto por Bédard-, de manera que se abran espacios para discutir y fomentar un examen crítico de las prácticas administrativas, cuyo propósito sea evitar el recurso fácil de la prescripción en el afán del resultado, desde el cual no se contempla el contexto y la centralidad del ser humano en la organización.

Para el caso de la presente investigación, la organización deportiva posee características propias y singulares que se deben considerar al realizar el abordaje de las mismas y de su interacción con el medio. Conviene resaltar también, que en las organizaciones que dirigen los entrevistados estudiados no se encuentran conformados departamentos de gestión humana como tal, dicha información proviene de los mismos entrevistados. Las características de las organizaciones deportivas serán ampliadas más adelante.

Como se expuso anteriormente, la gestión de lo humano en las organizaciones ha tomado una creciente importancia, esto obedece a varias tendencias que marcan el contexto en la actualidad. Analizadas también a la luz del marco de análisis propuesto por Bédard, entre dichas tendencias se pueden exponer entre otras, las propuestas por Dolan, Schuler y Valle (1999 p. 11-14) a saber:

- El aumento de la competencia, en donde la organización debe enfocarse hacia atraer, retener y motivar a las personas con talento, capacidades y habilidades, que la empresa necesita de acuerdo a sus objetivos y estrategias. Desde Bédard, no se pueda citar el aumento de la competencia como argumento para que crezca la importancia de la gestión humana, ya que ésta debiese cobrar importancia en sí misma en cualquier organización para el desarrollo del ser humano. No obstante, el atraer, retener y motivar a las personas con talento si se marca como una tendencia importante, en tanto se puede hablar que las personas se sientan importantes para la organización, no sólo para el logro de los objetivos, sino por las posibilidades que ésta les ofrece para potencializar y desarrollar sus capacidades, atendiendo a una de las características de la naturaleza humana expuesta por Bédard, el deseo de perfeccionarse.

Para el logro de lo anterior, una de las opciones que puede ofrecer la organización, son las prácticas de formación, de interés particular para esta investigación; siendo reconocidas también por Dolan, Shuler y Valle (1999, p. 120) como prácticas que pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso del empleado y a que éste perciba que es un buen lugar para trabajar.

- La preocupación por parte de las áreas encargadas del personal, en demostrar su contribución a través de hechos concretos. Las áreas de Gestión Humana, al igual que la organización, se ven influenciadas también en la actualidad por el afán de resultado, propio del mundo occidental, por lo que desde esta visión se ha pretendido usar dichas prácticas como medio para la competitividad, exigiéndose entonces hechos concretos. Sin embargo, estos hechos concretos a la luz de Bédard, se debiesen contemplar no desde el resultado como fin último de las prácticas incluso en quebranto de lo humano, sino desde la posibilidad de concretar opciones que realmente busquen el desarrollo de los individuos en la organización.
- Su necesidad de generar capacidad de adaptación a las situaciones de cambio externas e internas. Lo anterior, se puede analizar a la luz de Bédard, en términos de la necesidad de generar una capacidad crítica frente a las modas administrativas, que afectan no sólo el funcionamiento general de la organización, sino al ser humano dentro de ésta; de manera que no simplemente se reproduzcan modelos, para intentar adaptarse a las situaciones, donde no se tengan en cuenta las posibles consecuencias que se pueden generar para el ser humano.
- Los procesos como el estrés, la alieneación del trabajador, el descontento en el puesto de trabajo, baja motivación, comportamientos disfuncionales, asociados al rápido cambio. Dichos procesos, hablan del detrimento de lo humano a favor del resultado, al no contemplarse las características de la naturaleza humana que pueden verse afectadas por la organización en su adaptación a los cambios, a la luz de los cuales, no se puede contemplar solamente las consecuencias productivas y económicas, sino también las humanas al momento de implementar acciones para responder a ellos. Por lo anterior, es que se hace necesario la constante presencia del juicio axiológico sobre la praxis administrativa.

Una de las actividades más importantes en la administración del personal, según varios autores⁹ es la planificación del talento humano, en tanto a través de ésta se trata de determinar, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas de personal, de acuerdo a los objetivos de la organización, así como conocer si las disponibilidades del talento humano con el que cuenta la organización se ajustan, en cada momento, a estas necesidades.

Dicho proceso de planificación, se constituye en base fundamental para el establecimiento de otras actividades orientadas al manejo del personal, dada la información que suministra en términos de provisión y demanda de empleados y sus requerimientos, así como este proceso ha cobrado progresivamente

⁹ WERTHER y DAVIS (1995) p. 110-117; GÓMEZ, BALKIN y CARDY (1997) p. 44-70; DOLAN, SCHULER y VALLE (1999) p. 5-7.

importancia, en términos también de su necesaria conexión con la estrategia empresarial, dado que a partir de ésta se deben articular todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales, especificando el papel concreto que el talento humano tiene en cada parte del proceso, por lo tanto tiene relación e influencia con todas las prácticas de gestión humana.

Con relación a las prácticas de formación, dicha actividad de planificación permite según Dolan, Shuler y Valle (1999, p.120), desarrollar comportamientos proactivos, ya que se detectan los conocimientos requeridos en términos de tiempo y de necesidades de la organización contempladas con anterioridad, lo que posibilita que no se reaccione sólo ante las necesidades coyunturales y se contemple de forma más reflexiva las modas que en cuanto a formación se puedan presentar; teniendo en cuenta que como lo expone Bédard, es necesario fomentar el examen crítico de las prácticas administrativas, donde ante todo, se reconozca la centralidad del ser humano en éstas y por tanto dichas acciones formativas se tomen según Monteiro (1996, p. 133) como una tendencia que posibilite el desarrollo del ser humano y no simplemente como una estrategia.

Para esta investigación, el tener en cuenta la planificación del talento humano que posee la organización, es importante para conocer si independientemente de que no exista un departamento de gestión humana como tal en las organizaciones deportivas, se tiene algún punto de referencia para establecer los requerimientos del personal, para responder a las necesidades de la organización y por ende el reflejo que se da en los procesos de formación de dicha organización.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que todas las actividades encaminadas a la gestión de lo humano, son realizadas en interacción con un contexto interno y externo, los cuales producen diversas influencias en las políticas que a éstos se refieren; así, entre los aspectos internos que influyen, se pueden encontrar la alta gerencia, la estrategia organizacional, la tecnología, la cultura, la estructura y el tamaño, según Dolan, Schuler y Valle (1999 p.7-16).

Desde este punto de vista, según los mismos autores y con relación a los estilos directivos, una de las categorías de la presente investigación, desde la alta gerencia es que se determina la importancia que tendrá la gestión de lo humano en la organización; si ésta minimiza la importancia que tiene la gente en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los directores de línea actuarán del mismo modo, así se tiende entonces a reducir o incrementar la trascendencia de la contribución del área de gestión humana desde la misma gerencia.

Referente a lo anterior, es decir, a la influencia de la alta gerencia en los procesos de gestión humana, y con relación particular a las prácticas de formación del personal, objeto de la presente investigación, Mondy y Noe (1997 p. 232) plantean que, ante todo dichas prácticas deben contar con el apoyo de la alta dirección;

siendo este apoyo verdadero no simplemente verbal, éste se hace evidente cuando el gerente provee los recursos necesarios, para que se lleven a cabo los procesos que tienen que ver con la formación y se pueden fortalecer, según estos mismos autores, cuando la gerencia toma parte en las capacitaciones, dichas acciones tienden a convencer al personal de la verdadera importancia de estos procesos. Igualmente, por parte de la gerencia se debe comprometer y lograr la participación en el proceso de los jefes de unidades.

No obstante, desde la gerencia, se debe trascender la visión instrumental de la formación centrada en el cargo y su rendimiento, ya que a la luz de Bédard, las acciones formativas debiesen centrarse en la persona, en las características que como ser humano posibilitan su aprendizaje, en que es ésta quien posee los conocimientos base de la actual economía y que en si misma posee un deseo por desarrollar sus potencialidades. Lo anterior también debiese contemplarse, desde la legitimación de las prácticas de formación desde el estilo particular de los entrevistados, ya que de acuerdo a sus valores, es decir, a su axiología, se puede identificar la visión instrumental o no de las acciones formativas, sin descuidar por supuesto la influencia de las otras dimensiones filosóficas del marco de análisis propuesto por Bédard.

Dolan, Schuler y Valle (1999 p. 16) plantean que otro elemento de análisis importante en la gestión de lo humano en la organización, es la centralización frente a la descentralización, referido esto al lugar en donde se toman las decisiones concerniente a las políticas del personal y los responsables de las mismas, es decir, si éstas son tomadas en la cúspide de la organización o en distintas divisiones. La tendencia de las organizaciones es mantener un equilibrio entre ambas posiciones; de igual manera, es importante conocer los aspectos que influyen dichas decisiones, a partir de los fundamentos implícitos base de la praxis de quien las toma. Al no existir en la organización deportiva un área de gestión humana, se hace pertinente tener en cuenta dicho elemento de análisis, al indagar quiénes y en qué nivel de la organización son los responsables de las decisiones tomadas respecto a los empleados, claro está, haciendo énfasis en la presente investigación, en la participación del gerente en dichas decisiones.

Por otra parte, según Dolan, Shuler y Valle (1999 p.16), la existencia de áreas de gestión humana, está normalmente ligada al tamaño de la organización, su complejidad y la importancia que desde la dirección se conceda al componente humano. En el caso de las pequeñas organizaciones, es el director quien, por lo general, se ocupa directamente del personal, instituyendo las políticas a seguir, en tanto la parte correspondiente a la nómina, seguros sociales, etc, recae en el departamento de Administración. Así, a medida que la organización crece o el volumen de trabajo referido a esta área se incrementa, se da paso a delegar las funciones concernientes a la misma y a la creación de los departamentos de recursos humanos; departamentos que para el caso de las organizaciones deportivas no existen aún como se ha señalado reiteradamente.

Propósitos generales de la Gestión Humana

En lo referente a los objetivos que persigue la gestión humana, desde Werther y Davis (1995 p. 10), el propósito general de las actividades que tienen que ver con la gestión o administración del personal, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones a la organización, dentro de un marco de ética y responsabilidad social.

Según Dolan, Schuler y Valle (1999 p. 9-11) todas las actividades y funciones de la gestión de lo humano, son importantes en tanto el efecto que tienen sobre el logro de los objetivos de la organización. No obstante, es precisamente esta posición la que quiere trascenderse en este trabajo, ya que las prácticas de gestión humana deben ser importantes en sí mismas por el aporte que pueden dar al desarrollo de los empleados como personas, y desde allí valorar después la importancia respecto al resultado; pero no única y exclusivamente en función de éste.

Desde estos mismos autores, los fines de dichas actividades se clasifican en explícitos, implícitos y a largo plazo, como se exponen a continuación.

Los objetivos explícitos de la gestión de lo humano son:

1. Atraer personas al puesto de trabajo potencialmente calificadas.
2. Retener y motivar a los empleados deseables
3. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización. Una vez seleccionadas las personas requeridas, de acuerdo con los objetivos y estrategias,
4. Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo se constituye en una de las formas de motivar y mantener a los empleados.

Para la organización deportiva, las prácticas de formación se pueden constituir en una actividad primordial, como objetivo de la gestión de lo humano por varias razones. En primer lugar, por la contribución a la satisfacción del empleado, su sentido de pertenencia y motivación, al percibir, que la organización se interesa por el desarrollo de sus potencialidades, no sólo en el sentido de lo que a partir de la formación se pueda aportar al mejoramiento del desempeño en su cargo y por ende el reflejo en el logro de los objetivos, que para el caso son de orden social; sino y principalmente, por la posibilidad en sí misma de desarrollarse como individuos, lo cual debiese posibilitar el espacio para poner en práctica el espíritu crítico, la curiosidad y la creatividad expuestas por Bédard (2003 p. 75), donde se reconozcan no sólo éstas sino todas las características de la naturaleza humana, otorgándole al empleado un papel activo en los procesos de formación, en los que el objetivo no debe ser solo transmitir y compartir conocimientos sino crearlos.

Referente a los objetivos implícitos, referidos por Dolan, Schuler y Valle, se habla básicamente de tres:

1. La mejora en la productividad.
2. La mejora en la calidad de vida en el trabajo.
3. El cumplimiento de la legislación.

Dichos objetivos, especialmente el primero y el tercero son propios del discurso tradicional y de la visión estratégica del ser humano en la organización, los cuales no son coherentes con la propuesta de Bédard y por tanto no se abordan, así como no son pertinentes en el marco de esta investigación.

Por último, los mismos autores hablan de los objetivos a largo plazo o de balance final; en el caso de organizaciones no lucrativas o públicas, se refieren a su supervivencia y su capacidad de hacer más, o lo mismo, con menos recursos. En el marco de estas últimas es que se puede ubicar la pertinencia de realizar una investigación de gestión de talento humano, en una organización deportiva, pues la mayoría de éstas se conciben como empresas de derecho privado, sin ánimo de lucro, pero que cumplen con funciones de carácter social dentro de un territorio definido, así mismo, la mayoría reciben apoyo estatal enmarcados en la ley 181 de 1995 y ley 1228/95 para el caso de Colombia y por ende deben responder por un adecuado uso de los recursos dispuestos, en el cumplimiento de las actividades orientadas al fomento del deporte, la educación física y el buen uso del tiempo libre.

Es de señalar, que si bien los objetivos fundamentales de la gestión humana, pueden ser los mismos a nivel general para cualquier organización, las actividades que se desarrollan para lograrlos deben ser coherentes con los objetivos organizacionales, para que así su impacto sea real y el nivel de contribución para el logro de las metas sea claro; buscando al mismo tiempo el bienestar organizacional y personal. Lo anterior, se hace importante para esta investigación, en términos de conocer si las actividades de gestión humana en una organización deportiva, especialmente aquellas relacionadas con la formación del personal, independientemente de que no exista un departamento específico para éstas, son coherentes con los objetivos generales de la organización.

9.3.2 La economía y la sociedad del conocimiento. Una anotación al respecto:

Diversos autores exponen el surgimiento de una nueva economía o sociedad, llamada la sociedad del conocimiento, en ésta, “el trabajador con conocimiento es el activo más importante según Drucker (1993) citado por Nonaka y Takeuchi (1999, p. 5). El conocimiento ha sido objeto de estudio desde la antigüedad; en los últimos años su importancia ha crecido como el recurso intangible más

relevante en la administración, siendo un componente fundamental del comportamiento humano, ya que es precisamente el ser humano el poseedor de dicho conocimiento y como tal centro de dicha economía basada en la “materia gris” como lo expone Bédard (2003, p. 73) , planteando que está en vía de suplir la economía industrial clásica.

Según la OCDE, citado por Barceló (2001, p. 17) por economía del conocimiento se entiende, “la economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información”; teniendo en cuenta que el conocimiento es actualmente el principal motor de crecimiento económico y que se requiere un mayor nivel de cualificación profesional, es importante que el talento humano en las organizaciones este mejorando constantemente. Igualmente Barceló (2001, pág. 194) expone que si la economía actual se basa en el conocimiento, los cambios que se producen a partir de ésta influyen no sólo en la organización sino en la sociedad, por lo que la innovación, la investigación y la formación son elementos fundamentales para el crecimiento; de lo anterior, la importancia que se da en la organización actual a la inversión en el talento humano, la educación y la formación.

Si bien la inversión en procesos formativos, tiene que ver con el conocimiento como fuente de ventaja competitiva actual y factor de productividad, en la presente investigación no se le ve desde dicho planteamiento por varias razones. En primer lugar, desde los planteamientos de Bédard sobre el ser humano, todos aquellos componentes propios de su naturaleza humana, deben ser tenidos en cuenta por sí mismos en su importancia, no como simples medios o estrategias al servicio de la productividad y competitividad propia del entorno organizacional actual. En segundo lugar, las organizaciones que dirigen los entrevistados, son organizaciones sin ánimo de lucro, por lo cual no se habla como tal de productividad, ya que su principal objetivo es de orden social; no obstante, las actividades deben ser igualmente realizadas de manera idónea, por lo que se hace importante la cualificación permanente de los miembros de estas organizaciones, en términos de los beneficios que se generan a través de los procesos que tienen que ver con el deporte, la actividad física, la recreación y el uso del tiempo libre como generadores de desarrollo social en relación con la educación y la salud, ya que el hecho de que sea deporte, no quiere decir que se realicen de forma indiscriminada. Por lo anterior, es importante fomentar acciones formativas que impulsen la generación de conocimientos, no sólo por lo que puede aportar las actividades de orden lúdico y deportivo a la comunidad objeto de estas organizaciones, sino por reconocer en el empleado un ser humano con deseo de perfeccionarse y desarrollar sus potencialidades. Igualmente, en este tipo de organizaciones, existe un bagaje de conocimientos empíricos que requieren entrar en vía de ser validados y certificados.

Se pasa a exponer entonces lo que se tomó como prácticas de formación de personal en la presente investigación.

9.3.3 Prácticas de formación del personal.

Se viene hablando sobre la importancia de la gestión humana en la actualidad y de la necesidad que las prácticas agrupadas bajo tal denominación, como por ejemplo las que tienen que ver con acciones formativas, se tomen como parte de nuevas tendencias y no como estrategias, de manera que se busque el desarrollo del ser humano en sí mismo a través de ellas, devolviendo a éste su centralidad en la organización no sólo desde las prácticas de formación, sino desde todas las actividades orientadas a la gestión humana y desde la práctica administrativa en general.

Se ha visto también como en los textos referidos a las actividades orientadas a lo humano en la organización, se ha pasado de hablar de una administración del personal o del recurso humano como medio para el mejoramiento del desempeño de éste y su aporte a la productividad de la organización, hasta llegar a hablar de gestión del talento humano desde donde se señala según lo investigado por Tejada (2003, p. 117), que el principio que rige la gestión del talento humano es que la dirección y la gestión en la organización se basa en el manejo efectivo de las potencialidades de las personas, partiendo de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno; dicha definición parece ser coherente con los planteamientos de Bédard, desde los cuales se propone devolverle la centralidad al ser humano como se ha señalado reiteradamente.

Para el gerente, los conceptos y técnicas que tienen que ver con la gestión del talento humano en su organización, son importantes en términos de contratar a las personas adecuadas, obtener el mejor esfuerzo por parte de las mismas, tener baja rotación de personal, proveer capacitación acorde con lo requerido, y en general, tener empleados comprometidos con la organización, a partir de las posibilidades que desde la gestión se les puede otorgar para el desarrollo de sus potencialidades; dichas posibilidades se pueden evidenciar a través de la orientación y manejo que se les dé a las acciones formativas.

El abordaje de las prácticas de formación en la presente investigación, parte desde dos aspectos puntuales. En primer lugar, la importancia en sí mismas de las prácticas de formación, dada la relevancia de proveer y actualizar los requerimientos a nivel de habilidades y conocimientos de los empleados, para mejorar su cualificación y por tanto, en conjunto con otras prácticas, mejorar y mantener el desempeño, así como fomentar a través de éstas las posibilidades de desarrollo del individuo.

En segundo lugar, la formación del personal en una organización deportiva, es considerada fundamental desde la misma ley del deporte, enunciado así “Formar técnica y profesionalmente al personal necesario, para mejorar la calidad técnica

del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos.” según lo expuesto en la Legislación Deportiva (1995, p.2). Buscando no sólo la mejora en los resultados competitivos o el incremento de la actividad física y la recreación en la comunidad y que el deporte, la actividad física, la recreación el uso adecuado del tiempo libre puedan ser constituidos y compartidos como alternativas de desarrollo social, sino también evitar que dichos programas sean improvisados por personal no idóneo y que sean orientados dentro de un marco de conocimientos para su correcta ejecución, procurando el bienestar tanto físico como emocional, así como el desarrollo social en términos de su efecto en la salud y la educación.

Según Dessler (1995, p. 237), una vez se ha reclutado y seleccionado a los empleados, lo siguiente es orientarlos y capacitarlos, es decir, poner en marcha actividades tendientes a proveer habilidades y conocimientos requeridos. Inicialmente, con las actividades de orientación se busca ubicar al empleado en la organización, estos programas pueden variar desde introducciones breves hasta programas largos y formales, en los que se da la información referida a antecedentes y funciones. Lo anterior, como primeras muestras formativas en la organización.

Los procesos de formación del personal han sido abordados por diversos autores, los cuales han usado diferentes términos para referirse a los mismos, entre los que se puede encontrar: formación, educación, adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y perfeccionamiento entre otros. Aunque los anteriores suelen utilizarse como sinónimos, no todos significan lo mismo, de allí la importancia de aclarar lo que se entiende por cada uno de ellos. De acuerdo con Mondy y Noe (1997, p. 230), así como a Bohlander, Snell y Sherman (2001, p. 216) se debe hacer una distinción entre estos conceptos que son usados de manera general, para referirse a los esfuerzos de la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

- **Formación:** Actividad dirigida a proporcionar al empleado las habilidades y los conocimientos que requiere, centrándose exclusivamente en el puesto actual. Tiene por objetivo, una rápida y equitativa mejora del rendimiento del empleado con influencia en los niveles actuales del desempeño. Se trata de un enfoque a corto plazo que se concentra en las necesidades inmediatas del empleado y de la organización, según Gómez, Balkin y Cardy (1998, p. 246-274). Por lo general surge de forma reactiva ante deficiencias de rendimiento según Dolan, Shuler y Valle (1999, p.219). Este proceso de formación es también llamado capacitación por Bohlander, Snell y Sherman (2001), Dessler (1995, p 238-258) y Werther y Davis (1995, p.207-225). Por otra parte, Valle, Martín, Romero y Dolan, llaman *entrenamiento* a la formación. Dicha práctica es considerada por ellos como uno de los procesos más significativos en la función de los departamentos de gestión humana en las organizaciones, jugando un papel

crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto de los empleados individuales como de la organización en conjunto.

- **Desarrollo:** Actividad que implica la adquisición de habilidades y conocimientos en función de las responsabilidades futuras; proporcionando a los empleados lo que éstos y la organización necesitaran a largo plazo; comportándose de forma proactiva, al prever la necesidad de incorporar nuevas capacidades según Werther y Davis (1995), Bohlander, Snell y Sherman (2001); Dolan, Shuler y Valle (1999, p.219). Mondy y Noe (1997). Este mismo proceso de desarrollo es llamado *perfeccionamiento* por Gómez, Balkin y Cardy (1998) y Villegas citado por Márquez y Díaz (2005, p. 87).
- **Educación:** actividad encargada de impartir los conocimientos, actitudes y habilidades generales base en la formación del personal para el desempeño en el ámbito laboral según Villegas citado por Márquez y Díaz (2005, p.86-87)
- **Adiestramiento:** Proceso de formación en actividades específicas, apropiada cuando existe una deficiencia o un potencial de la misma en cuanto al rendimiento en el trabajo según Villegas citado por Márquez y Díaz (2005, p.88)

Para efectos de esta investigación se hablará sólo de formación y desarrollo. Ahora bien, ya sea que las acciones formativas se encuentren orientadas hacia la formación o el desarrollo, ambos procesos en la actualidad deben orientarse no sólo hacia el mejoramiento del desempeño, sino a posibilitar el desarrollo de las potencialidades del empleado como ser humano, reconociendo su deseo de perfeccionarse ya expuesto por Bédard y otras características que pueden intervenir en el proceso formativo. De igual modo, tener en cuenta lo expuesto por Monteiro (1996, p. 132), en términos de que en el actual contexto, se maneja un nuevo concepto de calificación del empleado, en el que se considera que no alcanza con que el trabajador sepa hacer, también debe conocer y por encima de todo saber aprender.

De igual manera, según Márquez y Díaz (2005, p.89-90) en todos los conceptos relacionados con la formación, se encuentran factores comunes como son: La formación y el desarrollo deben constituirse en procesos sistemáticos, influyen en el rendimiento del empleado, desarrollan habilidades relacionadas con el cargo, se modifican actitudes negativas y debe transferirse lo aprendido a la práctica diaria. Así mismo, dentro de unos y otros conceptos se debe destacar el componente educativo, es decir, el que a través de dichas acciones formativas se busca generar un cambio en la persona, encaminado hacia el desarrollo del individuo y de la organización.

Actualmente se habla de procesos de formación que implican un cambio de orientación, es decir, una transición de centrarse más que en el cargo en la

persona, exigiendo al trabajador según Vargas citado por Márquez y Díaz, (2005, p.92) capacidades que implican no sólo conocimientos y habilidades, sino también comprensión de lo que hacen por lo que las capacidades se pueden transmitir de un cargo a otro.

Según Gómez, Balkin y Cardy (1998, p. 250-252), al plantear los procesos de formación es necesario tener en cuenta varios aspectos, los cuales se exponen a continuación referidos directamente al tipo de organización a la que se alude en el marco de esta investigación, articulados con el objetivo de describir los procesos de formación en las organizaciones deportivas estudiadas; así como con las fases de la formación expuestas en el siguiente numeral.

1. Preguntarse si la formación es la respuesta al problema que se está presentando, en términos de que el objetivo de la formación sea mejorar o eliminar problemas de rendimiento. En este aspecto, se hace necesario indagar por cuáles son los problemas o necesidades de la organización deportiva, de acuerdo a los objetivos particulares de cada una de ellas, para saber así si la formación es coherente con los mismos. Si se habla desde este discurso tradicional de la formación como respuesta a un problema, pareciese que no se tiene en cuenta la posibilidad del desarrollo de las personas en la organización como una constante, ya que la formación no se vería como un proceso continuo que posibilita el desarrollo de potencialidades, sino como una reacción ante los fallos.

2. Los programas de formación deben tener claramente establecidos sus objetivos, así como ser realistas, lo que establecerá los criterios para la valoración de su eficacia. Así mismo la claridad en los objetivos permitirá formar por motivos adecuados, es decir, que la formación apunte a la solución de un asunto específico y no que se forme en algo que no se necesita. Indagar si el contenido ofrecido por la formación, obedece a un objetivo por requerimientos específicos, permitirá saber si el proceso de formación tiene un direccionamiento, o si es capacitar por capacitar sin tener claridad en lo que se persigue. Referirse al planteamiento de objetivos claros que permitan capacitar por los motivos adecuados, puede dar cuenta de la intención de realizar un proceso contextualizado, que minimice el riesgo de implementar acciones formativas provenientes de las modas, lo anterior puede posibilitar el beneficio personal y organizacional, conciliando intereses teniendo en cuenta planteamientos como los de Mertens (p, 27) quien habla sobre el reconocimiento de la subjetividad del individuo, al que le debe visualizar como aprendiz activo, al igual que como sujeto que se autorregula, es decir que quiere, piensa, siente y hace, buscando hacer congruentes sus objetivos personales con los de la organización.

3. Preguntarse si es una buena inversión, ya que los procesos de formación pueden generar altos costos, por lo que se debe valorar los beneficios potenciales en términos económicos. Indagar por las necesidades de inversión de las organizaciones deportivas estudiadas y el lugar de prioridad de los procesos de

formación, así como si la estructura administrativa existente puede sustentar dichos procesos, en términos de las condiciones para la implementación de lo aprendido y de ofrecer incentivos para evitar la pérdida de las inversiones realizadas en formación, por fuga de talentos. Si bien la organización debe valorar los beneficios económicos que le genera o no la implementación de cualquier proceso, en este caso la formación, el que se observen los beneficios que puede traer esta o no también depende de las posibilidades que genera la empresa para que lo aprendido sea puesto en práctica, es decir, que se transfiera el conocimiento al hacer, donde la persona pueda desarrollar sus potencialidades, evitando frustraciones y conflictos de intereses que puedan generar que los empleados busquen alternativas de trabajo donde se valore su talento y pueda desarrollarlo en beneficio propio y de la organización.

4. Preguntarse si los procesos de formación tendrán resultados, en este punto es necesario tener en cuenta los diferentes tipos de formación y su utilidad, dependiendo del propósito y de la situación; así mismo, darle a entender al participante de la formación el contenido y el objetivo de la misma, y como elemento principal, dicho programa debe surgir de los objetivos estratégicos de la organización. El tipo de formación sea el más adecuado a sus propósitos, parte precisamente del reconocimiento de las características particulares que posee el empleado como ser humano planteadas por Bédard, así como de las posibilidades que desde allí ofrece para la participación activa en los procesos de formación.

9.3.3.1 Fases un programa de formación. Según Gómez, Balkin y Cardy (1998, p. 253-274) una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, y hacer crecer el potencial de una empresa. Por el contrario, una formación mala, o inapropiada puede convertirse en una fuente de frustraciones para las personas que estén implicadas en ellas. De acuerdo a Bohlander, Snell y Sherman (2001 p.219-248), teniendo en cuenta que el objetivo primario de las prácticas de formación, es contribuir a los objetivos globales de la organización, éstos no se pueden perder de vista, no obstante, en muchas organizaciones no se logra dicha conexión y al contrario, se entra en las modas, o en lo que hace la competencia. Como resultado de lo anterior, en muchas ocasiones la inversión se desperdicia, ya que estas prácticas de formación se encuentran mal dirigidas, diseñadas y evaluadas; por lo que pudieron no sólo no ser coherentes con los objetivos organizacionales, sino también no tener en cuenta las características propias de los empleados como seres humanos. Según estos mismos autores, para que el proceso se realice de una manera adecuada, éste se debe abordar desde un enfoque sistemático.

Con el propósito de optimizar los beneficios de las prácticas de formación, dicho proceso supone varias fases, las cuales oscilan entre tres y cuatro según diversos autores, entre ellos Dessler (1995, p. 241-243) Mondy y Noe (1997 p. 236-255),

Gómez, Balkin y Cardy (1998, p. 253-274), Bohlander, Snell y Sherman (2001). Es a partir de éstos que se exponen las siguientes 3 fases:

1. Determinación de necesidades: El objetivo primordial es definir si se necesita el programa de formación, para no emprender dichos programas de forma indiscriminada sólo porque otras empresas lo hacen. La organización debe estar atenta a qué tipo de formación se requiere, cuándo, quién la necesita y cuáles son los métodos adecuados. Para que las prácticas de formación se desarrollen de manera oportuna y concentrada en asuntos prioritarios para la organización y que posibilite el desarrollo de los empleados, la evaluación de necesidades, debe abordarse de forma sistemática. Según los autores mencionados, las necesidades pueden darse o abordarse desde tres tipos de análisis, a saber:

- Análisis organizacional: A través de éste, se observa y examina la organización, sus metas y planes estratégicos, recursos, cultura, clima empresarial, objetivos; así como el respaldo que ésta le da a la formación, para determinar las áreas en las que se debe enfatizar.

- Análisis de las tareas: En éste se debe considerar la descripción y las especificaciones de los cargos, a fin de identificar las actividades que se llevan a cabo en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades, capacidades y aptitudes necesarias para desempeñar el mismo. Dicho análisis puede partir de las descripciones de puestos, la evaluación de desempeño, entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos.

- Análisis de las personas, este requiere que se analice, quienes necesitan formación y quienes no, pues no todos la requerirán, así como qué clase de formación es la que se necesita. Esto puede evaluarse a partir del análisis de desempeño. De este último debe partir un plan de mejora, en cuya construcción se debe dar participación al empleado.

El anterior análisis de necesidades, sirve también para determinar si el problema del rendimiento tiene que ver con capacitación inadecuada, falta de herramientas, mala selección, obstáculos en el sistema; o si la deficiencia tiene que ver con la falta de compromiso y deseo del empleado. Se debe señalar que aquellas cosas que están bajo el control del trabajador son las que pueden tratarse a través de dichos programas. Así mismo, en esta fase se debe proporcionar un conjunto de objetivos a alcanzar mediante el programa, éstos deben estar definidos en términos de comportamiento

2. Desarrollo y aplicación: El programa de formación debe surgir como respuesta a una necesidad o a un problema de la empresa, para que así se traduzca en una mejora real. El programa se puede realizar tanto dentro como fuera de la organización; al desarrollarse en el puesto de trabajo se puede presentar a través de la rotación de puestos o con aprendices, donde la formación es dada por un

mismo empleado y reduce los costos al no sacar al empleado de su entorno laboral. Si se desarrolla la formación por fuera del entorno laboral, las opciones son los cursos, conferencias, la simulación que replica exigencias del puesto de trabajo y ejercicios de representación de papeles, que posibilitan largos períodos de estudio sin las interrupciones normales del puesto de trabajo.

En esta misma fase, se señalan también los diferentes tipos de formación:

- Formación en habilidades, es el tipo más habitual.
- Formación en la actualización de conocimientos que responda a las demandas cambiantes del medio.
- Formación interdisciplinaria, que consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a las de sus puestos de trabajo, cambiando rápidamente su cometido y ayudando donde se requiera, buscando que los empleados sean adaptables y versátiles.
- Formación en trabajo de equipo, comunicación y relaciones laborales
- Formación en creatividad, como medio para explotar el potencial innovador de los empleados.
- Cursos de alfabetización, que buscan mejorar el dominio de las habilidades básicas y su empleo en la solución de problemas.
- Formación en valores y crecimiento personal.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.
- Habilidades básicas en sistemas

3. Evaluación: Se evalúa la efectividad del programa en términos monetarios, de mejora del rendimiento y de acuerdo a los objetivos perseguidos con el mismo, fase que es omitida de manera frecuente, por lo que no se demuestra el valor de los programas de formación; lo cual ayuda a mantener una concepción desde la que dichos programas son tomados como un gasto y no como una inversión.

Obsérvese como, desde este discurso tradicional de la formación, pareciera que solo se contemplara el desarrollo de las potencialidades de la organización para contribuir al logro de los objetivos y que no se contemplara la centralidad del ser humano en las mismas, centrándose solo en las prioridades de la empresa y los cargos no en las personas como tal y en sus múltiples posibilidades de desarrollo, ya que son finalmente las personas quienes pondrán en práctica lo obtenido a través de las acciones formativas.

La consideración de la centralidad del ser humano en los procesos de formación, debe darse desde el comienzo de los mismos, de tal modo que se contemple el desarrollo de las potencialidades humanas y organizacionales. Se debe hablar de una formación continua más que de la formación como una respuesta a una necesidad que parte de una falla en el rendimiento, ya que la mejora no sólo será real sino permanente. En la determinación de todas las fases de los programas de formación, se deberán tener en cuenta las características de la naturaleza humana

expuestas por Bédard (2003, p 74-75), su deseo de perfeccionarse, el juego como posible metodología de aprendizaje, el *logos* que implica la capacidad para abstraer y buscar la verdad, argumentar, actuar metódicamente, cooperar y llegar a acuerdos; así como contemplar las manifestaciones de su psique (afectividad, voluntad y representación) como parte de todo el proceso de aprendizaje, ya que a través de éstas tiene la posibilidad de participar activamente en el mismo.

La indagación por las fases de los programas de formación, es pertinente en la presente investigación, para determinar qué tan sistemáticos, claros y direccionados son dichos programas en las organizaciones que dirigen los entrevistados, si dichos procesos atienden a las necesidades de estas organizaciones y a las necesidades de los empleados como personas, teniendo en cuenta las características propias de la naturaleza humana, así como si se les realiza la evaluación y el seguimiento respectivo a dichas acciones formativas. De la misma manera, conocer en cuáles fases de dicho proceso y de qué manera tiene participación el gerente en lo que se refiere a la formación del personal que tiene a cargo, desde la misma comprensión e importancia que le da a dichas prácticas.

9.3.4 Programas de desarrollo. Los programas de desarrollo o perfeccionamiento por su parte, según Gómez, Balkin y Cardy (1998 p. 249) se centran tanto en el trabajo actual como en el futuro, aplicándose al grupo de trabajo y a la organización en conjunto, ocupándose de las habilidades y la versatilidad de la fuerza laboral, concentrándose en las exigencias a largo plazo, teniendo como objetivo el enriquecimiento global del talento humano de la organización, preparándolos para responder a las futuras demandas del trabajo, reflejándose los resultados de dichos programas en la mayor capacidad y flexibilidad de los mismos a largo plazo, es así como se habla del desarrollo de la carrera profesional, que es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, que reconoce a las personas como un elemento vital de la empresa. Al comienzo se estableció con el fin de responder mejor a sus necesidades empresariales y no para satisfacer las necesidades de los empleados, con el tiempo se ha visto como un beneficio para ambas partes.

Actualmente el desarrollo de carrera profesional se ve como una vía para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida en el trabajo y la no discriminación laboral. Implica la participación activa del trabajador en la planeación de las posibles direcciones de sus carreras.

Es importante entonces preguntarse, por una parte, por las necesidades de la empresa, en cuanto a cuestiones estratégicas en los próximos años, necesidades y exigencias claves que tendrá que afrontar, habilidades, conocimientos y experiencia claves que necesitará para responder a dichas exigencias. Y por otra parte, preguntarse por si se están perfeccionando los empleados, para que la

satisfacción de los mismos esté vinculada a la consecución de los objetivos organizacionales, lo que enfrenta también a las inquietudes de los empleados frente a las oportunidades profesionales que les ofrece la organización, en tanto utilicen sus capacidades, satisfagan necesidades de perfeccionamiento, así como que éstas se encuentren de acuerdo con sus intereses y valores y no únicamente en función de los resultados organizacionales

Tener en cuenta la diferencia entre formación y desarrollo anteriormente expuesta, es importante según Gómez, Balkin y Cardy (1998 p. 249), ya que intentar resolver una cuestión de amplio alcance con un programa de formación puede ser inútil. De la misma manera, pretender resolver problemas de rendimiento actuales con un planteamiento orientado al perfeccionamiento puede ser ineficaz.

Dado lo anterior, es importante indagar respecto a las prácticas de formación en las organizaciones que dirigen los entrevistados en esta investigación por varias razones, conocer las necesidades de la organización, así como conocer el alcance que se pretende en términos de resultados en el tiempo, a través de la cualificación de sus empleados, con el fin de evitar que se generen falsas expectativas frente a las acciones formativas, por lo que se deben conciliar los intereses personales y organizacionales, para que dichas prácticas de formación beneficien el desarrollo de las potencialidades de ambos. Debe tenerse en cuenta también, que su implementación sea coherente y oportuna, y que reconozca las características de la naturaleza humana así como los intereses de desarrollo de los empleados, lo que debe estar claro desde la gerencia en términos de lo ofrecido y lo exigido a su personal. Es entonces desde la gerencia, desde su comprensión de las prácticas de formación y su alcance, a partir del estilo administrativo particular de quien dirige influenciado por sus fundamentos implícitos, que se establecen las bases que orientan las acciones formativas en la organización respectiva.

9.3.5 Beneficios de las prácticas de formación y desarrollo. Según Werther y Davis (1995 p. 209-210), la formación a todos los niveles de la organización se constituye en una de las mejores inversiones en lo referido a lo humano dentro de la misma, así como una de las principales fuentes de bienestar para el personal. En la actualidad se presenta el fenómeno de la explosión del conocimiento, en la que se hace necesario mantenerse a dicho ritmo de actualización de conocimientos para el beneficio organizacional y personal; más aún teniendo en cuenta que dicho fenómeno reside, como lo expone Bédard, en la *materia gris* de las personas.

De acuerdo a la revisión de todos los autores mencionados anteriormente en el tema de la formación del personal y dentro del marco de análisis de Bédard, los beneficios de los programas de formación y desarrollo tienen impacto en varias dimensiones, a saber:

Organizacionales

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda a las personas a identificarse con los objetivos de la organización.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo, protocolos, planeación.
- Comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Promueve la comunicación en la organización.
- Permite el manejo de áreas de conflicto.
- Evita que se queden obsoletos los conocimientos y habilidades, a través de la actualización de los mismos.

Personales

- Promueve el desarrollo con miras a la promoción interna del personal.
- Promueve actitudes mas positivas.
- Ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el rol.
- Permite el logro de metas individuales y colectivas.
- Desarrolla un sentido de progreso, que estimula el deseo de perfeccionarse.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la calidad de vida en el trabajo.
- Ayuda a descubrir nuevos intereses de desarrollo.
- Preparación para el cambio y responder competentemente a diferentes trabajos.

En las relaciones internas y externas y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación intra e intergrupala
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y desarrollarse en ella.

9.3.6 Estilos Directivos y programas de formación y desarrollo

Referente a los programas de formación o capacitación, y desarrollo o perfeccionamiento, en relación con la categoría estilos directivos, se encuentra que Fernández (1984 p. 28, 62, 91)) habla de un estilo anárquico, un estilo autócrata que incluye estricto, benevolente e incompetente, y un estilo tecnócrata; en cada uno de ellos se hace alusión a algunas prácticas de la gestión de lo humano, entre ellas a la capacitación, referida a ésta se expone que, en el primer estilo (anárquico) los esfuerzos educativos son escasos, en el segundo (autócrata) la formación es sistemática y condicionada a un sistema de inductación asegurando una respuesta positiva a los deseos del jefe, en cuanto al tercer estilo (tecnócrata) se habla que la tecnología exige una puesta al día continua, por lo que la capacitación es un acontecer diario. De la misma manera habla acerca de la relación con las prácticas de selección, contratación y tratamiento así llamadas por el autor.

Las prácticas de formación expuestas en esta investigación, se abordaron desde el modelo tradicional, desde el cual pareciera negarse la participación directa del empleado como ser humano poseedor y creador del conocimiento, viéndolo como agente pasivo que recibe conocimientos que se encuentran determinados según lo requerido por la empresa, perspectiva desde la cual el ser humano y las prácticas orientadas hacia éste son vistos como recursos estratégicos, lo cual se opone a los planteamientos de Bédard; sin embargo, se quiso indagar qué características de la naturaleza humana podían tener en cuenta los dirigentes estudiados para implementar sus prácticas de formación.

Es importante aclarar, que las prácticas de formación fueron abordadas desde este modelo tradicional, ya que en la observación de campo inicial de las organizaciones que orientan los dirigentes estudiados, se observó por una parte la no existencia de departamentos de Gestión Humana y por otra parte, que las acciones formativas se manejan desde lo tradicional, incluso desde lo informal. No obstante, en la actualidad se habla de formación por competencias, la cual se centra mas en la persona que en el cargo y de la que se dará una descripción breve, ya que no es una categoría de análisis de la presente investigación, pero si un complemento temático.

El origen de la formación competencias según Márquez y Díaz (2005, p 96-100), parte de la observación de algunos profesionales que no transfieren los conocimientos adquiridos a su que hacer, es decir, poseen la información pero no la saben aplicar. La formación según estos mismos autores, se puede llevar a cabo de formas distintas que se interrelacionan: formación antes de ingresar a la vida laboral, formación a través de cursos cortos durante el desempeño laboral y formación adquirida por medio del ejercicio profesional. Dicha formación por competencias inicia con el establecimiento del perfil de competencias requerido, luego se determinan las competencias reales y a partir de una

comparación entre ambas se define la dirección de los procesos formativos. En estos procesos se debe tener en cuenta el potencial del talento humano, por lo que dicho modelo parece estar en concordancia con los planteamientos de Bédard, desde los cuales es importante considerar las características propias de la naturaleza humana, al momento de diseñar e implementar prácticas orientadas hacia el ser humano en la organización.

Hay Group (1996) citados por Márquez y Díaz (2005, p. 97) exponen que los objetivos de la formación, deben ser básicamente desarrollar capacidades y conocimientos apropiados para el proceso de gestión del desempeño, y desarrollar sentimientos de pertenencia y dedicación al talento humano. Así mismo consideran importante, tener en cuenta el desarrollo personal de dicho talento humano. Desde la formación por competencias, las acciones formativas no son impuestas, sino que parten de la voluntad del mismo empleado por intentar concretar posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que lo favorezcan, desde este punto de vista pareciera considerarse el deseo de perfeccionarse, característica propia de la naturaleza humana expuesta por Bédard.

10. MARCO METODOLOGICO

10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativo, en tanto se pretendió desarrollar comprensiones a partir de los datos obtenidos del estilo directivo y su visión de las prácticas de formación del personal en las tres organizaciones deportivas dirigidas por los entrevistados, por lo que el interés fue conocer lo que sus directivos dicen, piensan, sienten y la comprensión que tienen de los programas de gestión humana relacionados con la formación del personal, dentro de un marco de referencia particular, el deportivo.

10.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio de la presente investigación fue la organización deportiva del departamento de Caldas, en la cual se encontraron varios tipos de organización: las estatales, las privadas y las prestadoras de servicios, que en total suman aproximadamente en Caldas: 5 estatales, 310 privadas (ONG sin ánimo de lucro entre clubes y ligas –casi el 100% de las ligas caldenses de las diferentes modalidades deportivas que tiene su sede en Manizales-), 2 clubes deportivos profesionales y 10 de prestación de servicios, que son empresas pequeñas, cuyas características se exponen en el marco teórico. Es conveniente aclarar que se habla de una cifra aproximada, ya que no existe una base de datos concreta que reúna dicha información.

10.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde específicamente a los gerentes de tres organizaciones deportivas que tienen su asiento en la ciudad de Manizales, escogiendo una que representa a cada uno de los tres tipos de organización deportiva expuestos, así:

- Organización Estatal: Secretaría de Deporte y Recreación de Caldas.
- Organización Privada: Corporación Deportiva Once Caldas.
- Organización prestadora de servicios deportivos: Funlibre.

La elección de dichas organizaciones, se dio a partir de dos criterios. El primero, fue la representatividad de cada uno de los tipos de organizaciones deportivas. El segundo, que su sede fuera en Manizales, por la facilidad de acceso para la investigadora, en términos de tiempo y económicos.

10.4 METODOLOGÍA

En el planteamiento metodológico, es importante establecer coherencia entre los objetivos, las estrategias metodológicas escogidas para la recolección de la información requerida y su respectivo análisis y la proposición básica en la que se apoya la pregunta de investigación: *En las organizaciones, el estilo directivo del gerente, incide en su comprensión y valoración de la necesidad e importancia de formar al personal que está a su cargo. En consecuencia, dicho estilo directivo, incide también en la orientación e/o implementación de los programas y acciones asociadas con dicha formación.*

Es necesario aclarar que en la presente investigación, no se buscó establecer resultados generalizables respecto a los estilos directivos en la organización deportiva en Caldas, ni siquiera en aquellas que tienen su asiento en Manizales, sino que se trató de comprender los estilos directivos de los gerentes y a partir de éstos su comprensión de la gestión humana en las organizaciones deportivas que ellos dirigen. El estilo directivo de los entrevistados no está determinado por un manual estandarizado, sino por lo que son como seres humanos; aunque necesariamente tengan que estar condicionados por algunas características que determinan su actuar en este contexto particular, “el deportivo”. No obstante, el estilo directivo, viene con la persona, no viene estipulado por el cargo, lo cual fue abordado desde el marco de análisis de Renée Bédard, expuesto en el marco teórico.

Es pertinente aclarar la situación expuesta anteriormente, la cual es una precisión acerca del alcance del trabajo. Dentro del enfoque de la investigación, no se trató de encontrar resultados generales y su utilidad no será para la organización deportiva caldense, sino en primera instancia, para las organizaciones que dirigen los entrevistados. La generalidad de la organización deportiva podrá beneficiarse, indirectamente, a partir de las experiencias encontradas en esta investigación, como un punto de referencia, no como un instructivo a seguir.

El objetivo general de la presente investigación es, *comprender la relación entre el estilo gerencial de los dirigentes de tres organizaciones deportivas en Manizales y su comprensión de las prácticas de formación del personal en dichas organizaciones.*

Así entonces, como primer objetivo específico, se planteó: Identificar las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica, por lo que se requirió realizar un abordaje de los gerentes, que permitiera explorar sus dimensiones desde su ser, sus conocimientos, sus valores, sus métodos de acción, fue entonces necesario indagar por las dimensiones filosóficas expuestas por Bédard, para determinar así sus modos de ser como medio para identificar su estilo directivo.

Se buscó indagar por las posibles prácticas de gestión humana relacionadas con la formación del personal que se hubiesen llevado a cabo en las organizaciones que dirigen los entrevistados, aún sin ser parte de un sistema de gestión humana como tal, información que correspondió al logro del segundo objetivo: *Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación de personal en las organizaciones deportivas estudiadas.*

La recolección de la anterior información, dio paso a la consecución del tercer objetivo: *Establecer relaciones entre los estilos directivos de los entrevistados y los procesos de diseño e implementación de prácticas de formación del personal, en los que ellos participan, bien sea como orientadores o conductores de dichas prácticas.* Este último, correspondió a trascender el límite de la descripción en la investigación, para enfocarse en la comprensión de la relación entre estilos directivos y la formación del personal en las organizaciones deportivas dirigidas por los dirigentes entrevistados.

10.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el logro de los objetivos planteados, se decidió adoptar para la recolección de la información, las técnicas de entrevista en profundidad, y entrevista descriptiva. De igual manera, se contempló una revisión documental.

10.5.1 Entrevista descriptiva. En la primera fase, la entrevista descriptiva, permitió recabar información del tipo histórico, acerca de los posibles procesos y prácticas de gestión humana que se hubiesen llevado a cabo relacionados con la formación de la fuerza laboral, aunque no se hubieran presentado dentro de un sistema de gestión humana como tal, también se buscó información desde el conocimiento y experiencia del dirigente en las actividades vinculadas a éstas. (Anexo B)

10.5.2 Entrevista en profundidad. En una segunda fase se usó la entrevista en profundidad. Dichos encuentros de acuerdo a Briones (1990, p.101), están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes acerca de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras; este tipo de entrevistas en profundidad sigue el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.

La entrevista en profundidad fue útil en la presente investigación, en tanto que le permitió a la entrevistadora enfocar la atención sobre aspectos concretos de la experiencia y formas de actuar del entrevistado, identificando su estilo directivo a partir de categorías teóricas concretas establecidas con anterioridad. También se indagó sobre la comprensión que tiene de lo humano y su gestión dentro de la organización deportiva, y se identificaron también elementos que corresponden a

su relación con las prácticas deportivas, que le pueden dar conocimiento de causa frente a dicho contexto.

Según Guillermo Briones (1990, p.102) las entrevistas en profundidad, pueden catalogarse en algunos casos como historias de vida, en las que el investigador intenta aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias; presenta entonces la visión que la persona tiene de su vida, así como revela su interior, sus luchas, sus fracasos, sus éxitos, aquí el investigador tiene la posibilidad de solicitar de forma activa el relato de las experiencias y los puntos de vista de la persona. Para la presente investigación, este tipo sirvió en tanto se buscó la entrevista con la persona, no con el funcionario, quien quizá ya trae un discurso de lo ideal, no de lo que es inherente a su forma de ser.

En esta fase, en la que se pretendió abordar el estilo directivo, se dividió la entrevista en dos partes. La primera que tuvo que ver con el área académica y profesional, la cual incluyó preguntas referentes a la indagación por las dimensiones praxeología, epistemología y axiología. La segunda parte, el área personal, presentó preguntas para indagar por las dimensiones axiología y ontología. (Anexo C). Las preguntas partieron desde el marco de análisis del rombo filosófico expuesto por Bédard:

- La epistemología (lo que válida las prácticas): preguntas relacionadas con su formación, la profesión, inclinaciones hacia áreas de conocimiento.
- La praxeología (lo que produce): preguntas relacionadas con sus prácticas, los métodos, las actividades.
- La axiología (lo que legitima las prácticas): preguntas relacionadas con sus valores fundamentales, los principios, las creencias.
- La ontología (lo que constituye su ser en sí mismo), preguntas relacionadas con la relación consigo mismo, con los demás y con la trascendencia.

Las preguntas mencionadas se relacionan en el siguiente cuadro

Cuadro 6. Preguntas entrevista en profundidad – dimensiones filosóficas

DIMENSIÓN FILOSOFICA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
PRAXEOLOGÍA	“...actividad humana material y social de transformación de la realidad objetiva de la naturaleza, de la sociedad y del hombre mismo...comprende entonces de un punto de vista general: las diferentes conductas humanas y las actividades de creación, producción y fabricación (la praxis y la poiesis);	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha sido su trayectoria profesional? - ¿Cuál ha sido su mayor logro en ella?* - ¿Cuál ha sido su mayor fracaso?* - ¿Cómo definiría su forma de trabajo, qué considera que lo caracteriza en su forma

	<p>las actitudes, (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras, los escritos; las obras, los productos y los resultados.” (Bédard 2003, p.78)</p>	<p>de actuar, de hacer las cosas?.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Sigue algún proceso en particular para tomar decisiones? ¿Qué proceso sigue para tomar una decisión? - ¿Cómo transcurre un día de trabajo para usted? ¿Cuáles son sus rutinas?, ¿sus actividades?* - ¿De todas estas actividades,Cuál (es) es la que más le gusta? ¿por qué?*
<p>EPISTEMOLOGÍA</p>	<p>“Es el soporte donde toda teoría de conocimiento, cualquiera que sea, es obligada a tomar sus valores... Esta función de supervisión y control la ejerce de diversas maneras con respecto a la praxeología... busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, mas precisamente evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados... emite juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia que ha servido para justificarlos.” (Bédard 2003, p. 79-80)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Que profesión tiene? Por qué la eligió? - ¿Que estudio de postgrado tiene y porque lo eligió? - ¿En cuáles materias o áreas le iba bien y en cuáles no en la universidad? ¿Cuáles materias le agradaban más y cuáles le desagradaban? - ¿Cómo recuerda que le gustaba aprender las cosas: Por medio del profesor, le gustaba experimentar, le gustaba jugar?* - ¿Qué es lo que prefiere o lo que más le gusta de su profesión? - ¿En qué se apoya para demostrar o argumentar la validez de sus ideas? - ¿Que es el error para usted?*
<p>AXIOLOGÍA</p>	<p>“...designa el campo de los valores individuales y colectivos... ejerce una función critica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor, que ella conlleva, pero desde un punto de vista que le es propio: aquel de la conciencia del bien y de mal...se habla que una cosa es valedera en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ello se derivará, por el hecho de ser admitida.”(Bédard 2003, p. 81)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valora y/o aprecia en las personas que lo rodean, familia, amigos? - ¿Qué valora en un grupo de trabajo? - ¿Qué valora en un colaborador? - ¿Qué es lo que mas le molesta o desagrada en una persona? - ¿Con qué clase de personas le gusta compartir en su vida cotidiana, que busca en un amigo? - ¿Cuando termine su ciclo laboral en esta institución,

		<p>cómo espera o cómo le gustaría que los recordaran?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es lo mas importante en su vida?* - ¿Qué sería lo que usted jamás negociaría?*
ONTOLOGÍA	<p>“Es la matriz y base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y practico de cada persona es subsecuentemente construido... comprende los paradigmas fundadores, considerados como los puntos de vista comunes compartidos por varias personas sobre un tema... comprende no solamente el marco teórico reconocido, sino además un conjunto de disposiciones adquiridas por los miembros de una comunidad: leyes, valores, modelos, y ejemplos, procedimientos y esquemas... el paradigma no es exclusivo de las ciencias y mas bien se aplica a toda forma de conocimiento...La ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado, con Dios, con lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás” (Bédard 2003, p. 83-85)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué significa para usted la familia? - ¿Qué significa para usted los amigos? - ¿Qué es para usted la vida?* - ¿Qué significa para usted su trabajo? - ¿A quién admira y por qué? - ¿En qué o en quién cree usted?*

* Estas preguntas provienen de la guía de la entrevista en profundidad de la investigación realizada por Olga Lucía Garcés de la Universidad EAFIT. (2004)

Las entrevistas en profundidad se realizaron a los dirigentes generales de tres organizaciones deportivas, dado que se pretendió indagar por el estilo directivo de la cabeza de la organización. De acuerdo con la teoría, es a partir de allí que se cimientan las directrices orientadoras de todas las actividades de la organización, y se les confiere su importancia, en particular a aquellas actividades concernientes a la formación de sus empleados.

10.6 PROTOCOLO ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Según S.J. Taylor, R. Bogdan (1998, p. 158), el análisis de los datos en la investigación cualitativa, se constituye en un proceso de continuo progreso. A lo largo de la investigación, el investigador debe seguir la pista de los temas emergentes, desarrollar conceptos y así comenzar a dar sentido a sus datos. A

partir de este mismo autor, el enfoque de esta investigación se orienta a desarrollar comprensiones en profundidad de las personas estudiadas, para el caso los dirigentes de las organizaciones deportivas, su estilo directivo en particular y su relación con las prácticas de formación de personal.

Para efectos de claridad en la lectura, se señala que para el análisis e interpretación de los datos, las entrevistas en profundidad fueron identificadas como E.P. y las entrevistas descriptivas fueron identificadas como E.D., éstas se acompañaron por un número consecutivo (1, 2, 3) que corresponde a cada entrevistado, a cada uno de ellos se le realizaron ambas entrevistas.

El proceso de análisis, incluyó cuatro fases a saber: En primera instancia, se realizó el análisis de la entrevista en profundidad; seguidamente se analizó la entrevista descriptiva; el tercer paso fue explorar las posibles relaciones de la información obtenida en ambas entrevistas, con respecto a los estilos directivos identificados y las prácticas de formación de personal en las organizaciones estudiadas. Como cuarto y último paso, se cotejó la información obtenida en los pasos anteriores, con la información del análisis documental para validarla. Así mismo, a través del análisis realizado a la entrevista en profundidad y la entrevista descriptiva, se buscó identificar expresiones que dieran cuenta del concepto que cada entrevistado tiene de lo humano. Se describe entonces, como fue abordada la información obtenida por cada uno de los instrumentos, en relación con los objetivos perseguidos en la investigación; previamente, se debe aclarar que la metodología que se utilizó para el análisis de la información (tanto en la entrevista en profundidad como en la descriptiva), partió de la propuesta metodológica construida por Garcés (2004) en su investigación.

10. 6.1 Tratamiento de las entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad posibilitaron abordar la información pertinente para la indagación, sobre las dimensiones filosóficas y los modos de ser de los entrevistados. Estos modos de ser, permitieron identificar rasgos generales de los estilos directivos para la presente investigación, a partir del marco de análisis principal dado por el esquema propuesto por Bédard, atendiendo inicialmente a la consecución del primer objetivo: *Identificar las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica*. A partir de la consecución de este objetivo, se obtuvieron bases que en conjunto con la entrevista descriptiva, cuya forma de análisis se expondrá mas adelante, permitieron el logro de los objetivos restantes que se irán citando.

Previo a exponer cómo se abordó el análisis de la entrevista en profundidad, es pertinente aclarar que el resultado de dicho análisis, en el que se pretendió la aproximación al modo de ser del entrevistado desde el esquema de Bédard, no significó, ni un diagnóstico psicológico del mismo, ya que su aproximación se

realizó desde lo filosófico, ni quiere decir que el entrevistado ha sido, es y será siempre de la misma forma, ya que en el momento se encontraba inmerso en una serie de circunstancias y un contexto particular que pudo influenciar su modo de ser; lo anterior se puede sustentar desde la perspectiva de Foucault, citada por Garcés (2004, p 121-123.), planteando que desde la aproximación al concepto de sujeto en el referido autor francés, éste se puede considerar como una realidad dinámica, cambiante y dependiente de las circunstancias históricas en medio de las cuales se desenvuelve, como es expuesto en el marco teórico de la presente investigación.

La entrevista en profundidad, se trabajó de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, en el que se exponen las dimensiones filosóficas y los modos de ser desde Bédard, las cuales se tomaron como categorías de análisis y cuyas características se identificaron a partir del discurso del entrevistado. Cada una de las entrevistas, leída inicialmente y repasada en 2 oportunidades, fue abordada en varias fases de lectura, las cuales se exponen a continuación:

10.6.1.1 Primera lectura

En esta primera lectura de cada entrevista en profundidad, se buscó identificar las expresiones relevantes en el discurso del entrevistado. Dicha relevancia, se determinó de acuerdo con las palabras, dichos, vocabulario y temas más recurrentes, elementos a los que el entrevistado daba más énfasis, así como aspectos que tuvieran que ver con hechos, métodos, valores y principios, es decir, que las expresiones tuvieran afinidad con las dimensiones del entrevistado expuestas por Bédard (praxeológica, epistemológica, axiológica, ontológica). Esta primera lectura entonces, permitió obtener una idea general frente a las tendencias del discurso del entrevistado, así como establecer los datos pertinentes para el análisis posterior.

10.6.1.2 Segunda lectura

En la segunda lectura de cada entrevista, se procedió a ubicar cada una de las expresiones relevantes identificadas en la primera lectura, dentro de las dimensiones del entrevistado expuestas por Bédard (praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica) que se constituyen en el modelo del rombo filosófico, lo cual ofrece la base para la aproximación a los modos de ser identificados por la misma autora.

10.6.1.3 Tercera lectura

Una vez ubicadas las expresiones relevantes en el discurso del entrevistado dentro de las dimensiones del rombo, se procedió a identificar la afinidad de éstas con las características propias de cada modo de ser propuestas por Bédard y por ende a cuál de ellos podrían pertenecer, de acuerdo a lo establecido por la autora mencionada (Mítico, sistemático, pragmático, relacional). A partir de lo anterior, se buscó establecer el modo de ser dominante de cada entrevistado, tanto en lo general, como en las dimensiones del entrevistado, de acuerdo al número de

características presentadas en cada modo de ser¹⁰, procurando conocer también la coherencia entre su praxis, sus métodos, sus valores y sus principios. A partir de las características predominantes de sus modos de ser, se determinaron los rasgos generales de los estilos directivos de cada entrevistado.

10.6.2 Tratamiento de las entrevistas descriptivas

El análisis de las entrevistas descriptivas, se vinculó con el logro del segundo objetivo de la investigación “*Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación del personal en las organizaciones estudiadas*”. Estas entrevistas descriptivas, fueron abordadas también en varias fases de lectura.

10.6.2.1 Primera Lectura

El análisis de la información arrojada por la entrevista descriptiva, se llevó a cabo a través de una lectura inicial, que permitió obtener una visión general sobre las prácticas de formación de personal en las organizaciones objeto de estudio, así como la relación del entrevistado con las mismas en cuanto comprensión e implementación de éstas.

10.6. 2.2 Segunda lectura

Posteriormente, con el fin de caracterizar de manera más específica las prácticas de formación del personal, se realizó una segunda lectura, en la que se ubicaron elementos que por su pertinencia, eran afines con los aspectos de las prácticas estudiadas, expuestos en el marco teórico de la investigación, elementos que tuvieran que ver entonces con: el concepto de formación del entrevistado, planteamiento de los procesos de formación, detección de necesidades, desarrollo y aplicación y evaluación de dichas prácticas de formación.

Dicha información obtenida en la entrevista descriptiva, fue cotejada con lo encontrado en el análisis documental. Se debe aclarar que respecto a esto, en las organizaciones se encontraron pocos elementos de archivo referentes a las prácticas de formación del personal, en una de ellas, la información documental fue prácticamente nula.

A través del análisis de la entrevista descriptiva y de la entrevista en profundidad, se ubicaron elementos que dieran cuenta del concepto de lo humano de cada entrevistado. Así mismo, con base en el análisis de ambas se buscaron las posibles relaciones entre los estilos directivos y prácticas de formación, correspondiente a la obtención del tercer objetivo.

NOTA: Los textos originales de las entrevistas, no se anexan por compromiso ético de confidencialidad con los entrevistados.

¹⁰ Las características propias de los modos de ser identificadas para cada entrevistado, se resumen para cada uno de ellos en un cuadro anexo identificado con el respectivo código.

11. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

11.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO 1

11.1.1 Información relevante en EP1 para atender al primer objetivo

Acorde a la consecución del primer objetivo de la presente investigación: *Identificar las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica*, se presenta a continuación el análisis realizado al texto correspondiente a EP1.

Referente a su dimensión **praxeológica**, el discurso del entrevistado permite evidenciar las siguientes características:

- Da una marcada importancia a la palabra, al discurso, a estar constantemente hablando.
- Hace constantes referencias a su idea de hazaña y realización de actos espectaculares. Posee ideas de sacrificio.
- Pasa tiempo con otros.
- Hace evocación por haber conocido personajes históricos.

De acuerdo al análisis de la entrevista en la dimensión praxeológica, las anteriores características perfilan al entrevistado, con una alta tendencia hacia el modo de ser mítico.

El entrevistado, hace una constante referencia en cuanto a la gran importancia que posee para él la palabra, expresa poseer *inteligencia lingüística*, no obstante, parece fundamentar dicha inteligencia en su capacidad para comunicarse y aún más allá, en su capacidad para mantenerse constantemente hablando. Dichos aspectos, se evidencian en las siguientes expresiones.

“Bueno, esto es lo más interesante, porque esto, mi rutina diaria, es hablar con la gente, es hablar con los funcionarios, con el equipo de colaboradores, es preguntar qué idea nueva tiene para hoy... es hablar mucho con la gente”

“yo le decía anteriormente que una de mis facilidades, pues no puede ser la mejor, pero en lo lingüístico, hablo mucho con la gente... les pregunto cosas”

“... es hablar con la gente, es decir qué necesita, cómo ven las cosas desde afuera hacia a dentro, o sea, yo pienso que así es un día de rutina, mucho bla bla bla con la gente...”

En su discurso, se evidencian constantes referencias a la realización de actos espectaculares, hazañas e ideas de sacrificio. Es frecuente encontrar que éste responde con alusiones sobre las dificultades presentadas en el transcurso de su vida y de cómo ha logrado llegar a donde ha querido, en el ámbito deportivo y profesional, de lo cual se enorgullece permanentemente; alude dichos acontecimientos en varias respuestas, aún cuando no se le preguntan, es decir, información no solicitada directamente. El hecho de la frecuencia de alusiones heroicas y la vanagloria frente a sus actos, por responder aún cuando no se le está interrogando, es característica propia del modo de ser mítico. Dicha característica, se evidencia en expresiones tales como:

“...tuve la oportunidad de representar a mi país en tres campeonatos del mundo, conquistando varias medallas mundiales, y a nivel nacional fui durante muchos años campeón nacional consecutivamente durante 10 años”

“Bueno... desafortunadamente estamos en una país donde se tiene muy poco en cuenta a la gente que ha sobresalido... desafortunadamente nuestros deportistas, nuestros científicos, han tenido que emigrar hacia otras latitudes por falta de oportunidades eh... este es mi primer cargo público que he tenido en la historia de mi vida...eh... yo tuve que optar por ser un trabajador independiente, por montar mi propia empresa...”

“...para poder estudiar pues fui un vendedor ambulante, no me da pena decirlo... tuve la oportunidad de conocer ese mundo del comercio con la parte informal... donde pues... teníamos que correrle a la policía porque teníamos la necesidad de vender nuestros productos y de una forma u otra conseguir el sustento diario no solamente para uno sino para la familia ... entonces... hasta prácticamente hasta lograr el título profesional en la universidad fui un vendedor ambulante en los diferentes municipios del departamento de Caldas y así pues como puestos importante importantes... este es mi primera oportunidad de ... de ... de llegar a un ... a un puesto en el estado con el gobierno nacional con el gobierno departamental como funcionario público”

“... es un país que no tiene nada que envidiarle a Colombia, y uno ve que es cuestión de actitud, de ser uno campeón, de ser uno líder, de ser uno el primero en lo que uno quiera ... por que pues efectivamente esas dificultades económicas de los cubanos, han hecho que ellos sean mas creativos, que salgan a conquistar al mundo... para ellos hablar de deporte es el mayor orgullo... entonces por eso quise y aparte de que ya había ido a Cuba como competidor, no solamente como deportista sino como arbitro internacional de lucha que fui y estuve en varias provincias de Cuba... allí fui elegido como el mejor arbitro de América...”

“ Yo no lo llamaría fracaso, o sea, yo lo consideraría mas como una decepción, yo como deportista logre llegar hasta donde quise llegar , como profesional pues hoy por hoy me veo en un lugar donde cualquier profesional quisiera llegar... nos falta mucho... yo pienso que que... lo que a uno... digamos que lo desestimula.. a ver que otra... lo desmotiva es que el Estado es un aparato obsoleto... desafortunadamente las cosas no funcionan como uno quisiera que funcionaran, a veces se siente uno pedaleando en una bicicleta estática que no avanza y que no avanza pero es mas precisamente por por la composición por la estructura del Estado... básicamente es eso es el desestímulo por no avanzar a la velocidad que uno quisiera avanzar o será porque uno anda con un paso mas adelante de lo que quiere hacer pero desafortunadamente el estado es paquidémico y a veces no le ayuda mucho con esos anhelos con esos sueños de ser uno el mejor administrador de mostrar rápidamente resultados de ser uno un gerente dinámico”

Otro aspecto que evidencia modo de ser mítico, en esta dimensión, se observa en el gusto que manifiesta por pasar tiempo con otros, lo cual se hace evidente en su reiteración constante sobre acercarse para hablar con sus empleados y hacerlo en repetidas ocasiones, llegando incluso a referirse a esto como su estilo de vida y rutina diaria.

“Yo pienso que me he caracterizado no solamente en lo público sino en lo privado y es que soy una... una hormiguita mas de esa... como de ese hormiguerito... un jugador mas del equipo digámoslo así donde me pongo la camiseta donde todos nos ponemos la camiseta... donde mi forma de trabajar no es piramidal... mi forma de trabajar es completamente plana yo me bajo al mismo nivel de todos mis colaboradores como yo los llamo... donde yo me siento con ellos a planear donde con todos ellos eh... hacemos lluvia de ideas”

“...digamos que la idea de de todo el cuento es que todos se sientan es que todos nos sintamos en confianza... en un ambiente de camaradería de amistad obvio que con mucho respeto y con mucho sentido de pertenencia... yo pienso que lo mas importante de todo esto es y lo decía anteriormente es darle al equipo de trabajo toda la confianza y generarle todo el espacio y entregarle todas las herramientas”

” mi vida diaria es hablar con la gente es hablar con los funcionarios con el equipo de colaboradores es preguntar qué idea nueva tiene para hoy qué locura se le ocurrió en la noche eh es hablar con mucha gente “

El entrevistado refiere haber conocido personajes históricos, famosos en el deporte mundial; este elemento de evocación sobre personajes de renombre, se considera como una característica típica del modo de ser mítico.

“...Tuve la oportunidad de conocer a Alberto Juantorena que fue campeón olímpico en los 800 y los 400 metros... ha sido el mejor atleta del mundo en esa disciplina deportiva.. en el atletismo... conocí a Teofilo Stivenson que fue boxeador, conocí judokas, conocí luchadores como Quin que fue... que ha sido 3 veces campeón olímpico... conocí a Millán que fue Campeón Olímpico...”

En el discurso del entrevistado, se presentan además, algunos elementos correspondientes al modo de ser pragmático, para esta dimensión tales como: interés por resolver problemas concretos, soluciones urgentes, resultados tangibles y el hecho de que él mismo se autodenomine como alguien práctico y no teórico.

” ...no fui el mejor estudiante en la universidad porque la verdad es que he sido muy práctico en la vida... no soy tan teórico... no soy de acumular en mi cerebro tanta letra menuda... soy muy pragmático y yo pongo en práctica lo que aprendo inmediatamente”

Dicha afirmación, *practicidad y ser muy pragmático*, pertenece literalmente al texto de la entrevista, no obstante, a la luz del contexto de la misma, se evidencia que el entrevistado, en cuanto a lo que dice de sí mismo, posee más bien una tendencia al modo de ser mítico, ya que mostrar resultados y dar soluciones rápidas a problemas concretos, hechos particulares del modo de ser pragmático, se relaciona más en el contexto de la entrevista y con la idea de que él es el héroe quien da las soluciones y no a las soluciones en sí mismas.

“... teníamos que correrle a la policía porque teníamos la necesidad de vender nuestros productos y de una forma u otra conseguir el sustento diario no solamente para uno sino para la familia ... entonces... hasta prácticamente hasta lograr el título profesional en la universidad fui un vendedor ambulante.”

Se presentan en menor medida que los elementos pragmáticos, alusión a hechos de perfil sistemático, como su propuesta de modelo de gestión pública en el deporte, sus programas y procedimientos.

“ hoy por hoy le estamos demostrando al departamento como un modelo de gestión pública distinto a lo que había... por que desafortunadamente aquí no existía ningún modelo ninguna organización ni planeación. Coldeportes se manejaba simplemente de una forma muy desorganizada... aquí lo más importante era gastarse la plata en lo que fuera pero no a través de un proceso de organización y de administración.”

Sin embargo dicho elemento sistemático, enunciado por el entrevistado, posee, como en el caso anterior, un trasfondo contextual mítico, en cuanto a la idea de hazaña que el sujeto plantea por haber propuesto un esquema que no existía, y con el cual le está demostrando al país su capacidad administrativa.

En cuanto a la dimensión **epistemológica** en el discurso del entrevistado, se destacan principalmente los siguientes elementos:

- No cuestionamiento de la tradición.
- Repetición/ imitación.
- Filiación, ser parte de algo
- Se deja guiar por la experiencia acumulada

En su dimensión epistemológica, e incluso de manera más marcada que en la praxeológica, el entrevistado muestra tendencia al modo de ser mítico. Justifica su formación profesional como un resultado lógico por haber estado siempre ligado al contexto deportivo, lo que supone su no cuestionamiento de la tradición. De igual forma, alude constantemente a sus experiencias acumuladas de vida en general y como deportista, planteándolas como base para las acciones que emprende, y además se refiere a la observación de modelos para su aprendizaje de procesos, los cuales ha llevado a cabo, más por imitación, que por interacción directa en los mismos. Se evidencia también, que el entrevistado no posee un método definido, el cual soporte su toma de decisiones y determinación de cursos de acción frente a las diferentes prácticas que ejerce como dirigente; siendo esto, propio del modo de ser mítico, como además, el dejarse guiar por el olfato. Todo lo anterior se manifiesta en expresiones como:

“...toda mi vida ha girado alrededor del deporte ... entonces es como lógico... tiene como sentido que uno se vaya por esa línea de la actividad física, el deporte, la recreación que es a lo que siempre he estado vinculado”.

“¿Usted sigue algún proceso en particular para la toma de decisiones?”

A ver... eh... el proceso es el mismo proceso que la vida le ha dado a uno..."

"...uno no necesariamente tiene que ser el tipo mas inteligente del mundo, no necesariamente tiene que ser el tipo con mas eh... estudios en el mundo con una información no... yo pienso que la vida y yo me he formado, digamos toda esa la universidad de la vida como vendedor ambulante como deportista ..."

"...yo pienso que jugando se aprende mucho y así fue como aprendí.... jugando y viendo efectivamente a la gente hacer las cosas".

"...que en lo privado afortunadamente tenemos mas herramientas y yo lo experimente siendo gerente de mis dos empresas ... salud y vida y la empresa de turismo turcaldas de que yo ahí si hacía lo que a mi me daba la gana en lo administrativo y ponía a volar mi imaginación y gracias a Dios pues la cosas nos salían muy bien sin ninguna traba y nosotros nos inventábamos las herramientas ... entonces básicamente la tristeza el desestímulo es la inoperancia del Estado."

"...porque es que Cuba a demostrado que a nivel de toda la América latina... yo lo diría que a nivel mundial es un país modelo desde lo deportivo desde lo administrativo desde la gestión... porque es un país que tiene su propio modelo deportivo... un modelo deportivo cubano que les ha dado mucho resultado..."

"entonces uno saca como conclusión que es un modelo digno de admirar de conocer y fue por eso que tome la decisión de irme a estudiar a la Habana Cuba. "

Respecto a la aparición de elementos que tuvieran afinidad con otro modo de ser, se encontró el sentido común como rasgo del modo de ser pragmático en la dimensión epistemológica.

"...el secreto de las cosas está en ser uno dentro de lo practico es tener mucho sentido común."

"...entonces básicamente mis tomas de decisiones está casi que ligadas a eso que soy muy objetivo y tengo mucho sentido común de lo que son las cosas."

Como elemento pragmático se identifica también, su respuesta frente a la interrogante sobre el error:

" ¿Qué significa para usted el error? El error es la equivocación necesaria que uno a veces necesita."

En su dimensión **axiológica**, los elementos más recurrentes y destacados en la entrevista son:

- Lealtad.
- Culto al pasado.
- Cohesión.
- Reconocimiento.

Estos cuatro elementos, son características propias del modo de ser mítico. Se observa concepto de deslealtad cuando el entrevistado plantea en su discurso, desagrado por el chisme, lo cual, en contexto, asume como traición:

“¿Qué valora y/o aprecia en las personas que lo rodean, familia, amigos? Principalmente la lealtad, la lealtad que se tenga con los compañeros de trabajo, con la esposa, con los amigos y en general con cualquier persona la lealtad es lo mas importante...”

“¿Qué es lo que mas le desagrada o le molesta de una persona? El hecho del chisme.... ser chismosa... andar denigrando a los demás y dañando la honra y el prestigio de la gente... que esté hablando de todo el mundo...en el rumor todo el tiempo y eso lamentablemente en esto del sector público se ve mucho... en los trabajadores del estado... que hay mucho chismes.”

En su discurso el entrevistado se presenta evocativo y en sus respuestas rinde culto al pasado:

“¿A quién admira y por qué? Siempre he admirado a mi padre... porque a pesar de ser un ignorante... no esa no es la palabra... no es ignorante... es... una persona que no tuvo la posibilidad de estudiar de prepararse... pero a pesar de eso nos enseñó mucho... a trabajar.”

“Obtuve muchas herramientas de mis maestros, de mis entrenadores, de la parte pedagógica, de la parte metodológica...”

La cohesión es otros de los elementos míticos que se observan en el texto de la entrevista, las alusiones del entrevistado en cuanto al conocimiento mutuo así lo evidencian.

“¿Qué es lo que mas valora en un grupo de trabajo?
Primero que todo en un grupo... hay hay muchas cosas que uno puede valorar en un grupo de trabajo, uno no podría decir pues que hay una sola cosa son muchas cosas uno parte primero de conocer primero parte de la base de conocernos todos, de conocerse uno a sí mismo, de conocer bien su equipo de trabajo, uno no puede trabajar con un equipo de trabajo cuando tu conoces las herramienta, yo veo mi equipo de trabajo como una herramienta importante...”

Se encuentra también como característica axiológica propia del modo de ser mítico, el reconocimiento que puede obtener por la realización de actos espectaculares, cuando el entrevistado reiteradamente alude a demostrar que está haciendo por la institución todo eso que no se había hecho anteriormente.

“...fue un modelo que presente a la Universidad... a la ESAP como proyecto de grado ... un modelo de gestión pública en el deporte...”

“...por que desafortunadamente aquí no existía ningún modelo ninguna organización ni planeación Coldeportes se manejaba simplemente de una forma muy desorganizada... aquí lo mas importante era gastarse la plata en lo que fuera pero no a través de un proceso de organización y de administración.”

“¿Cuándo termine su ciclo laboral en esta institución cómo espera o como le gustaría que le recordaran? Yo creo que por hacer las cosas bien, por haberle dado una organización a la institución”.

El hecho de haber sido el proponente de un modelo de gestión pública en el deporte, se observa, a la luz del texto, como un aspecto sistemático tanto en la praxis como en lo axiológico, no obstante, contextualmente se toma como elemento mítico de reconocimiento, por el hecho de la valoración que parece buscar por haber sido él precisamente el proponente.

Por otra parte, la entrevista, desde la dimensión axiológica, muestra como aspecto propio del modo de ser pragmático, la valoración a la utilidad y la productividad, desde lo cual el entrevistado dictamina el valor que da a lo que tiene alrededor según si le sirve o no, y desde este punto de vista ve a su equipo de trabajo como una herramienta para lograr sus objetivos en términos de lo que puedan aportar.

“...yo veo mi equipo de trabajo como una herramienta importante...”

“¿Que valora en un colaborador? Es bueno que la persona tenga muchos conocimientos, que haya estudiado... pero por mas conocimientos que tenga, lo importante es la actitud que tenga para trabajar... que sea humilde y sencilla con esos conocimientos y este dispuesto a trabajar, a hacer lo que uno le diga, que sea todo terreno, que independientemente de sus conocimientos a todo se le mida... principalmente que sea humilde y sencilla.”

Lo anterior, ratifica que en su praxis, el entrevistado declare la importancia que da al ejercicio de retroalimentación de ideas con sus empleados, así como la valoración dada a que éstos hagan lo que se les diga y se le midan a todo.

En la dimensión **ontológica**, se destacan principalmente los siguientes elementos:

- Relación consigo mismo: El héroe, actos de brillantez y de hazaña, protagonismo.
- Relación con los otros: la familia como lo más importante.
- Relación con la trascendencia: La Fe

Estos elementos se identifican con el modo de ser mítico de manera dominante, ya que el entrevistado hace constante referencia a sus logros destacados dentro del deporte y de su vida personal a pesar de las condiciones adversas que ha vivido, por lo que se ve a sí mismo como el héroe y protagonista por lo que ha alcanzado, siendo el contexto deportivo el ideal para demostrar dicho protagonismo.

“¿Para usted que significa su trabajo?”

Para mi trabajo es mi estilo de vida... el trabajo para mi es eh mi hobbie porque ah afortunadamente para mi trabajar en lo que yo mas amo que es el deporte, la recreación y la educación física esto es un lujo que no se pueden dar los colombianos hoy por hoy, sabemos que un alto porcentaje de colombianos trabaja labora en actividades que no tiene nada que ver con su profesión que hacen lo que a ellos no les gusta hacer definitivamente pues para mi es un

estilo de vida es mi hobbie principal trabajar alrededor del deporte y en pro del deporte, esto es se siente uno como pez en el agua.”

“...yo fui deportista de alto rendimiento desde muy joven practique diferentes disciplinas deportivas, entrené atletismo, jugué fútbol, practique boxeo y después me quede con la lucha olímpica donde tuve la oportunidad de representar a mi país en tres campeonatos del mundo conquistando varias medallas mundiales y a nivel nacional fui durante muchos años campeón nacional consecutivamente durante 10 años...”

“...aparte de que ya había ido a Cuba a competir no solamente como deportista sino como arbitro internacional de lucha que fui y estuve en varias provincias de Cuba... allí fui elegido como el mejor arbitro de América”

“...yo como deportista logre llegar hasta donde quise llegar... como profesional pues hoy por hoy me veo en un lugar donde cualquier profesional quisiera llegar...”

“...he sido una persona que que viene de abajo hacia arriba de una forma que pues yo vengo de una familia muy humilde pero muy muy cariñosa muy respetuosa de las instituciones y todo pero me ha tocado moverme en cualquier cosa yo no le saco el cuerpo a nada...eh... de muy niño trabaje llevando mercado cargando bultos o sea yo he hecho de todo en mi vida”

Se evidencia también como elementos propios de del modo de ser mítico, en esta dimensión, la declaración de la familia como el todo, el miedo a la soledad y el padre como figura de admiración. Los elementos anteriores se manifiestan en expresiones tales como:

“La familia es todo.... todo para mi para mi es muy importante el compartir con mis padres mis hermanos, pasar el tiempo con mi esposa... jugar con mis hijos...a parte de ser claro el núcleo de la sociedad... es como el apoyo... la compañía... el respaldo que uno necesita... yo le tengo mucho miedo a la soledad”

“... es a lo que mas miedo le tengo en la vida... yo no le tengo miedo a nada... ni de tirarme en paracaídas ni en parapente...de hecho me he tirado.... no me da miedo esas cosas, de arriesgarme... pero si le tengo mucho miedo a la soledad.... a quedarme solo...verme solo sin la familia.”

“Siempre he admirado a mi padre... porque a pesar de ser un ignorante... no esa no es la palabra... no es ignorante... es... una persona que no tuvo la posibilidad de estudiar de prepararse... pero a pesar de eso nos enseñó mucho... a trabajar.”

La relación con lo trascendental y la fe en el futuro, el creer en que los sistemas y el país se pueden cambiar, también hacen parte del modo de ser mítico en cuanto a la dimensión ontológica. En este aspecto el entrevistado responde:

“¿En qué o quién cree?”

Yo creo en la posibilidad de hacer las cosas yo creo en la gente yo creo en mi país creo en que Colombia... y afortunadamente por el deporte he conocido muchos países del mundo y siempre he estado enamorado de mi país y mas de mi Manizales.... yo he tenido la oportunidad de de trabajar en otros países de vivir en otros países y nunca he querido hacerlo porque conozco mi

país desde todas las latitudes y se que este es el mejor país del mundo, creo en Colombia creo en mi Manizales del alma y sé que aquí hay gente muy buena.”

En menor medida que en los anteriores, dentro de la entrevista se identifican elementos correspondientes al modo de ser relacional, en términos de definir la relación con otros a través de la amistad, del conocimiento y de la escucha, y su deseo de procurar un ambiente propicio para estos factores en el trabajo.

“...pero lo mas importante de un equipo de trabajo es que todo el mundo se conozca y que uno conozca su equipo de trabajo inclusive desde lo personal desde lo emocional o sea hay que conocer también lo emocional de la gente hay que conocer obvio sus potencialidades desde el punto de vista del que hacer de la profesión o sea su su hoja de vida, hay que conocer que ese que esa esa persona en qué es buena porque nosotros hacemos ese ejercicio de preguntarle a uno bueno en qué te sentís bien si, en qué te sentís como como que como que das mas de los que tu puedes dar, entonces yo pienso que lo mas importante es que el grupo de trabajo se conozca.”

11.1.1.1 Conclusión parcial para EP1 con relación al primer objetivo

A partir del análisis realizado al discurso del entrevistado, se evidencia una marcada tendencia al modo de ser mítico en todas sus dimensiones (praxeología, epistemología, axiología y ontología). Pareciera que la praxis del entrevistado, caracterizada principalmente por dar marcada importancia a la palabra, pasar tiempo con sus empleados, realizar actos espectaculares, referir haber conocido personajes importantes en el entorno deportivo mundial, proponer modelos, resolver problema concretos y dar soluciones a lo urgente, estuviera levemente más influenciada por lo epistemológico que por lo axiológico; no obstante, dicha epistemología se presenta también con una tendencia marcada hacia el modo de ser mítico; determinada esta tendencia por las alusiones frecuentes en cuanto a la acumulación de experiencia en el ámbito deportivo, la cual está sustentada por sus vivencias como atleta durante toda su vida, más que por su formación académica en el orden administrativo y además, por la imitación de modelos externos, los cuales el entrevistado considera como esquemas idóneos para el manejo de su organización.

De acuerdo a lo anterior y con relación al estilo directivo, se podría decir que las características predominantes del modo de ser mítico que presenta el entrevistado, se vinculan principalmente con las características del estilo autoritario tanto explotador como benevolente, con mayor presentación de este último. Se relaciona con estos estilos, principalmente en la idea de sí mismo como un héroe, lo cual se asocia a la imagen de superioridad del jefe que lo sabe todo, al cual no se le cuestiona, ni su gestión, ni la tradición y experiencia en la que se apoya para tomar sus decisiones e implementar sus prácticas; estas características se podrían asociar mas directamente con el estilo autoritario/ explotador; vinculada también a la idea de héroe, se encuentra la característica de realizar actos espectaculares y hazañas. Otras características que se podrían

asociar del modo de ser del entrevistado con el estilo autoritario/ explotador, serían las siguientes: la importancia que le da a la palabra y al discurso, dentro del que particularmente menciona a su empleado como una herramienta todo terreno y dispuesta a hacer lo que él diga; acumulación de experiencia y vivencias propias en el mundo deportivo, en las que apoya su decisión de implementar o imitar modelos y prácticas no argumentadas, basándose solamente en la tradición y su experiencia que no puede ser cuestionada, independientemente que dichas prácticas sirvan o no.

Por otra parte, las características del modo de ser del entrevistado que se vinculan con el estilo autoritario/benevolente son las siguientes: La importancia que le da al discurso, al hablar permanentemente con la gente y preguntarle sus ideas, donde aparentemente da importancia a las relaciones humanas, a que el empleado se sienta como en familia y en casa, a darle la confianza y el espacio para que proponga, donde finalmente sigue siendo su herramienta de trabajo de la cual obtiene ideas para su beneficio y apoyándose en su experiencia para plantear lo que él considera que tiene que hacerse. Por lo anterior, también desea obtener reconocimiento y lealtad de sus empleados por pasar tiempo con ellos, hablar con ellos y escucharlos en apariencia, darles herramientas y un clima de trabajo agradable del cual está seguro es el mejor, así como que lo reconozcan como alguien que ha figurado a nivel nacional e internacional por actos espectaculares que ha realizado en los que ha conocido personajes importantes.

El entrevistado también presenta algunas características del modo de ser pragmático, aunque en menor medida que las del modo de ser mítico. Las características presentadas del modo de ser pragmático son en su praxis, el interés por resolver problemas concretos y dar solución a situaciones de urgencia, propias de una orientación al resultado a corto plazo, valorando la utilidad de las ideas que le puedan dar sus empleados y la productividad en sus actividades, dicha orientación podría relacionarse con el estilo autoritario benevolente, ya que le reconoce a sus empleados que le pueden aportar ideas, pero el fin en si mismo es el resultado. Ahora bien, podría pensarse que orientarse al resultado y valorar la utilidad de las ideas de los empleados se tomaría como parte del estilo participativo, que procura un equilibrio entre la orientación al resultado y a las personas, sin embargo, al hablar del resultado a corto plazo, pareciera no se contemplarse el desarrollo de las personas, solo que éstas respondan a las necesidades actuales que le demanda la organización y sus objetivos, por lo que se habla de un estilo mas autoritario benevolente, lo anterior teniendo en cuenta también el interés el entrevistado por mostrar resultados rápidamente y el contexto general de la entrevista.

Por todo lo anteriormente expuesto, se podría decir que el estilo directivo del entrevistado es predominantemente autoritario/ benevolente.

Cuadro 7. Resumen características modos de ser – dimensiones filosóficas para E.P.1

	PRAXEOLÓGÍA	EPISTEMOLÓGÍA	AXIOLÓGÍA	ONTOLOGÍA
MÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Da una marcada importancia a la palabra, al discurso, a estar constantemente hablando. - Idea de hazaña y realización de actos espectaculares. - Posee ideas de sacrificio. - Pasa tiempo con otros. - Hace evocación por haber conocido personajes históricos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuestionamiento de la tradición. - Repetición/ imitación. - Filiación, ser parte de algo - Se deja guiar por la experiencia acumulada y por el olfato 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad. - Culto al pasado. - Cohesión. - Reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación consigo mismo: El héroe, actos de brillantez y de hazaña, protagonismo. - Relación con los otros: la familia como lo más importante. - Relación con la trascendencia: La Fe
SISTEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de modelo. 			
PRAGMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por resolver problemas concretos. - Soluciones a situaciones de urgencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido común - El error como oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Valora la utilidad y la productividad. 	
RELACIONAL				<ul style="list-style-type: none"> - Relación con otros: Amistad. - Sentido compartido

11.1.2 Información relevante de ED1 para atender al segundo objetivo

Se expone a continuación, el análisis correspondiente al logro del segundo objetivo de esta investigación: *“Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación del personal en las organizaciones estudiadas”*

Concepto de formación:

ED 1

“ El concepto de formación... es como... para mi es crecer porque es que cada día crecemos en lo personal, en lo profesional, en lo laboral, eh... en todo lo que tu quieras... eso es formación es crecer cada día.

El entrevistado entiende por formación, un proceso informal de crecimiento diario; se observa que la respuesta es generalizada, ambigua y no complementada. La idea de que esa respuesta se resume casi en una sola palabra, “crecer” contraviene la pregunta sobre “concepto”, pues emitirlo requeriría por lo menos hilar un grupo de palabras consecuentemente sobre algo determinado.

Al interrogársele sobre la formación referente al personal de la empresa que lidera, el entrevistado responde:

ED 1

Formación es.... yo lo miro desde el punto de vista de lo continuo, o sea, es cada día retroalimentar, cada día es aprender, cada día es conocer, cada día es tener un concepto distinto de lo que es la vida, de lo qué es lo público, de lo qué es lo laboral, no quedarnos como anclados en una sola faceta de nuestras vidas y dejar que todo avance y uno no avanza, si cada día sabemos que en lo tecnológico hay mayores avances, que hay diferentes conceptos y teorías...o sea, hay que estar ahí, eso es como como como una balsa en un río, uno se monta en la balsa y se deja llevar por el río, igual así tiene que ser uno, uno no se puede quedar en un punto estático porque pues un segundo en lo laboral, en lo profesional es mucho tiempo, entonces hay que estar ahí permanentemente....eh....aprendiendo, conociendo y dejar que la tecnología también lo arrope a uno.

El entrevistado, resume su concepto de formación de personal, en palabras y frases tales como: “retroalimentar”, “aprender cada día”, “conocer cada día”, “no quedarse anclado”, “avanzar en lo tecnológico”, “dejarse llevar por el río” ED1, entre otras. El entrevistado no plantea dentro de sus respuestas, un esquema formal de capacitación el cual implemente en su organización, así como no está definido, quién se encargue concretamente de dichos procesos, como el mismo entrevistado lo dice al interrogársele por esto:

“... por decir algo hoy le puede tocar a un funcionario mañana le toca a otro si, la idea es ello también, como que puedan tomar la iniciativa de meterse en en en el cuento, de bueno yo voy a montar esto yo voy a hacer lo otro...” (ED 1);

De igual manera, no se refiere a procesos de formación concertados y previamente establecidos, que estén direccionados de acuerdo a necesidades detectadas a través de evaluaciones y análisis previos, ya que la detección de necesidades de mejoramiento del personal se da únicamente a través del diálogo, según lo afirmado por el mismo entrevistado:” La detectamos eh de acuerdo al dialogo, porque nos sentamos a hablar, a aportar ideas de cómo vamos, permanentemente nos estamos autoevaluando, estamos mirando el camino si, hacia dónde vamos y cómo vamos.” (ED 1)

Planteamiento de proceso:

Dentro del planteamiento de los procesos de formación es necesario tener en cuenta qué se tiene y qué se requiere del personal, en cuanto a habilidades, conocimientos y experiencia. Dentro del texto, el entrevistado hace alusiones generales en cuanto a lo que se requiere:

“...obvio que se necesita toda la experiencia, todo el conocimiento de ellos eh para que el trabajo sea más eficiente, sea más eficaz...” (ED 1).

La anterior respuesta parece indicar obviedad, lo que condiciona la misma a ser generalizada y poco específica, por lo cual no es claro en cuanto a lo que se requiere del empleado por parte de la organización, remitiéndose solamente a generalizar en cuanto a toda la experiencia y todo el conocimiento.

Ahora bien, al preguntársele por conocimientos, habilidades y experiencia del personal que está activo laboralmente dentro de la empresa, el entrevistado responde:

“...A ver, nuestra institución es muy técnica si y aunque nuestros profesionales son buenos en muchas cosas, pero lo de nosotros en, muy técnico, es tener conocimientos muy profundos del deporte, de la actividad deportiva, de todo lo que tiene que ver con los eh... los principios del entrenamiento deportivo, en la parte recreativa tiene que ver mucho con lo social, o sea, conocer muy a fondo lo social, conocer a la gente, a nuestros jóvenes, en la parte de educación física obvio tener los conocimientos básicos para que los niños tengan un desarrollo motriz...” (ED 1) .

Al hablar de los conocimientos que tienen sus empleados, el entrevistado indica que éstos son principalmente de orden técnico; después, la respuesta se centra solamente en la parte operativa y en su aspecto técnico en cuanto a educación física, recreación y deporte; sin embargo, no hace referencia a lo pertinente con la parte administrativa de la empresa.

Básicamente, en un proceso de formación deben plantearse objetivos en concordancia con las falencias de la organización, para lograr solucionar problemas y así obtener un real impacto. No obstante, de acuerdo a las

respuestas del entrevistado, éste no parece determinar unos objetivos claros en cuanto a prácticas de formación del personal de su organización, por lo cual no se sabe si obedecen o no a las necesidades y a la solución de problemas, ya que la descripción que el entrevistado hace de dichas prácticas de formación es general.

Determinación de necesidades

En cuanto a la definición de la necesidad de programas de formación para la empresa, es evidente que el entrevistado no se refiere sólo a generalidades referentes a crecer cada día, fundamentado en que “cada día el mundo cambia y hay mayores avances y por tanto, que la institución no se puede quedar atrás en esto” ED1; no obstante, no se observa, tanto en el texto como en el contexto del discurso, que las prácticas de formación estén definidas como una acción concreta orientada a la resolución de problemas específicos de la institución. “....si cada día sabemos que en lo tecnológico hay mayores avances, que hay diferentes conceptos y teorías...o sea, hay que estar ahí, eso es como como una balsa en un río, uno se monta en la balsa y se deja llevar por el río...” (ED 1)

Referente a la definición de las necesidades de formación, que se pueden presentar, tanto a nivel de la empresa, de las tareas específicas y de las personas; el entrevistado sigue respondiendo de manera generalizada, cuando se refiere al permanente diálogo que se hace para detectar las necesidades, sin embargo, dicho diálogo se muestra en términos informales, sin referirse directamente a la existencia de un proceso guía de acciones concretas, en cuanto a cómo se definen las necesidades a fin de suprimirlas. Por lo anterior, no existe una definición clara en cuanto a las necesidades de formación frente a los objetivos a alcanzar con ésta, ni una definición sobre necesidades puntuales en conocimientos, habilidades y aptitudes para los empleados, a fin de la óptima ejecución de sus cargos.

ED 1

“..La detectamos de acuerdo al dialogo, porque nos sentamos a hablar a aportar ideas de cómo vamos, permanentemente nos estamos autoevaluando, estamos mirando el camino si, hacia dónde vamos y cómo vamos no solamente en la en la en la velocidad en que se puedan avanzar los procesos sino también dónde nos estamos quedando y eso es un dialogo permanente, o que yo le comentaba anteriormente es que permanentemente estamos hablando con los funcionarios...”

Desarrollo y aplicación

Aunque en el marco institucional de la organización se declara a las prácticas de formación de personal como una de las tácticas planteadas para cumplir con la meta que tiene que ver con recursos humanos, “Facilitar los procesos de capacitación a través de cursos, seminarios, diplomados y otros con instituciones universitarias de reconocida idoneidad“ , El entrevistado no se refiere directamente

sino a talleres sobre temáticas muy generales (crecimiento personal, reforzamiento de conceptos, nuevas tendencias...), cuando se le pregunta sobre el tipo de capacitaciones que se han realizado en la institución:

“ Bueno, nosotros lo llamamos formación continuada, porque en ese proceso de formación continuada vemos talleres de muchos puntos de vista, vemos talleres de crecimiento personal, talleres de reforzamiento de los conceptos o de las nuevas tendencias que se están manejando en lo deportivo, talleres desde el punto de vista de ... como no solamente de como crecemos como personas sino como también a veces involucramos a la familia, bueno son muchas temáticas, muy dinámicas, de ser productivos.” (ED 1)

Otra manera de desarrollo y aplicación de la formación para los empleados, es la función interna, de rotación de puestos y las pasantías, hechos a los cuales el entrevistado no hace ninguna alusión y en cuanto a las acciones externas, de cursos, conferencias, seminarios, sólo los refiere someramente a haber realizado formación en cuanto a conocimientos. Referente a las prácticas de formación de nivel interno, el entrevistado encontró en sus empleados, a los cuales califica como buenos en muchas cosas, como quienes pueden hacerse cargo de plantear, diseñar y ejecutar dichas capacitaciones, entregando la posibilidad a su cliente interno (todos sus empleados) de ejercer dichas actividades, las cuales idealmente debieran ser llevadas a cabo, por agentes externos capacitados para ofrecer procesos de formación en áreas específicas del conocimiento.

ED 1

“ ... hay muchas personas....eh.... por decir algo hoy le puede tocar a un funcionario mañana le toca a otro si, la idea es ello también como que puedan tomar la iniciativa de meterse en en en el cuento de bueno yo voy amontar esto yo voy a hacer lo otro... a todo el mundo le damos esa posibilidad...”

Evaluación

En la respuesta del entrevistado, no se observa que exista una estructura formal de evaluación y sólo se refiere a evaluar a través de una especie de encuesta o entrevista, lo que propone informalidad y plantea que no existen parámetros definidos para evaluar la efectividad de las prácticas de formación, en términos monetarios, ni en mejora del rendimiento con respecto a tareas específicas. La ya mencionada dificultad para determinar objetivos específicos de formación, hace que tampoco se puedan evaluar las prácticas de formación a la luz de objetivos propuestos por las mismas.

ED 1

“ ¿Se han evaluado los resultados de esas actividades de capacitación?
Si claro, permanentemente evaluamos y una de las formas de evaluar es preguntar a raíz también de una especie de encuesta o entrevista, cómo va, si se siente bien, si sí aprendió o no aprendió...”

11.1.2.1 Conclusión parcial para ED1 en relación con el segundo objetivo.

Desde el mismo planteamiento de las actividades de formación para el personal, enunciado por el entrevistado, dichas actividades no se encuentran direccionadas a solucionar falencias específicas; tampoco se observan prácticas de formación estructuradas y sistemáticas, que planteen objetivos concretos de solución a las necesidades de la organización. Por lo anterior, no es posible determinar si las actividades de formación que se realizan en la institución, obedecen a las necesidades de la misma.

11.1.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP1 y ED1 para atender al tercer objetivo

Para el cumplimiento del tercer objetivo: *Establecer relaciones entre los estilos directivos de los entrevistados y los procesos de diseño e implementación de prácticas de formación del personal, en los que ellos participan, bien sea como orientadores o conductores de dichas prácticas*, se exponen a continuación las relaciones halladas al comparar el análisis de la entrevista en profundidad y la entrevista descriptiva. Así mismo, para dicha comparación y análisis se contemplaron los enunciados y palabras encontradas en ambas entrevistas, que dieran cuenta del concepto de lo humano que maneja el entrevistado y desde el cual podría definir sus prácticas de gestión con el mismo, particularmente aquellas que tiene que ver con la formación.

Los procesos de implementación de las prácticas de formación, deberían desarrollarse, en un sentido lógico, desde el concepto de *formación* del entrevistado, la forma como plantea dichos procesos, la manera como se determinan las necesidades, el desarrollo y aplicación que da a esos procesos y la evaluación que realiza de los mismos. A continuación, se expone la posible relación existente entre el modo de ser del individuo, determinado por la entrevista en profundidad, su consiguiente estilo directivo y las prácticas de formación.

En primer lugar, se exponen las características de la naturaleza humana que parece tener en cuenta el entrevistado y su concepto del ser humano en la organización.

- Deseo de perfeccionarse y desarrollo de potencialidades, lo que parece evidenciarse en el valor que le da al crecimiento diario tanto personal como profesional, a retroalimentar la creatividad de sus empleados y la importancia de llegar a donde se quiere como profesional.
- El juego, como medio a través del cual el ser humano puede aprender.
- El *logos*, dentro de éste la cooperación, manifestada en referencias como ser una parte más de un equipo, realizar lluvia de ideas, ser proactivos,

tener personas capacitadas. El entrevistado manifiesta hacer parte de un equipo de trabajo donde siendo él uno más, también es el líder.

- Sociabilidad, manifestada en la posibilidad de sentirse parte de algo, el entrevistado dice otorgar espacios para que el personal hable y proponga; y manifiesta crear espacios de confianza, camaradería, respeto y amistad, así como espacios donde se procure un clima organizacional que haga sentir al empleado en su hogar y con alto sentido de pertenencia.
- La psique, dentro de ésta parece tener en cuenta los valores, en función de los cuales actúa, como son la lealtad y el reconocimiento, asociados por el entrevistado a incondicionalidad, humildad, sencillez y actitud para trabajar, medírsele a todo y hacer lo que él diga, con las herramientas que él refiere entregarle.

Referente al concepto de ser humano, el entrevistado cree que su gente es su herramienta, la cual debe ser, como él mismo lo menciona, "todoterreno", y debe conocer a fin de obtener su mayor provecho, de forma tal que aporte al logro de los objetivos. Requiere de esa herramienta que posea todo el conocimiento y la experiencia, es tal vez por esto, que en cuanto a sus prácticas de formación, pareciera proceder con excesiva confianza pues siendo las llamadas herramientas muy buenas, al poseer éstas toda la experiencia y esto sumado a la condición que menciona sobre sí mismo de ser muy práctico, pareciera que no necesitan un direccionamiento, o por lo menos que ese direccionamiento (diseño y ejecución de métodos de formación) no se sujeta a parámetros y/o sistemas establecidos, que guíen su accionar de manera organizada y le permita claridad y resultados óptimos frente a lo que se hace.

(EP 1)

"...parte de la base de conocernos todos, de conocerse uno a sí mismo, de conocer bien su equipo de trabajo, uno no puede trabajar con un equipo de trabajo cuando tu conoces las herramienta, yo veo mi equipo de trabajo como una herramienta importante..."

"...pero lo mas importante de un equipo de trabajo es que todo el mundo se conozca y que uno conozca su equipo de trabajo inclusive desde lo personal desde lo emocional..."

"...Es bueno que la persona tenga muchos conocimientos, que haya estudiado... pero por mas conocimientos que tenga, lo importante es la actitud que tenga para trabajar... que sea humilde y sencilla con esos conocimientos y este dispuesto a trabajar, a hacer lo que uno le diga, que sea todo terreno, que independientemente de sus conocimientos a todo se le mida... principalmente que sea humilde y sencilla..."

"...porque la verdad es que he sido muy practico en la vida... no soy tan teórico... no soy de acumular en mi cerebro tanta letra menuda... soy muy pragmático y yo pongo en práctica lo que aprendo inmediatamente... no es para grabar sino que yo veo algo e inmediatamente yo tengo una memoria fotográfica muy buena y yo lo que veo inmediatamente lo pongo en práctica... entonces no soy de esos que se sientan a leer todo un día o acumular una cantidad de información...no ... yo soy muy practico y en ese sentido me considero bueno...."

(ED 1)

“...necesita toda la experiencia todo el conocimiento de ellos eh para que el trabajo sea más eficiente sea más eficaz....”

“...A ver, nuestra institución es muy técnica si y aunque nuestros profesionales son buenos en muchas cosas pero lo de nosotros en muy técnico es tener conocimientos muy profundos del deporte de la actividad deportiva...”

Pareciera también, ver al ser humano por debajo de él, cuando indica bajarse al nivel de sus empleados, idea que respalda la imagen de superioridad del jefe en el estilo autoritario y para este caso concreto, el benevolente, dadas otras expresiones en su discurso en las cuales parece dar importancia al ser humano y promover ambientes adecuados de trabajo, cuya función en sí misma no es la importancia para el bienestar del empleado, sino que parecen buscar que sirvan a su objetivo, aparentando un ambiente armónico donde todo funciona bien y se niegan las dificultades. Así mismo, a la idea de superioridad, podría asociarse a la lealtad, incondicionalidad, humildad y sencillez por parte del empleado, que podría interpretarse en contexto como sumisión.

En términos generales, el entrevistado posee una alta tendencia al modo de ser mítico, a la luz de las 4 dimensiones filosóficas planteadas por Bédard; no obstante su modo de ser mítico general, en algunos aspectos, presenta rasgos pragmáticos, algunos menos relacionales y en minoría sistemáticos. A partir de su alta tendencia al modo de ser mítico, se encontró relación con los estilos directivos autoritario/explotador y autoritario/benevolente, principalmente el último, es a partir de éstos que se establecen las posibles relaciones con los resultados de la entrevista descriptiva, en cuanto a sus prácticas de formación de personal.

En el discurso del entrevistado, se evidencia, respecto a su concepto de formación de personal, una respuesta generalizada en la cual dice, literalmente, que para él: “formación es crecer cada día, cada día retroalimentar, cada día es aprender, no quedarse anclado en una faceta, no dejar que todo avance y uno no avanza.” (ED1) y termina por decir con respecto a la formación, de manera alegórica que: “es como montarse en una balsa en un río y dejarse llevar por este.” (ED1). Esta última afirmación, la cual sugiere *dejarse llevar por el río*, pareciera mostrar una búsqueda racional permanente hacia el aprendizaje y el conocimiento, lo que se encuentra en línea con el modo de ser pragmático en cuanto al interés por resolver problemas concretos, capacitar al personal; no obstante, en el contexto de las entrevistas descriptiva y en profundidad, los enunciados de éstas sugieren un trasfondo mítico en el sentido de que el entrevistado se presenta como quien le otorga a su personal la posibilidad de subirse en la balsa del conocimiento. Ser él quien otorga las posibilidades de formación, se asocia con la imagen paternal del autoritario/benevolente, a partir del cual, él como figura de autoridad que no se cuestiona, es quien define por ser el que mas sabe en qué debe formarse, ya que desde este estilo directivo, es el jefe quien toma las decisiones. Así también, la idea de resolver problemas concretos del entrevistado, podría asociarse en contexto a la característica del autoritario/ benevolente, en la que dicha

característica se vería como orientación a resultados a corto plazo, sin la consideración de las consecuencias o impactos verdaderos en el desarrollo de las personas.

De acuerdo al análisis realizado en la entrevista descriptiva, el entrevistado no se refiere a unos objetivos claros y determinados en cuanto a prácticas de formación del personal, por lo cual no se sabe si la formación que se desarrolla dentro de su organización, obedece o no a las necesidades de la misma y por tanto, pueda llegar a solucionar problemas, ya que la descripción que él hace de dichas prácticas es general. Esto sugiere que el planteamiento de procesos formativos, fundamental en el esquema teórico base de este análisis, no esté definido con claridad. Lo anterior, encuentra relación frente al modo de ser del entrevistado, en su poca tendencia al modo de ser sistemático, analizado en la entrevista en profundidad, ya que el individuo pareciera no regirse por parámetros preestablecidos que guíen su acción de una manera estructurada y metódica frente a las prácticas de formación. De igual forma, se ratifica su modo de ser mítico, en cuanto a que parece dejarse guiar por sus experiencias personales en el ámbito deportivo, en cuanto a la forma como implementa sus prácticas de formación dentro de la organización.

El poco apego a parámetros del entrevistado, mencionado anteriormente, parece evidenciarse en la forma en que comprende e implementa las prácticas de formación del personal; aunque el marco institucional declara dichas prácticas como un programa planteado para cumplir con la meta que tiene que ver con recursos humanos. “Facilitar los procesos de capacitación a través de cursos, seminarios, diplomados y otros con instituciones universitarias de reconocida idoneidad “. A partir de las alusiones del entrevistado, en cuanto a la realización de talleres y charlas y la no concreción dentro del texto sobre haber realizado seminarios, diplomados y otros con instituciones universitarias, no se observa claridad en el proceso de implementación que se ejecuta según su discurso. De igual manera no existen datos en archivo sobre la implementación de prácticas, lo cual podría otorgar una evidencia textual en cuanto éstas y los procesos formativos llevados a cabo; lo cual no significa que no se hayan realizado, sin embargo, más allá de lo testimonial no existe evidencia de que se hicieron.

En términos generales, pareciera que las prácticas de formación, se fueran dando en el proceso de manera indiscriminada (capacitar por capacitar), en la medida en que, como lo afirma el entrevistado específicamente en la pregunta en la cual se le indaga por las prácticas de formación en la empresa, se monta en la balsa y se deja llevar por el río, apoyado en su concepto particular de formación de crecer cada día, como se menciona anteriormente; aunque parece contradecirse cuando expone que no es necesario ser alguien inteligente y con estudios, ya que sirve más lo dado por la experiencia de la vida, lo cual se relaciona con el modo de ser mítico y a su vez, con el estilo directivo autoritario/ explotador, desde el que las decisiones frente a la formación no se argumentan, simplemente se toman,

independientemente de servir o no al empleado y a la organización. Todo lo anterior se evidencia en expresiones como:

(ED 1)

“... uno se monta en la balsa y se deja llevar por el río igual así tiene que ser uno, uno no se puede quedar en un punto estático porque pues un segundo en lo laboral, en lo profesional es mucho tiempo entonces hay que estar ahí permanentemente....eh.....aprendiendo, conociendo y dejar que la tecnología también lo arrope a uno...”

“...formación es crecer cada día...”

“...no quedarnos como anclados en una sola faceta de nuestras vidas y dejar que todo avance y uno no avanza...”

“...Yo pienso que el ser humano permanentemente debe estar en ese proceso de formación permanente de capacitación, las temáticas no son las mismas hoy estamos en un mundo muy cambiante, las teorías cambian permanentemente, entonces lo que nosotros queremos es que el capital humano de la empresa que es la secretaria del deporte pues tenga las herramientas necesarias ...”

“...vemos talleres de crecimiento personal, talleres de reforzamiento de los conceptos o de las nuevas tendencias que se están manejando en lo deportivo, talleres desde el punto de vista de ... como no solamente de como crecemos como personas sino como también a veces involucramos a la familia...”

“... permanentemente evaluamos...”

“... A todos los niveles, no hemos discriminado en el personal, a todos los niveles los hemos involucrado en el proceso de capacitación y formación permanente...”

“ ¿Actualmente se está llevando algún tipo de actividad de capacitación?
En este momento no, en este momento no.”

“ ¿Quién es el encargado de esas actividades de formación?
Bueno hay muchas personas....eh.... por decir algo hoy le puede tocar a un funcionario mañana le toca a otro...”

Dentro del análisis de la entrevista descriptiva, se encontró que al parecer, en la empresa, no existe un mecanismo a través del cual se logren determinar las necesidades específicas de formación; esto parece evidenciarse en las continuas referencias generalizadas a que la necesidad es *crecer cada día para no quedarse atrás*, sin hacer referencia a mecanismos o modos por los cuales se llegara a conclusiones sobre problemas de formación, por lo cual pareciera ejercer sus prácticas, de una manera indiscriminada y sin fundamento sobre las necesidades específicas de la empresa, característica propias del modo de ser mítico y no sistemático y relacionado a su vez con el estilo directivo autoritario/explotador, en el que no se argumenta sobre bases reales la importancia y coherencia de una práctica, solo se cumple, incluso imitando modelos foráneos, validos solo por ser propuestos por el jefe. El entrevistado alude a que la definición de necesidades

parte de un diálogo permanente; dicho diálogo pareciera realizarse de manera informal en cuanto a las constantes referencias, analizadas tanto en entrevista descriptiva como en profundidad, de su tendencia a estar siempre hablando.

La relación encontrada entre las características de su afición a hablar o conversar y pasar el tiempo con otros, como proceso de implementación de prácticas de formación de personal, evidencian para este entrevistado su modo de ser mítico y se podrían relacionar con el estilo directivo autoritario/benevolente, asociando éste con las prácticas de formación, cuando enuncia que detecta las necesidades de mejoramiento y de formación del personal, a través de su búsqueda constante de espacios para hablar con los empleados, sobre sus necesidades, sobre cuales creen ellos que serían sus falencias en formación, cómo se sienten con el manejo general, entre otros. Lo anterior se observa en apariencia en el modo relacional, que podría asociarse a un estilo participativo o consultivo, no obstante, en la dimensión epistemológica analizada para el entrevistado, es posible que éste termine por fundamentar sus decisiones desde lo que su experiencia acumulada le dicta, es decir, que valide sus decisiones frente a las prácticas de formación, a partir del hecho de dejarse llevar por su olfato, más que por haber escuchado las sugerencias de su personal, lo que se podría asociar mejor con el estilo autoritario/ benevolente, que en apariencia escucha pero que termina por no prestar atención real a lo que dicen los empleados, tomando las decisiones según su criterio.

Al analizar la entrevista descriptiva, el entrevistado alude únicamente a talleres sobre temáticas muy generales (crecimiento personal, reforzamiento de conceptos, nuevas tendencias...), cuando se le pregunta sobre el tipo de capacitaciones que se han realizado en la institución. De acuerdo al texto de la entrevista, no parece haberse cumplido con los postulados propuestos dentro del marco institucional de la organización, el cual plantea la facilitación de los procesos de capacitación, por medio de cursos, seminarios, diplomados y otros, convenidos con agentes externos de reconocida idoneidad para la capacitación y formación (instituciones universitarias reconocidas). A parte de las temáticas generalizadas de formación, el entrevistado también hace alusión a la informalidad con que dichas temáticas son implementadas, a través de talleres, dictados por cualquiera de sus empleados que se decida a montar una capacitación, lo que podría sugerir que el desarrollo y aplicación de dichos "talleres", no posea profundidad, verdadero efecto formativo y efectividad, frente a los objetivos formativos propuestos en miras a la solución de problemas de la institución y al desarrollo de las personas.

A la luz de la entrevista en profundidad, la relación que se encuentra para el entrevistado con su entrevista descriptiva, en cuanto al diseño y aplicación que hace de los procesos de formación, pareciera ratificar su modo de ser mítico y su relación con el estilo autoritario/ explotador, en cuanto a que se guía también por su experiencia personal en el ámbito deportivo para el desarrollo y aplicación de

las prácticas de formación, así como también, en dicho desarrollo, no se observa la sujeción a un esquema preestablecido de formación, que sea implementado para su personal, lo que a su vez ratifica su no tendencia al modo de ser sistemático.

En cuanto a la evaluación del proceso de desarrollo e implementación de prácticas de formación, no se observan parámetros preestablecidos, pues el entrevistado afirma evaluar a partir de conversaciones constantes con el personal y habla sin definición sobre “una especie de encuesta o entrevista” por lo cual se sugiere informalidad, falta de dirección y claridad en cuanto a los procesos específicos de evaluación. Lo anterior, se encuentra relacionado con el modo de ser mítico en el sentido de hablar demasiado y muestra falta de orden sistemático, en el sentido de no poseer esquemas específicos para los procesos evaluativos. El hablar mucho y preguntar como procedimiento de evaluación, se podría continuar asociando con el hecho de mantener una aparente actitud de escucha del empleado, propia del autoritario/benevolente; sin embargo, al hablar y preguntar por la evaluación de la práctica formativa, podría estar más interesado en que dicha evaluación le de el reconocimiento por haberla otorgado y que dicha posibilidad de formación sea reconocida como un acto espectacular, más que interesarse por su real impacto en el desarrollo profesional y personal de sus empleados, lo cual podría provenir de la necesidad del autoritario/benevolente de mantener una imagen de superioridad del jefe que es condescendiente con los empleados y los tiene en cuenta.

11.1.3.1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo

Es posible relacionar los estilos directivos con las prácticas de formación desde dos de sus elementos, principalmente: el concepto que tiene de las personas y la toma de decisiones. Así desde las preponderantes características del estilo autoritario/benevolente que muestra el entrevistado, pareciera que éste se mostrara condescendiente con el empleado y se interesara por su opinión en la construcción del proceso formativo encaminado hacia al crecimiento diario; no obstante, pareciera concebir a sus empleados como una herramienta ya realizada y terminada, que no necesitan ser inteligentes o formarse, solo mostrar una actitud incondicional para trabajar y hacer lo que él diga como autoridad superior, que basa sus decisiones en su experiencia, la cual no se puede cuestionar. La acción formativa, pareciera desarrollarse como un acto espectacular que hace parte de su gestión, la que se debe reconocer independientemente de que ésta sea estructurada y conduzca o no al desarrollo de las personas y la organización; considerando también la formación como un acto de benevolencia con los empleados y no como una tendencia que puede conducir al mejoramiento continuo.

Desde las características del entrevistado, propias principalmente del estilo autoritario/benevolente, podría decirse entonces que si se forma, se genera el

riesgo del cuestionamiento a la autoridad que todo lo sabe, lo que supone perder el control, dados los mayores conocimientos y capacidad de crítica reflexiva que pueden desarrollar las personas. Se observa también, que desde estos planteamientos, las acciones formativas, se ven como soluciones a corto plazo y parecen no trascender al desarrollo de las personas.

De acuerdo con el análisis general, y fundamentados en las afirmaciones hechas por el entrevistado en lo referente a la orientación de formación dentro de su empresa, el concepto y la idea de formación del entrevistado podrían asumirse como capacitar por entrar en la corriente de la formación (capacitar por capacitar), manifestado en expresiones como: “no estancarse”, “retroalimentar”, “crecer cada día”, “no dejar que todo avance y uno no avance” y “dejarse llevar por el río” (ED1).

Así mismo, afirmaciones tales como: “Evaluar a través de una especie de encuesta”, “aquí todos hacemos de todo”, todos los días crecemos, el que quiera monta una capacitación, y la respuesta incoherente con las afirmaciones de crecer cada día, en cuanto a no estar desarrollando ningún tipo de capacitación en la actualidad, parecen evidenciar falta de formatos oficiales a través de los cuales se capacite, es decir, falta de un programa sistemático y estructurado de formación que apunte a suplir las necesidades planteadas a partir de los objetivos organizacionales, y al desarrollo de las potencialidades de los empleados, propias de su naturaleza humana.

Sumado a lo anterior, y a la luz de sus respuestas, los objetivos se muestran generalizados (objetivos de cualquier tipo de empresa) y ambiguos, por lo cual desde el inicio del proceso, pareciera que no se ha marcado un norte claro para el adecuado desarrollo de dichas prácticas de formación; lo anterior, parece confirmar tanto su marcada tendencia al modo de ser mítico, relacionado éste a su vez con el estilo directivo autoritario/benevolente y autoritario / explotador, en términos de que su administración parece dejarse llevar marcadamente por su acumulación de experiencia en el ámbito deportivo, así como su baja tendencia al modo de ser sistemático, al no mostrar esquemas estructurados de formación. A partir de lo anterior, pareciera que el entrevistado no tiene una participación directa en los procesos de formación, ya que no se observa seguridad en sus respuestas, por ser éstas generales y ambiguas.

11.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO 2

11.2.1 Información relevante en EP2 para atender al primer objetivo

Acorde a la consecución del primer objetivo de la presente investigación: *Identificar los características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones, praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica*, se presenta a continuación el análisis realizado al texto correspondiente a EP2

Referente a la dimensión **praxeológica**, en el discurso del entrevistado se presentan las siguientes características del modo de ser relacional:

- Diplomacia
- Escucha
- Concluye convenios
- Toma en cuenta puntos de vista
- Concilia
- Negocia para llegar a acuerdos

De acuerdo a las anteriores características, presentadas en el discurso del entrevistado, éste muestra una marcada tendencia al modo de ser relacional. Declara en sus respuestas, alusiones a la diplomacia en cuanto a que destaca su gestión como una buena relación con las personas y con las instituciones (medios de comunicación), se fundamenta para ello en la conciliación, en tomar en cuenta los puntos de vista y llegar a acuerdos a partir de la negociación, hechos que también le sirven de base para la toma de decisiones, y para argumentar las ideas propuestas. Hace referencia a escuchar y retro alimentarse de esa escucha a través de la pregunta, indica que entre mas testimonios, mayores argumentos para enfrentarse. Es además alguien que dice llegar a acuerdos con instituciones y concluye convenios beneficiosos para su organización. Dichos elementos se pueden observar en las siguientes expresiones:

“...en la gerencial y la administrativa ya es cuestión de otro lado... pero esa parte eh tiene mucho que ver con la relación con la gente, con los medios de comunicación y todo”

“ es escuchar, primero es empaparme del tema de allá para acá, de allá para acá , entonces usted qué piensa, usted qué piensa, usted que piensa”

“...En haber escuchado, en haber escuchado y en tener el mayor número de testimonios y de argumentos para tenerme que defender cuando me ataquen o cuando me pregunten, es decir por esto, por esto y por esto, porque a usted viene y le preguntan y le dicen por qué eso y no tiene argumentos, ahí si que, ahí si metí las patas, pero yo dije mire cuando yo tengo la suficiente argumentación por todo lado bien averiguado, dije mire pensé que era por esto, por esto y por esto y sin embargo no me salió, pero es haber escuchado...”

“...yo le digo vea porque los jugadores tienen tan bajo nivel de escolaridad, sacamos un promedio ahora que es lo que estamos trabajando entonces son aterradores, y bueno porque los jugadores no estudian, me fui a Confamiliares y toda la cosa y casi que se abrió colegio solo para jugadores...”

“..después tomo apuntes, consulto con quien deba consultar y saco la mejor situación..”

“...cuando las cosas no son si me toca imponerlas las hago, pero no es mi estilo, no me interesa hacerlo y a veces cuando me toca hacerlo llamo a la persona que debe ser y le digo mire esto hay que hacerlo así por esto por esto y por esto, como pa' explicarlo, pero no me gusta ser impositivo ni pedante ni nada de eso, sino mas bien como convidar y hacer esos procesos”

“...la mayoría de las veces intento siempre tomar una determinación que sea.... eh como que convidada entre parte y parte, que sea como una negociación...”

En cuanto a su dimensión praxeológica, se encontraron también, aunque en menor medida que en el modo relacional, características correspondientes al modo de ser pragmático como: resolución de problemas, producción de soluciones prácticas, realización de proyectos y hacer avanzar las cosas

Estas características se observan en el texto de la entrevista, en cuanto a la alusión del entrevistado a su manera práctica de resolver los problemas, hecho que evidencia en sus respuestas referidas aún desde su época de estudiante y pareciera ratificarse en cuanto a su gestión administrativa actual, cuando aduce ofrecer mejores niveles de escolaridad a los muchachos de la institución (deportistas) a fin de que puedan resolver problemas en distintas áreas de sus vidas. De igual manera, pareciera evidenciarse su no gusto por lo convencional, en cuanto al trabajo administrativo, al argumentar no ser dado al encierro entre las cuatro paredes de su oficina, lo cual le permite entrar en contacto directo con todas las situaciones referentes a su gestión.

“...me gusta mas la parte práctica, soy mas practico, no soy muy dado a que un memo que una solicitud de alguna cosa...”

“...yo no estudiaba mucho pero si me mataba mucho haciendo los trabajos, con lo de las calificaciones altas que hacía en los trabajos y las tareas la compensaba por si me iba mal en los exámenes...”

“...que si un muchacho que tenga un cierto nivel de escolaridad en un principio arriba, pues seguramente nos va a entregar mas... mas fácil va poder resolver un problema, una situación ya sea de su vida de su casa o incluso mismo en la cancha...”

“...para mi el deporte es una diversión pero de donde usted lo vea, cuando es un trabajo, es un trabajo, cuando es una diversión es una diversión, cuando es por físico es físico.”

“...no soy dado a estar encerrado en estas cuatro paredes, me encanta salir, ir a mirar, estructurarme directamente en la cancha, en el campo como son esas situaciones, así lo hacía en el periodismo estaba directamente relacionado con toda esa situación... y lo otro intento hacer muchas cosas, o sea, no algo solamente en el trabajo sino que combinarlo, le dedico a mi tiempo

particular, mi tiempo personal a mi familia, entonces es como hacerlo lo menos lo menos duro posible, aunque uno vive 100% es a esto, usted vive las 24 horas en son de esto los fines de semana,”

En cuanto a su modo de ser pragmático en la dimensión praxeológica, también se evidencian en el discurso, características relacionadas con su interés por la realización de proyectos que ve necesarios y fácilmente realizables, sobre los cuales pareciera tener la confianza de que le van a aportar al avance y mejoramiento de su organización.

“...la venía de haber dejado algo tan sólido que a pesar de no estar ahí, de estar otra persona, eso sigue caminando, siguen los programas, siguen las cosas, entonces se hizo bien...”

“...el día de mañana me voy pero ya se deje unas bases, de que se logre de que los muchachos estudien, de que se logre que los técnicos también lo hagan, o sea, una cantidad de cosas pues como internas que hay que lograrlas, que usted las ve fáciles de realizar, que no entendía porque no se hacían.”

“...si vos sos un directivo de fútbol siempre dirás los jugadores son brutos, los jugadores no estudian, entonces con esa mente de principiante que habla el presidente dije: pero porque no, y uno viendo que ellos tienen tanto tiempo libre que entrenan dos horas al día y de resto no hacen nada y que algunos no saben ni leer ni escribir porque es así, entonces yo bueno pues es aplicarle a todas esas cosas mente de principiante, uno no tiene porque saber de todo....porque es que eso es, lo estamos trabajando y haciendo con divisiones menores...”

En esta misma dimensión praxeológica, el entrevistado presenta referencias a actos de brillantez, ideas de hazaña, ideas de sacrificio y respeto por usos y costumbres, características propias del modo de ser mítico.

El modo de ser mítico del entrevistado, se evidencia en proporciones similares con su modo de ser pragmático en cuanto a su dimensión praxeológica. En referencia a su modo de ser mítico, se analizan a continuación las siguientes respuestas.

El entrevistado considera que su gestión dentro de la empresa ha sido brillante, en cuanto a que ha logrado montar un área de comunicaciones especializada en múltiples espacios de los medios masivos de comunicación (prensa, radio, televisión e Internet), lo cual ha posicionado a la institución en un destacado lugar frente a otras organizaciones del mismo sector y parece mostrarse muy conciente de la relevancia de su gestión, tanto para su vida como profesional en cuanto a logros obtenidos (premios periodísticos), como para la empresa que lidera. Así mismo, su idea de brillantez y hazaña, se refiere no sólo a lo que ya ha realizado, sino también a lo que pretende y cree estar convencido que puede lograr en un futuro. El entrevistado es conciente de sus logros y sabe lo que desea lograr, no obstante eso que desea implica sacrificios laborales y familiares, aún así, alude cumplir en ambas áreas de su vida.

“...cuando yo llegué aquí no existía nada y era simplemente una jefatura de prensa para que eh sacara un boletín y era de medio tiempo, y yo lograr montar un área de comunicaciones que

actualmente es el único equipo en Colombia que lo tiene, porque cuando yo llegue, entonces obviamente yo les propuse yo les armo un periódico mensual y ahí fui ascendiendo y de ahí pase a hacerles un programa de televisión, después pase a montar la pagina de Internet y por último el programa de radio, que es lo mas reciente que yo creo que lleva un año, lo lanzamos el año pasado, entonces fue haber logrado montarme en un equipo de fútbol un área de comunicaciones ...”

“...yo sigo con Zona Once porque la siento como mi hijo, me ha dado dos premios nacionales del periodismo, yo creo que es el único que lo ha tenido por lo menos de los deportivos...”

“...y ahora en la gerencia eh no, vamos estructurando pero creo que he podido....si vamos....si se logra lo que estoy pretendiendo lo que he trabajado que por fortuna cuento con todo el apoyo del Doctor Cardona, creo que vamos por el camino que es, porque también podríamos si el equipo es ejemplo en cuanto a organización de comunicaciones en Colombia no sé si en el mundo, podríamos llegar a eso...”

“...a mi corta edad he tenido la posibilidad de ir a 2 mundiales, estuve en Estados Unidos y el mundial de Francia, he estado en copa libertadores, ahora en la final de la copa aquí, la copa intercontinental en Japón...”

“...son muchas satisfacciones en lo personal de viajar, de conocer, de culturizarse, premios en cuanto a significación, premios en cuanto a reconocimiento, premios en cuanto a haber montado lo que uno quería, el periodismo como tal me ha dado muchas satisfacciones...”

“...mi paso por aquí, pasara a la historia que la primera persona que monto un periódico, un programa de televisión, un programa de radio y una pagina de internet fui yo, eso, yo ya deje huella...”

“...termine mi labor a las 6 y me voy a las 8 para el noticiero a desarrollar mi periodismo, aunque el periodismo también lo puedo estar ejerciéndola pie de la gerencia, es en la mañana poder estar... ir a mi actividad, a lo que yo quiero hacer, es llegar en la noche tarde a compartir con mi hijo...”

Otro aspecto mítico de a la dimensión praxeológica, analizado en el discurso del entrevistado, se refiere a su respeto por los usos y costumbres, manifestado en sus referencias a dichos y refranes de uso popular. Este aspecto pareciera mostrarlo como alguien apegado a lo tradicional.

“...prefiero ser en esos casos cabeza de ratón que cola de león...”

“...en río revuelto balance de pescador...”

“...es mejor eh eh detener que empujar y lo dicen por ahí...”

“...hay un verso que dice: “dichoso aquel que tiene una profesión que coincida con su afición...”

El dar claridad o aclarar las cuestiones, característica propia del modo de ser sistemático, se presenta para el individuo en su dimensión praxeológica.

“...pero yo dije mire cuando yo tengo la suficiente argumentación por todo lado bien averiguado, dije mire pensé que era por esto, por esto y por esto y sin embargo no me salió,

pero es haber escuchado ya, o sea, digo también en el periodismo habla de eso y ahora en la gerencia, por fortuna todo el tiempo que hice cuando era, cuando hacía crónica, nunca hice parte de de... de que tenía que corregir eso no porque, porque aparte yo digo una cosa, el corregir, el que rectificar es anunciar dos veces, entonces si yo digo que lo hice y después que me equivoque aparte usted también pierde ya credibilidad, entonces si trato de no hacerlo por ese lado...”

Al parecer el entrevistado muestra una tendencia a dar claridad a sus acciones aún desde el principio de las mismas, lo que le permita mantener su credibilidad, por lo cual pareciera, según el texto, que evita tener que rectificar las informaciones, propias de su profesión, haciendo averiguaciones que le permitan argumentar concreta y verazmente.

Referente a su dimensión **epistemológica**, el entrevistado presenta las siguientes características del modo sistemático:

- Pensamiento causal - lineal
- El error es obstáculo y por eso lo elimina

De acuerdo al texto de respuesta, el entrevistado pareciera asumir que los hechos reales no proceden del azar y frente a esto plantea una causalidad lineal en la cual, la vida es efecto de las causas y no de las casualidades y las primeras, superan a las segundas. De igual manera, plantea la eliminación del error como base para el manejo de sus acciones.

“... yo no creo en la suerte, yo creo que todo en la vida es causal y no casual...”

“...es lamentablemente por estar tan principiante, tan no tener todavía como un norte de lo que es, uno no se debe meter con cosas mayúsculas que sé que están mal hechas me darían ganas de decirle vea esto esta mal por esto y por esto, pero hay que manejar la prudencia...”

“...aprendiendo porque uno no se las puede saber todas en la vida y seguramente me voy a equivocar muchas veces e intentado equivocarme lo menos posible...”

Referente a ésta dimensión epistemológica, el entrevistado presenta una característica del modo de ser mítico:

- Si lo ha soñado existe

Lo que pareciera fundamentar sus logros en cuanto a su gestión, es su propio sueño de realización; cree que puede hacerse y por tanto lo va desarrollando desde su subjetividad. El hecho de soñarlo, pareciera indicar un proceso mental más que sistemático, de ahí su modo mítico.

“...entonces fue haber logrado montarme en un equipo de fútbol un área de comunicaciones, eh amo a Zona Once, Zona Once es casi que otro hijo mío, Zona Once me ha entregado dos premios nacionales de periodismo eh me ha entregado la posibilidad de algo que.... la posibilidad de algo que me soñé, lo estructuré, lo monté y lo he ido desarrollando de la manera que yo he querido...”

También se presenta ensayo y error, característica del modo de ser pragmático, en su epistemología.

El entrevistado argumenta poner mente de principiante en lo referente a su gestión, desde el punto de vista de su incipiente conocimiento frente al desempeño de cargos administrativos, pues en el contexto de la entrevista, afirma estar apenas comenzando a adquirir experiencia en este tipo de cargos. Por lo anterior, pareciera proceder por el método de ensayo y error en cuanto a que, aún no sabiéndolo todo, si trata de perfilarse hacia el logro de los objetivos de su gestión.

“...yo creo que le he aprendido mucho al Doctor Cardona, yo con él apenas lo conozco desde octubre cuando fue presidente, yo lo conocía cuando fue alcalde, él tiene una teoría de vida y es de colocarle a todo mente de principiante, o sea uno no tiene porque saber todo entonces metas las patas y pregunte eso...”

“...entonces yo bueno pues es aplicarle a todas esas cosas mente de principiante, uno no tiene porque saber de todo...”

En a su dimensión epistemológica, el entrevistado también presenta comprensión de contexto, característica propia del modo de ser relacional.

Pareciera que el entrevistado fundamentara su gestión actual, gerencia deportiva, en su propia experiencia como licenciado en educación física y como periodista. Refiere conocer a fondo las diferentes disciplinas del deporte, unido esto a su trayectoria periodística, le permite una comprensión adecuada del contexto para desempeñarse de manera óptima en su cargo, el cual, además de su parte administrativa, sigue conservando la línea de medios de comunicación.

“...cuando estudié educación física siempre lo ví como un excelente complemento para el periodismo, de hecho me ha servido muchísimo porque yo estudie con los que... yo ví todas las materias, yo puedo hablar en el periodismo con toda propiedad de como son los tiempos en el voleibol, como se marca, lo que es las artes marciales y todo, incluso todos los que son hoy técnicos de Caldas fueron todos compañeros míos, entonces yo lo veo un gran complemento la educación física para el periodismo”

En la dimensión axiológica, el entrevistado muestra dentro del texto de su entrevista, un cierto equilibrio en cuanto a características correspondientes a tres formas de ser (mítico, pragmático, relacional). En el modo de ser sistemático, es donde menos se encuentran características axiológicas.

Referente a su dimensión **axiológica**, el entrevistado presenta las siguientes características del modo de ser **mítico**:

- Prestigio y reconocimiento
- Fiel a la palabra dada
- Lealtad y honor

- Valora solidaridad

El entrevistado refiere haber obtenido logros puntuales en cuanto a su profesión (premios periodísticos), así como logros de satisfacción personal y laboral, lo cual le ha otorgado reconocimiento y una posición en la historia de la empresa. Alude su prestigio al hecho de haber dejado ya su huella en la parte periodística y en querer dejarla ahora desde su gestión administrativa al proponerse posicionar como líder a su organización. Expresa además, fidelidad a su palabra, en cuanto a no convertirse en cómplice para decir lo que va en contra de sus principios. Declara, en cuanto a la lealtad, que ésta es la base de sus acciones personales y corporativas. Da además, valor a la solidaridad de su familia, en cuanto a la comprensión que le otorga, frente a las demandas de tiempo y espacio requeridas por su cargo. Dichas características del modo de ser mítico, se evidencian en las siguientes expresiones:

“...yo sigo con Zona Once porque la siento como mi hijo, me ha dado dos premios nacionales del periodismo, yo creo que es el único que lo ha tenido por lo menos de los deportivos y son muchas satisfacciones en lo personal de viajar, de conocer, de culturizarse, premios en cuanto a significación, premios en cuanto a reconocimiento...”

“...pasaré a la historia que la primera persona que monto un periódico, un programa de televisión, un programa de radio y una página de internet fui yo, eso, yo ya dejé huella en esa parte, que fue lo que propuse y que quiero dejar huella aquí es montar unas cosas, una organización y poner al equipo como líder...”

“...yo a ellos siempre les dije que las cosas estaban mal hechas, y aquí mismo en la corporación me decían usted está jugando con su trabajo, está jugando con la comida de su hijo, pero esos son cosas de principios, yo les decía a ellos que si yo me quedo callado me estoy convirtiendo en cómplice de lo que está sucediendo aquí...”

“...quedo un poco decepcionado por la gente que se maneja, por la situación que maneja, por el perfil, por tantas cosas, no se quizás el ambiente el ambiente mismo de la ciudad, es muy complicada porque las intrigas, las chismes, las cosas, los conceptos mal infundados pues que no tienen conocimientos lo desgastaban a uno sin necesidad, sobre todo injustamente y entonces quizá viendo ese ambiente y otras cosas me dio la posibilidad de esta parte...”

“...él casi que siempre recoge lo que yo dejo, no dejo una migaja, sino porque todas partes donde quiero estar siempre me lo llevo, porque es muy leal y porque es muy trabajador...”

“Los falsos, que existen muchos, a uno lo falsean muy fácil, son los que te vienen a decir aquí y por detrás te clavan el puñal y en el periodismo se ve mucho”.

“La lealtad, para mi el compañero, de los amigos yo tengo 2 amigos pero tengo compañeros que si han sido muy leales conmigo en el trabajo y que le guardan a uno la espalda y toda esa situación, guardan la espalda en el buen sentido de la palabra es cuando uno no puede ir y lo hacen ellos...”

“Yo no negocio la lealtad, yo la lealtad con nadie, yo soy recto, soy recto, yo no me tuerzo eh....yo creo que eso, como la lealtad y la rectitud..... básicamente es eso, incluso les decía si yo me tengo que ir pues me voy pero yo eso si no lo hago”.

“...y en mi familia la comprensión, eso es harto que vos estés almorzando y te llamen toda la hora a hablar de fútbol, que llegues por la noche a descansar y estés viendo fútbol, cualquier persona, cualquier mujer no entiende eso, tu familia no entiende eso, que usted no puede viajar porque obviamente tiene que venir a fútbol, entonces la persona que aprenda a valorar eso y que lo comprenda es jodido.”

En su dimensión axiológica, presenta las siguientes características del modo de ser relacional como: Igualdad, respeto por la institución, respeto por el otro, cooperación y pluralismo

El entrevistado otorga valor a la igualdad en cuanto a ser lo más justo posible en sus acciones, fundamentado en hacer las cosas de manera correcta y con el convencimiento de hacerlas bien. Pareciera mostrar además, respeto por las instituciones cuando alude a cumplir con su deber diciendo lo que es cierto, así esto pueda ir en contra de alguien, mas nunca de la institución. Evidencia valorar el sentido de cooperación, primero, en cuanto a no sujetarse única y exclusivamente a las funciones propias de cada cargo y para esto propone extender el campo de acción, si fuese necesario, para el beneficio del grupo, y segundo, en cuanto al reconocimiento de que los resultados de su gestión son fruto de un equipo de trabajo que muchas veces se encuentra detrás de él. El entrevistado indica reconocer y valorar posiciones contrarias que puedan aportarle para el mejoramiento de su gestión, dice no necesitar elogios falsos y reconoce que son mejores las críticas, siempre que éstas beneficien la institución a través de su gestión. Dichas características se evidencian en las siguientes expresiones.

“...eso es cuestión de ser correcto, de ser correcto en la vida y hacer sus cosas convencido de que está bien hecho, ser lo mas justo”.

“...a mi no me echen por mal empleado, porque yo cumplo con mi deber, ni me echan por grosero porque yo no soy grosero con ellos, simplemente les estoy diciendo las cosas como son, que eso a veces pasas por temor y no dejar pero...y yo tenía todas las de perder porque yo me le enfrente al gerente y al presidente, ellos me decían y yo les decía vea esto, esto y esto, ellos en un momento terminaron diciendo que yo era un desleal con los jefes y yo les decía yo no soy desleal con los jefes yo soy leal a la institución..”

“...otra cosa que hay que empezar a estructurar, es que no se centren solo en lo suyo, o sea, no puede ser que si yo soy técnico yo no me puedo agachar a coger algo porque es del utilero y el utilero porque es el utilero no puede ir a cogerle un balón porque es del preparador físico..”

“...a veces es la situación de esos que trabajan y haciéndole como un símil a esos que trabajan detrás de cámaras, uno es el que sale ahí y se gana todos los elogios, pero atrás hay muchas mas gente que trabaja quizás mas que uno, y esos casi nunca que aparecen...”

“Que lo critique a uno, que le haga ver las cosas, que le haga sugerencias, que le haga ver otra cosa, o sea, que que que... el tipo que está detrás diciéndole que todo está muy bien y está pegándote una palmadita en la espalda ese es el que no sirve, porque para eso está la mamá, que la mamá a uno le dice que a uno todo lo ve bien y todo lo ve divino y toda la cosa, uno necesita es uno que lo asiente que lo haga pensar, oiga usted está equivocado en tal cosa y

que le diga con argumentos no hay que coincidir en todas esas cosas, para mí ese es el trabajador ideal para que esté ahí al lado”

En esta dimensión de la axiología, el entrevistado presenta las siguientes características del modo de ser pragmático: Iniciativa, crecimiento y cambio y valoración del ingenio.

El entrevistado dice valorar la iniciativa de los empleados, en cuanto a que no se queden simplemente esperando a desarrollar acciones planteadas por las directivas, sin llevar la iniciativa y al hecho de que el jefe no tenga que estar en constante supervisión de los procesos para que se den. Valora el crecimiento y el cambio, en el sentido de que los procesos no se vean afectados o impedidos en su desarrollo, cuando sea otra persona quien deba hacerse cargo y no el proponente inicial. Así mismo, da valor al ingenio de sus mentores, de quienes han depositado su confianza en él, dice admirar a las personas de las cuales pueda aprender. Dichos aspectos se evidencian en las siguientes expresiones.

“Yo valoro las ganas de salir adelante, yo valoro por ejemplo el apoyo, su profesionalismo, que les ha faltado por el mismo temor a veces liderazgo, que es lo que hemos intentado desde aquí, no hacían nada si el de arriba no decía, casi no toman la iniciativa, casi que no toman proyección y eso es lo que hemos ido viendo, es decir uno mire yo les muestro el camino pero ustedes síganlo, yo no tengo que estar encima mostrándoles...”

“...que cada uno en su área sea un líder, se convierta en ello y que sea claro yo soy un convencido de que es mejor eh eh detener que empujar y lo dicen por ahí, es mejor que hagan, hagan y decir no no parate un momentico que las cosas no son así, que estar uno oíste hacelo, oíste hacelo, pero aquí en general uno si valora del grupo es que si son muy profesionales...”

“...eso sigue caminando, siguen los programas, siguen las cosas, entonces se hizo bien y eso también demuestra que nadie es imprescindible, mire que se fue esa persona y se siguió desarrollando...”

“...a mí me gusta estar a los que les pueda aprender, yo he visto un buen ejemplo en el Doctor Cardona, es una persona admirable, tiene muchas cosas que uno le aprende, entonces me gusta a los que le pueda aprender...”

“...pero yo a ese señor le he aprendido mucho. Del Doctor Cardona he aprendido mucho y sobre todo en las situaciones de conflicto. Yo veía una cosa aquí. Yo veía las cosas con un panorama tan desolador, tan tan que no había forma de salir a donde y uno hablar con él y él decir vea eso se hace así así y así, ahí he aprendido mucho, he aprendido mucho como se deben tratar los problemas nuevos, o sea yo a ese tipo lo admiro, berracamente...”

En su dimensión axiológica, el entrevistado presenta respeto por la jerarquía, característica propia del modo de ser sistemático:

En el texto de la entrevista, se encuentran alusiones directas al respeto por la jerarquía, cuando el sujeto refiere que siempre y todos, tenemos un jefe y debemos responderle a alguien.

“...y ante todo otra situación que todos sean conscientes de que siempre todos tenemos un jefe, que siempre todos tenemos que responderle a alguien, hasta la máxima cabeza tiene que responder y dice y el presidente a quien, pues el presidente nada mas y nada menos que a toda una afición, es peor todavía, entonces todos siempre tenemos una persona por encima.”

Referente a su dimensión **ontológica**, el entrevistado presenta las siguientes características del modo de ser mítico:

- Fe
- Familia

Por el hecho de que el entrevistado aluda directamente a ser creyente practicante y ser consecuente con sus actos, se puede definir que sus referencias a Dios no son una muletilla, sino una fe arraigada, siendo esta su relación con la trascendencia; es quizá por esto que alude como una oportunidad de Dios, el trabajar en la institución. Alude a su familia como la base de sus conceptos de vida, y destaca principalmente a la figura paterna. Dichos elementos se evidencian en las siguientes expresiones:

“ ¿En quién o en qué cree?

En Dios, yo soy un católico cien por ciento, yo voy a misa diario, voy todas las mañanas a misa, soy a Dios, no voy a pedirle sino a agradecerle lo que me da cada día, solamente, pa' mi es una dicha levantarme a eso, que antes no lo podía hacer, porque ya incluso las cosas locativas que me dan, pero yo si creo firmemente en Dios y en mi trabajo, uno es consecuente en sus actos.”

“...para mí, el equipo es mi hobby, yo era hincha a morir desde el colegio y Dios me dio la posibilidad de venir y compartir ahora con ellos e incluso tener un cargo directivo...”

“Todo, todo, algo muy difícil salirme de la casa, yo amo a mi mamá a mi papá, mi papá es periodista, a él le heredé, a mi papá le heredé la profesión, a mi papá le heredé la rectitud en las cosas y en tantas ocasiones que uno tuvo, uno se pudo haber torcido lo que soy hoy por hoy se lo debo a mi familia, mi mamá, mi papá y mis hermanos, y al poder lo que ellos me dieron surgirlo y desarrollarlo a mi señora, a mi señora le debo eso”

“Yo admiro a mi papá, mi papá es un viejo trabajador y tan recto y todas esas cosas”

En su dimensión ontológica, el entrevistado presenta la característica de red, o el hombre en servicio uno por otro, característica particular del modo de ser pragmático.

El entrevistado refiere a los amigos, como elementos clave para momentos clave, en términos de la relación hombre – hombre en términos del servicio que unos puedan dar a otros. Dicha característica se evidencia en la siguiente expresión:

“Los amigos uno tiene que tenerlos pero, pero no... debe saber uno, debe saber uno para cuando...”

La realización personal, característica del modo de ser relacional, se presenta en lo que puede comprenderse como su ontología.

El entrevistado dice sentirse satisfecho con su profesión de periodismo, lo que parece evidenciar su realización personal, en términos de la coincidencia entre su quehacer y su pasión. Dicha característica se evidencia en las siguientes expresiones:

“Para mí es una pasión, por ahí hay un verso que dice dichoso aquel que tiene una profesión que coincida con su afición y para mí ambos son eso..”

“Yo amo el periodismo, es mi hobbie, es mi es mi...atracción, es lo que yo llevo en la sangre, es lo que yo mas quiero, lo que lo que me llena de satisfacción...”

11.2.1.1 Conclusión parcial para EP2 con relación al primer objetivo

A partir del análisis realizado al discurso del entrevistado, se evidenció una marcada tendencia al modo de ser relacional en su dimensión praxeológica, presentando características como la diplomacia, la escucha, conciliar, negociar y concluir convenios; dicha praxis parece estar más influenciada por su dimensión axiológica en la cual presentó igual número de características predominantes en los modos de ser relacional y mítico. Entre las primeras, características relacionales, se encontró la igualdad, la cooperación, el pluralismo y el respeto tanto por el otro como por la institución; entre las segundas, características míticas, se encontró la lealtad, la solidaridad, la fidelidad a la palabra y el reconocimiento; en este orden de ideas, al parecer sus acciones (praxis) como parte de su que hacer directivo, se orientan más por los valores que posee que por lo que sabe (lo epistemológico), y por ende cabe la posibilidad de cuestionamiento, frente al efecto que sus acciones como directivo puedan tener sobre su gestión y su organización. Referente a su dimensión epistemológica, presentó una leve tendencia al modo de ser sistemático, aunque no presenta muchas características en dicha dimensión en general.

De acuerdo a lo anterior y con relación al estilo directivo, se podría decir que las características predominantes del modo de ser relacional que presenta el entrevistado, se vinculan principalmente con las características del estilo participativo y de consultivo, y en menor medida algunas características del autoritario benevolente.

Las características propias del modo de ser relacional que presenta el entrevistado que se relacionan con el estilo participativo son las siguientes: En su praxis la diplomacia, la escucha, concluir convenios, conciliar y negociar para llegar a acuerdos, tomar en cuenta puntos de vista; así mismo, la comprensión del contexto para validar sus decisiones y el valorar la igualdad, la cooperación, el pluralismo, respeto por la institución y por el otro. Lo anterior, parece evidenciar la

confianza que el entrevistado tiene en los empleados, para obtener ideas que se pueden usar de forma constructiva, permitiéndoles participar a todos por igual en la búsqueda de alternativas que anteceden la toma de decisiones referentes a los procesos de la organización, en los que intervienen directamente y las prácticas que los pueden afectar, características propias del estilo participativo. De igual manera, el entrevistado presenta también algunas características propias del modo de ser pragmático, que pueden ser vinculadas con el estilo participativo, éstas son el valor que le otorga al ingenio, la iniciativa, el crecimiento y el cambio; así como la búsqueda de la realización personal.

Las características del modo de ser del entrevistado que se podrían relacionar con el estilo consultivo y que son propias del pragmático son las siguientes: resolver problemas concretos, hacer avanzar las cosas, proceder por ensayo y error, la red como manifestación del servicio que se pueden prestar unos a otros

Por otra parte, se presentan otras características propias del modo de ser mítico, que aunque en menor medida, podían dar cuenta de algunos aspectos relacionados con el estilo autoritario benevolente como son: el valor dado a la lealtad y el reconocimiento.

Por todo lo anteriormente expuesto, se podría decir que el estilo directivo del entrevistado es predominantemente participativo y consultivo, principalmente el primero.

Cuadro 8. Resumen características modos de ser – dimensiones filosóficas para E.P.2

	PRAXEOLOGÍA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
MÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Refiere actos de brillantez - Ideas de hazaña - Posee ideas de sacrificio - Respetuoso de usos y costumbres 	<ul style="list-style-type: none"> - Si lo ha soñado existe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio y reconocimiento - Fiel a la palabra dada - Lealtad y honor - Valora solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Fe - Familia
SISTEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Da claridad (aclarar la cuestión) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dicotomía pura - El error es obstáculo y por eso lo elimina 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto por la jerarquía. 	
PRAGMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Resuelve problemas concretos. - Produce soluciones prácticas. - Realiza proyectos - Hace avanzar las cosas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensayo y error 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Crecimiento y cambio - Valora el ingenio 	<ul style="list-style-type: none"> - Red. El hombre en servicio uno por otro
RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomacia - Escucha - Concluye convenios - Toma en cuenta puntos de vista - Concilia - Negocia para llegar a acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad - Respeto por la institución, por el otro - Cooperación - Pluralismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal

11.2.2 Información relevante en ED2 para atender al segundo objetivo

Se expone a continuación, el análisis correspondiente al logro del segundo objetivo de esta investigación: *“Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación del personal en las organizaciones estudiadas”*

Concepto de formación

El entrevistado expresa que la formación es fundamental dentro de su empresa, ya que según sus propias palabras, hay un gran vacío en este aspecto, derivado de gestiones anteriores, pues no se destinaron rubros para tal efecto. Podría determinarse entonces, en la respuesta del entrevistado, que dichos procesos de formación son importantes, planteados desde el mismo presupuesto anual. Alude además, que la formación deba ser constante y plantea la idea de elevar niveles tanto en la parte administrativa, como el nivel de escolaridad de los deportistas.

Como concepto de formación, el entrevistado también alude a generar y crear en el individuo (sus empleados), sentido de pertenencia hacia la organización y el reforzamiento de valores como responsabilidad, honestidad, sacrificio, liderazgo y trabajo en equipo. Como hecho particular el entrevistado hace referencia al concepto formativo, desde la fundamentación y cultivo de los valores, como factor que legitime la labor de los empleados, traducidos al valor global y fundamental del sentido de pertenencia por la organización.

Referente al concepto de formación, el entrevistado hace alusión también a desarrollar los procesos formativos, desde lo específico para ir luego a lo general, es decir, capacitar primero, a quien se vea dentro de la organización como la persona que por sus funciones específicas pueda entrar a capacitar luego a otros. Ir desde la especificidad de la capacitación en las esferas del liderazgo, a la generalidad de que esos líderes capaciten al grupo.

ED 2

“ Es fundamental, es necesaria creo que aquí tenemos un gran vacío... no aparece por ejemplo un rubro para capacitación, que eso debe estar incluido... entonces es quizás intentar hacer lo que mas podamos en estos 8 meses que nos toca gestión pero la capacitación debe ser permanente, pues eso ya está arrancando, por ejemplo dentro de poco vamos a hacer una vaina en ingles, desde la parte administrativa a los jugadores se les va a obligar a estudiar, el que no quiera estudiar no va a recibir premios, los niveles de escolaridad son terriblemente bajos...ir muy paulatinamente...”

ED 2

“ Si te correspondiera diseñar un programa de capacitación, qué tendrías en cuenta para diseñarlo?

Primero es empezar a generar y crear sentido de pertenencia, lo segundo es trabajar mucho los valores de responsabilidad, honestidad, sacrificio, de liderazgo, de trabajo en equipo, empezar a cultivar todo por ese lado...”

ED 2

“ ¿Después de eso como buscarías las necesidades en cuanto a capacitación en otras áreas?
No las generalizaría, las haría específica, para empezar usted a manejar, es mas fácil empezar uno a manejar lideres...”

Planteamiento del proceso

El entrevistado, plantea como solución a los problemas de formación de la institución, la urgencia de implementar acciones en el área administrativa y en el área operativa. Ante la coyuntura de la inexistencia de rubro destinado específicamente para la capacitación, y sumado a esto, que su función se inició en una época del año en que la asignación presupuestal ya había sido establecida, el entrevistado propone que se continúe realizando lo que se pueda hacer al respecto, es decir, que el personal asista a las capacitaciones que vayan surgiendo las cuales sean propias del cargo, aunque éstas aún no estén dentro de un sistema establecido de formación; de otra parte, parece presentarse como solución a una necesidad práctica actual, la implementación de un curso de ingles para el área administrativa, ya que la formación en este aspecto, es una necesidad básica de la actualidad en cualquier organización. Otro de los procesos en vía de implementación, consiste en condicionar a los deportistas a elevar su nivel educativo, argumentando como retribución para éstos, mejores premiaciones. El entrevistado propone además, para el siguiente año, una asignación presupuestal definida específicamente para formación.

Las necesidades evaluadas, en cuanto a las acciones de formación que el entrevistado propone como solución coyuntural, apuntan a los objetivos organizacionales, en el sentido de lograr una organización administrativa más eficiente y mejorar el manejo en cuanto a divisiones menores, dos de los objetivos institucionales enunciados por el entrevistado.

ED 2

“...nosotros ya arrancamos cuando ya había un presupuesto que se está ejecutando, en presupuesto no aparece por ejemplo un rubro para capacitación, que eso debe estar incluido... entonces es quizás intentar hacer lo que mas podamos en estos 8 meses que nos toca gestión pues arrancamos en abril, en marzo abril eh para reorganizar las cosas y ya para empezar desde enero donde uno podría decir, bueno ahora si ya arrancamos de cero completamente, es empezar a ejecutar todo eso y manejar un rubro y manejar la situación...”

ED 2

“...por ejemplo dentro de poco vamos a hacer una vaina en ingles, desde la parte administrativa a los jugadores se les va a obligar a estudiar, el que no quiera estudiar no va a recibir premios...”

ED 2

“... nosotros queremos tener las mejores divisiones menores ya lo estamos trabajando, nosotros queremos reorganizar la parte administrativa...”

Determinación de necesidades de formación

De acuerdo a como lo enuncia el entrevistado, queda definida la necesidad de un programa formativo en inglés, para su personal, en el sentido de que es un interés generalizado de la parte administrativa, indica no tener dudas sobre la importancia del inglés como lengua necesaria en la actualidad administrativa de cualquier empresa estructurada, poniéndola al nivel de conocimiento que se tiene actualmente para con los sistemas, es decir, para el entrevistado, el inglés si es una necesidad formativa indispensable. Por otra parte, el entrevistado habla sobre la necesidad de programas de formación en las divisiones menores, gracias a la detección de los pobres niveles de escolaridad en ellas.

En términos generales las necesidades de formación se dan a nivel de la tarea, es decir, actividades de formación referidas a conocimientos y habilidades específicas. De acuerdo con las respuestas del entrevistado, parece que busca implementar acciones formativas, partiendo de la formación en valores, lo cual, según él, brindaría una base para las formaciones específicas de acuerdo al área de acción de cada profesional.

ED 2

“ Primero es empezar a generar y crear sentido de pertenencia, lo segundo es trabajar mucho los valores de responsabilidad, honestidad, sacrificio, de liderazgo, de trabajo en equipo, empezar a cultivar todo por ese lado...”

ED 2

“...lo haría por área por formación de acuerdo a la necesidad que se tenga exclusivas pero no lo haría generalizado.”

Desarrollo y aplicación

El entrevistado alude al desarrollo y aplicación de los procesos de formación, que se han realizado algunas cosas, pero que no son parte de algo estructurado (charlas, conferencias, seminarios a los que va la gente...), nada estructurado ni con seguimiento. Cuando se le indaga sobre quienes han participado en estos procesos, dice no saberlo, no obstante, averigua con una persona que puede brindar dicha información.

Al remitirse al funcionario indicado por el entrevistado, éste hizo entrega de un documento, en el cual se encuentran especificadas las capacitaciones a las cuales ha asistido el personal en anteriores administraciones. Estas actividades de formación, fueron realizadas fuera de la institución (diplomados, cursos, congresos, seminarios, simposios, actualizaciones y capacitaciones). En el análisis documental, se encontró que las capacitaciones, tanto las ya realizadas, como las que se van a ejecutar, son consultadas y estudiadas, a fin de definir su concordancia con las necesidades organizacionales, por una comisión técnica, la

cual se encarga de determinar si se envía o no a las personas a dichas capacitaciones.

A partir de las capacitaciones externas a las que asisten los empleados, se establecen como norma, una serie de capacitaciones internas, las cuales buscan que los funcionarios capacitados, desarrollen procesos de retroalimentación de los conocimientos adquiridos, con sus compañeros de trabajo. Esto último, se encuentra como nota anexa dentro del documento entregado por el funcionario antes mencionado.

Referente a los tipos de formación que se han desarrollado dentro de la institución, se han dado, según el presente análisis, desde las alusiones del entrevistado, en cuanto a valores y desde el análisis documental, en cuanto a actualización de conocimientos y habilidades específicas.

ED 2

“ ¿Qué tipo de actividades referidas a la formación(capacitación) del personal se han llevado a cabo en los últimos años en su empresa?

Alguno pero muy esporádico, alguna charla, pero que sea algo estructurado no, algo de manejo de archivos, algunas conferencias, los seminarios a los que va la gente...”

ED 2

“¿A cuáles personas se ha involucrado en actividades de formación o capacitación? ¿En qué niveles de la organización se han implementado estas actividades?

No sé exactamente... a los administrativos... de pronto a los de divisiones menores pero esa información si la tiene es William Cuervo.”

Nota

Análisis Documental:

“Las capacitaciones son consultadas y estudiadas por la Comisión Técnica, y dependiendo de los temas son enviadas las personas.”

Nota

Análisis Documental:

“Los técnicos o personas que se capaciten deben retroalimentar a los compañeros, por tal motivo se organizan capacitaciones internas.”

ED 2

“...tenemos que basarlos en los valores, valor de la gente, entonces lo que hoy por hoy estamos haciendo es intentar empezar a manejar una vaina de grupo, de equipo, porque quizás cada uno hacía por su lado, entonces generaba poco sentido de pertenencia por la institución, mucha dependencia, no había nada de(...) no había subordinación, no había nada, porque yo soy el que manda, yo soy el que maneja, yo aquí coloco lo que quiero, entonces las cosas son así y un procedimiento y lo uno y lo otro, entonces se necesita saber trabajar en equipo, valores, iniciativa, liderazgo, dinamismo.”

Evaluación

En este momento no se encuentra estructurado como tal el sistema formativo dentro de la empresa, existen las bases para estructurarlo. Es por esta razón que no existe tampoco, un direccionamiento preestablecido de evaluación y así lo alude el mismo entrevistado, al mencionar que no se han seguido los procesos.

“ Alguno pero muy esporádico, alguna charla, pero que sea algo estructurado no, algo de manejo de archivos, algunas conferencias, los seminarios a los que va la gente... nada estructurado ni con seguimiento.”

11.2.2.1 Conclusión parcial de ED2 con relación al segundo objetivo

Según las respuestas del entrevistado en la entrevista descriptiva, aunque existe un vacío de formación, relacionado con la falta de asignación presupuestal, para las actividades que tienen que ver con capacitación y crecimiento del personal; éstas se realizan, de acuerdo con lo encontrado en el análisis documental, aunque no dentro de una estructura formal y sistemática. Según el entrevistado y en búsqueda de la estructuración mencionada, se pretende que la organización destine una partida específica para la implementación de prácticas de formación, las cuales se deberían desarrollar sobre una base formativa en valores, en la cual se implementen las acciones de formación direccionadas a cargos específicos; con lo anterior se busca, fortalecimiento en valores, actualización de conocimientos y habilidades y una retroalimentación constante al grupo de trabajo sobre lo adquirido en dichas jornadas de formación.

11.2.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP2 y ED2 para atender al tercer objetivo

Para el cumplimiento del cuarto objetivo: Establecer relaciones entre los estilos directivos de los entrevistados y los procesos de diseño e implementación de prácticas de formación del personal, en los que ellos participan, bien sea como orientadores o conductores de dichas prácticas; se exponen a continuación las relaciones halladas al comparar el análisis de la entrevista en profundidad y la entrevista descriptiva. Así mismo, para dicha comparación y análisis se contemplaron los enunciados y palabras encontradas en ambas entrevistas, que dieran cuenta del concepto de lo humano que maneja el entrevistado y desde el cual podría definir sus prácticas de gestión con el mismo, particularmente aquellas que tiene que ver con la formación.

En primer lugar, se exponen las características propias de la naturaleza humana que parece tener en cuenta el entrevistado y su concepto de lo humano en la organización.

- El *Logos* o la razón, dentro de éste, tiene en cuenta la cooperación y el acuerdo, mostrando su interés por el trabajo en equipo, la colaboración, el no ser impositivo, escuchar, retroalimentar, negociar, apelar a ser justo y no pisotear a nadie. Contempla también la capacidad para argumentar, por lo que refiere agradecerle empaparse de los temas antes de argumentar sus decisiones, que el trabajador sugiera y que tenga capacidad crítica, desde la cual pueda aportar constructivamente para mejorar la gestión, valorando los espacios donde el personal pueda manifestarse, lo cual le permita replantear acciones si fuese necesario, en este aspecto, su visión de ser humano apunta hacia la valoración de quien piense y pueda aportar, en el sentido de que su personal no sea solo un ente maquinal productivo, sino un ser pensante que pueda aportar ideas para el progreso de la institución.
- La psique, dentro de ésta parece tener en cuenta los valores, en función de los cuales actúa, que para el caso son la lealtad, la rectitud, la verdad, los valores familiares. Al considerar al ser humano como la base de todo, el entrevistado le otorga la posibilidad de tenerlo en cuenta en términos de lo que piensa, lo que siente y sus valores; se refiere entonces a lo que valora de las personas que lo rodean y hacia los valores que en éstas se pueden sembrar y cultivar, como base una mejor práctica administrativa. Argumenta que todo tipo de procedimiento en cuanto a prácticas de formación, necesariamente debe fundamentarse en la legitimación del ser a través de sus valores, así como al generarle valores al ser, a este también se le entregan herramientas para cambiar todo.
- Capacidad y deseo de perfeccionarse, desarrollar potencialidades, espíritu crítico, curiosidad y creatividad; por lo anterior, le gusta que sus empleados se formen, ya que les permite adquirir herramientas para resolver mejor sus problemas tanto laborales como de la vida cotidiana. Así mismo, manifiesta el agrado por rodearse de gente a quien le pueda aprender para mejorar, así como personas que posean un espíritu crítico para analizar y sugerir constructivamente. El entrevistado sugiere diversidad y empatía, en cuanto a la observación subjetiva referente a la diferencia en carácter y metas que poseen las personas, lo cual debe tener en cuenta para gestionar lo humano, así como contemplar no sólo los intereses organizacionales, sino también los personales en cuanto a expectativas de desarrollo.
- La palabra como función de expresión y comunicación, por lo que da importancia a escuchar y retroalimentar constantemente las opiniones de los empleados y partir de ellas llegar a acuerdos.

Respecto al concepto del ser humano, la perspectiva conceptual sobre la que el entrevistado fundamenta sus prácticas de formación de personal, puede observarse a la luz de varias afirmaciones que hace en su discurso; en éste, el entrevistado se refiere al ser humano como base de todo, por lo cual debe valorársele y dicha valoración debe estar expresada en acciones concretas por parte de la administración, las cuales le permitan a su personal, crecer y funcionar

de manera adecuada dentro del contexto organizacional, es decir, que a partir de lo que se le brinde al grupo humano, se pueda potencializar su talento, lo cual se traducirá en beneficios para la organización, en términos del aporte que puede realizar al logro de los objetivos a partir del mejoramiento de personal, del desarrollo de cada empleado, características que son propias del modo de ser relacional.

Agrega a sus afirmaciones, el hecho de ser consciente de que desarrolla su labor con personas y con su potencial humano, no con máquinas que se programan para producir. No obstante lo anterior, el entrevistado es consciente del vacío que al respecto existe dentro de la organización que lidera, pues se carece, según él, tanto de rubro destinado, como de acciones y programas definidos y predeterminados, dirigidos a suplir las necesidades en cuanto a formación de personal; considera además, que dichos programas debieran necesariamente ser desarrollados por personas de su organización con capacidad de liderazgo y convocatoria (que agremien). Dichos aspectos se encuentran evidenciados en las siguientes expresiones del entrevistado:

E.D. 2

“...el recurso humano es la base de todo, es la base de todo...”

“...aquí se trabaja mas que todo con el recurso humano y el potencial humano, aquí no es de programar una maquina para que me saque 50 botones, que me saque 10 cosas...”

“...carecemos mucho de esa vaina, muy reciente nos nos nos llamaron la atención porque no cumplíamos con ciertas normas, una de esas, entonces se está montando esa área de recursos humanos”

“El objetivo nuestro y con la gerencia administrativa es entregarle a todas las personas nuestras el material necesario, todas las herramientas, decir ya le entregamos todo, ahora si usted bríndenos y entrega, que si bien antes lo hacían con muy poco, ahora yo creo que vamos a manejar y a utilizar mucho mas todo...”

“...casi que no había como un ambiente de trabajo ideal, ya sea ido cambiando el ambiente de trabajo...”

El entrevistado se refiere reiteradamente, en cuanto a la orientación de prácticas de formación de personal, a la adquisición formal de instrucción académica en instituciones educativas. Indica haber creado un colegio para jugadores de fútbol, debido a la gran carencia formativa que estos poseen, llegado aún a existir quienes sean completamente iletrados, y argumenta que quienes poseen educación formal, pueden aspirar a mejores oportunidades de vida, así como podrán también responder de mejor manera ante las diversas circunstancias de ésta. Parece contemplar la formación, no sólo como medio para el logro de los objetivos organizacionales, sino como un espacio que fomente el deseo de perfeccionarse y desarrollar potencialidades, característica propio de la

naturaleza humana; al hablar de oportunidades de vida, se habla de oportunidades de realización personal del ser humano, característica propia del modo de ser relacional. El entrevistado, contempla y propone las bases para que en su organización se den procesos de formación de personal más estructurados, planteamiento propio del modo de ser sistemático.

Otro aspecto en el que el entrevistado fundamenta sus prácticas de formación, es el de la valoración que otorga a la experiencia, tanto de quienes son sus mentores, de los cuales indica seguir ejemplo, como de quienes trabajan en la organización y aportan su experiencia para ella. Señala que busca como personal para la organización, gente de experiencia preferencialmente académica, pues considera que el empirismo, no siendo nocivo, si presenta sus dificultades ante el desarrollo de las prácticas de gestión para el logro de los objetivos organizacionales.

E.D. 2

“...porque los jugadores tienen tan bajo nivel de escolaridad, sacamos un promedio ahora que es lo que estamos trabajando entonces son aterradores, y bueno porque los jugadores no estudian, me fui a confamiliares y toda la cosa y casi que se abrió colegio solo para jugadores...”

“...vamos a ver que si un muchacho que tenga un cierto nivel de escolaridad en un principios arriba pues seguramente nos va a entregar mas... mas fácil va poder resolver un problema , una situación ya sea de su vida de su casa o incluso mismo en la cancha...”

“...que se logre de que los muchachos estudien, de que se logre que los técnicos también lo hagan...”

“...gente empírica muy poco podríamos decir, quizá es una gente que nos está brindando experiencia...”

En cuanto al proceso de implementación de prácticas formativas, el entrevistado indica la urgencia de acciones formativas encaminadas hacia formar en Inglés en la parte administrativa, y en elevación de niveles de escolaridad de los futbolistas, sobre todo en las divisiones menores. Para este proceso es necesaria una asignación presupuestal, la cual aún no está definida, pero que él argumenta definirá para el próximo período de su administración. De acuerdo a sus afirmaciones, el entrevistado parece estar enfocado en cuanto al cumplimiento especialmente de dos de los objetivos de su empresa: el primero es lograr un orden administrativo eficiente y el segundo, lograr elevar niveles de escolaridad en hombres a los que tradicionalmente, no se les ha formado en este sentido; con dicha afirmación parece buscar la realización personal de la gente, característica propia del modo de ser relacional y que podría relacionarse con el estilo participativo en el sentido de la confianza que éste deposita en sus empleados.

Es posible que la característica general del modo de ser relacional del entrevistado, relacionada con un estilo directivo participativo, lo mueva hacia la

toma de decisiones referidas a los procesos de formación de personal, desde su calidad de negociador, buscador de acuerdos y compromisos, proponiéndose elevar la escolaridad, a partir de un sistema de retribución que otorgue mejores premiaciones para los deportistas, lo que se asocia también con la idea de estilo participativo que basa el sistema en las recompensas tanto de orden social como material. Así mismo, es posible que use la empatía y su juicio, para determinar, al ponerse en el lugar de otros, lo que éstos necesitan, dando interpretación a las necesidades individuales, como necesidades de la organización, para reconstituir la significación de que si se forma al hombre, se beneficiará al lugar donde está ese hombre; dicha característica, proveniente de su modo de ser relacional es asociada a un estilo participativo.

Otras características de su modo de ser relacional, asociadas al estilo participativo del entrevistado, relacionadas con las prácticas de formación se evidencian en que podría decirse que existen en los procesos que plantea el entrevistado, respeto por los otros, equidad y pluralismo, ya que se evidencia en el texto de las entrevistas, en profundidad y descriptiva, argumentos que muestran que el respeto al otro, en el sentido de hacer al otro mejor como persona (valores) y profesional (niveles de formación específicas de acuerdo al área de acción); equidad, ante el sugerido concepto de igualdad de condiciones para que todos puedan formarse y pluralismo, en el sentido de desear dicha equidad aún sabiendo, como él mismo lo afirma, que todos los seres son diferentes. Desde dicho estilo participativo que muestra el entrevistado, parece confiar en sus empleados y en las ideas que éstos pueden proponer, reconociéndolos y a partir de allí posibilitando su participación en la toma de decisiones frente a las prácticas formativas, en el sentido de que puedan proponer opciones de capacitación que serán estudiadas también según la relación con la organización.

Podría asumirse pragmatismo, en cuanto a procesos de formación, en el sentido de hallar soluciones prácticas y coyunturales, cuando el entrevistado expresa no estar ejecutando un plan preestablecido de formación debido a la no destinación de partidas para tal efecto, que existía desde la administración anterior, la cual no era la suya. No obstante, la falta de formalismos y partida presupuestal para las prácticas de formación, el entrevistado indica estar en proceso de ejecución de prácticas emergentes, que faciliten conocimientos de Inglés para su personal administrativo y elevación de la escolaridad para los futbolistas. Lo anterior da cuenta, de la necesidad de mostrar resultados inmediatos, referidos por lo menos a la iniciación de prácticas formativas, independiente del efecto de éstas sobre la organización y el desarrollo de las personas. Por otra parte, aunque en divisiones menores, los futbolistas no son empleados de la organización, por no encontrarse en el nivel profesional aún, estos futbolistas si se consideran empleados potenciales, de ahí que sean incluidos en el personal en formación, desde aquí se contemplaría por parte del entrevistado una visión de desarrollo.

Se observan características relacionales que se asocian a un estilo directivo participativo, cuando el entrevistado alude escuchar, ya que la base para el entendimiento de las necesidades de formación pareciera ser para él el diálogo. A partir de dicho dialogo, obtiene del empleado ideas y opiniones frente a la formación, que serán puestas en práctica de forma constructiva de modo que beneficie a ambos, lo cual evidencia también la valoración que da a la iniciativa y el ingenio, que siendo características pragmáticas se pueden asociar al estilo participativo en cuanto a los aportes que el empleado puede realizar al proceso. Se reafirma la característica relacional, pero ya desde su axiología, en el sentido de plantear los valores intrínsecos de la persona, como base para que ésta se forme, cuando refiere ejercer prácticas de formación en cuanto a reforzamiento de valores, a fin de que su personal aprenda, pero no sólo desde la medición que se pueda hacer de lo que aprendió, referente a su tarea en hechos y habilidades específicas, sino también en el sentido que su personal entienda el fundamento del valor de trascendencia humana que tiene el hecho de formarse, lo cual parte de una visión del ser humano desde su estilo directivo participativo, en la que los directivos confían en las personas, sus potencialidades, su creatividad y predominancia de la razón.

En cuanto al desarrollo y aplicación de las prácticas de formación, el entrevistado expresa que tanto lo que se ha hecho, como lo que se va a realizar, no se encuentra aún estructurado como un proceso sistemático dentro de los lineamientos institucionales, por lo que dicha práctica y ejecución pareciera que se debe asumir en este momento de su administración, de manera emergente para suplir necesidades coyunturales. Lo anterior, sugiere pragmatismo en el sentido de hacer frente a las situaciones de manera rápida y eficiente; además, el entrevistado parece sugerir que se encuentra sujeto en cuanto a desarrollo y aplicación de prácticas de formación, mientras no se defina un sistema y un rubro para esa área específica.

11.2.3.1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo

Es posible relacionar los estilos directivos con las prácticas de formación desde 2 de sus elementos principalmente; el concepto que tiene de las personas y la toma de decisiones. Así, desde las características predominantes que presenta el entrevistado del estilo directivo participativo, se evidencia un concepto positivo de la naturaleza humana, considerando al empleado como un ser capaz de desarrollar sus potencialidades y contemplando dicho desarrollo como base para su aporte a la organización. De lo anterior, la importancia que da el entrevistado a las prácticas de formación como posibilidades de desarrollo y realización personal para el empleado, así como la participación que permite de éste para que aporte ideas que se puedan utilizar constructivamente en el establecimiento de las acciones formativas, que si bien aun no se encuentran estructuradas sistemáticamente, se posee la base para el beneficio tanto de los empleados como de la organización, evidenciado enfoques tanto a corto como a largo plazo

para la adquisición de habilidades y conocimientos tanto individuales como grupales, que obedezcan a necesidades reales y objetivos claros, mejorando cada vez mas la cualificación del empleado.

A partir del análisis general y de las declaraciones del entrevistado en ambas entrevistas, se pueden observar las relaciones entre su estilo directivo que se muestra predominantemente participativo, con algunas características también del consultivo y autoritario/benevolente y los procesos de diseño e implementación de las prácticas de formación de personal, desde aspectos tales como los siguientes.

Se encontraron características propias del modo de ser relacional asociadas al estilo directivo participativo, relacionadas con las prácticas de formación, como usar el diálogo y la empatía para el entendimiento e interpretación de las necesidades tanto individuales como organizacionales, respecto a aspectos generales y a la formación como práctica particular, para negociar y llegar a acuerdos de acción frente a éstas. Así mismo, parece manifestarse en los procesos de formación, el valor otorgado por el entrevistado a la equidad, al pluralismo y el respeto, expresados en hacer del empleado alguien mejor como persona y profesional, lo cual también se asocia con el estilo participativo.

El hecho de que aún sin existir un proceso estructurado de prácticas de formación, y de que para éste no exista en la actualidad un rubro determinado, se realicen actividades de formación, definiendo acciones rápidas para dar solución a las necesidades detectadas, se relaciona con producir soluciones prácticas, característica propia del modo de ser pragmático y asociada al estilo autoritario/benevolente, por el hecho de llevar a cabo prácticas a pesar de las condiciones no favorables, a partir de lo que puede obtener reconocimiento por su capacidad de gestión.

Si bien el entrevistado, en de sus declaraciones, no parece dar muestras de participar en forma directa en el diseño e implementación de las prácticas de formación del personal, si parece mostrar interés por proveer desde su gestión, las bases para que dichas prácticas de formación se lleven a cabo de una manera adecuada, a fin de beneficiar al empleado y a la organización, a partir de la inclusión de un rubro destinado para estas actividades en el presupuesto anual.

11.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR EL ENTREVISTADO 3

11.3.1 Información relevante en EP3 para atender al primer objetivo

Acorde a la consecución del primer objetivo de la presente investigación: *Identificar las características generales de los estilos directivos de los gerentes entrevistados, mediante la descripción de sus modos de ser, en las dimensiones,*

praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica, se presenta a continuación el análisis realizado al texto correspondiente a EP3.

Referente a su dimensión **praxeológica**, el entrevistado presenta las siguientes características en el modo de ser sistemático:

- Produce programas
- Produce procesos
- Desarrolla planes
- Produce políticas
- Produce metodologías
- Procede de manera metódica y sistemática
- Busca definiciones y las defiende

De acuerdo con el discurso del entrevistado, se evidencia una alta tendencia al modo de ser sistemático. Según sus palabras, es gestor de un equipo creador de una licenciatura en su *alma mater*. En la actualidad es participe del diseño de un macro programa académico a nivel nacional. Según su discurso posee una agenda que revisa de manera sistemática y continua; día a día, dice planear, hacer, verificar y actuar, a fin de dar cumplimiento a los programas macro que ha diseñado para su gestión, de tal modo que él pueda ejercer una vigilancia constante sobre los planes en desarrollo y hacerles seguimiento.

Dice ser gestor de políticas, cuando indica haber participado activamente en el diseño de la política pública, más conocida como el plan nacional de recreación. Enuncia que aún en la actualidad, la empresa que lidera sigue involucrada abiertamente en el desarrollo de proceso de dicha política. También, en concordancia con su proceder sistemático cotidiano, el entrevistado refiere haber diseñado una metodología institucional, que le permite mostrar a su cliente externo, la recreación y el deporte como parte de un proceso estructurado que genere una trascendencia en la sociedad y en el ser.

Frente a las declaraciones sobre su manera de proceder en la empresa en la que trabaja, el discurso del entrevistado presenta características propias del modo de ser sistemático como: esquematizar, estructurar y ponerse al frente de las actividades personalmente a fin de ejercer mejor manejo y control de las mismas. De igual manera, refiere su gusto por la búsqueda de definiciones, preferiblemente aquellas que posean una base teórica en literatura específica sobre su oficio, con lo cual pretende autoformarse.

“...hice parte del equipo que ayudo a crear la licenciatura en educación física y recreación, y goce de uno de los primeros cupos que tuvo coldeportes...”

“...estamos en el diseño del primer de la primera especialización en Colombia que tenga que ver con estas áreas.”

“...nos metimos en el cuento de... nos metimos en el cuento de las organizaciones, por eso ese proceso de formación en gerencia social, en desarrollo de habilidades gerenciales tipo liderazgo, todo lo del coaching ontológico y hoy por hoy todo lo que tiene que ver con facilitación del desarrollo y educación experiencial que es lo que estamos promoviendo...”

“...hacemos monitoreo permanente y tenemos plan de acción, tenemos direccionamiento estratégico, año tras año sistema de seguimiento, plan de indicadores tratamos de aplicar mucho todo lo que es el phva en nuestro direccionamiento del día a día.”

“...semana a semana revisamos nuestras agendas...”

“...la mayoría del tiempo estamos fuera visitando nuestros cliente, haciendo seguimiento a todos los procesos...”

“...se diseñó la política pública, lo que se conoce hoy como el plan nacional de recreación que ya va en su segunda versión y nació aquí en Manizales a través de la Universidad de Caldas, a través de Coldeportes, a través de la asociación de profesores de educación física y a través de esta institución y que actualmente sigue siendo el gerente técnico del plan y nosotros hacemos parte de ese equipo a nivel Nacional.”

“...una recreación pensada, diseñada. Un deporte también pensado. No como muchas veces lo hemos asumido, como recreación y deporte de confite o recreación y deporte planteado como eventos que se vuelven viento como acciones sueltas...”

“...compartirle a la gente mediante nuestra vivencia de que si es posible y de que si es posible una recreación. No como ingeniería de botes, saltos y brincos sino como... como trascender lo humano...”

“...compartir algunas conversaciones a nivel de conferencia...”

“...vivimos en la gerencia del día a día pero trabajando procesos con empresas grandes del país y apoyando todo lo que es el sistema para Coldeportes nacional para la Vicepresidencia...”

“...ponerme al frente de los grupos manejar los entrenamientos...”

“...fui un lector de muy buenas dimensiones, me gustó mucho la autoformación...”

En esta misma dimensión praxeológica, el entrevistado presenta algunas características del modo de ser pragmático tales como: realizar proyectos, buscar mejoramiento continuo y plantear soluciones prácticas adaptadas a la situación.

El entrevistado, refiere un proceder cotidiano pragmático, cuando afirma la gestión y realización de proyectos útiles tanto para la sociedad, como para él. Afirma que si bien su empresa es una institución sin ánimo de lucro, esto no necesariamente quiere decir que sea con ánimo de pérdida, es decir que el entrevistado gestiona y realiza no sólo con el afán de mostrar y mostrarse, sino que además lo hace con el ánimo de obtener un beneficio, cuando refiere posesionar proyectos vanguardistas, a fin de no perder vigencia lo cual si generaría para él la pérdida.

En su proceder pragmático, se observa que el entrevistado ha buscado desde su formación, servirse de los mejores. Para ello se hizo amigo de los profesores de los cuales obtuvo herramientas que le permitieron cualificar más su experiencia. De la misma manera, el entrevistado busca que su equipo de trabajo, entre en proceso de mejoramiento continuo, a través de una ruta de formación y cualificación, que incluye al individuo como base y se dirige hacia el desarrollo organizacional.

Se presenta también como característica de pragmatismo, la inclinación del entrevistado por definir situaciones de manera rápida, ya que este alude, ejecutar diversas actividades día a día y en cada día desarrollar reuniones de forma concreta y rápidamente.

“...la posibilidad de darle vida a los procesos, de gestionar proyectos, todo lo que tiene que ver con proyectos...”

“Mayor logro consolidar empresa, consolidar una fundación prestante que tiene 18 años de existencia en Colombia, con un reconocimiento importante, con todas las afugas que requiere en este país hacer empresa independiente, sobre todo una ONG donde todo el mundo cree que es sin ánimo de pérdida, ve, perdón, sin ánimo de lucro, pero la realidad es que también es sin ánimo de pérdida.”

“...que toda la mirada que tiene que ver con recreación, deporte social comunitario, deporte para todos animación cultural posesionarla como un proyecto...”

“...estamos montando procesos de post grado lo que nos obliga a ser vanguardistas...”

“...todo lo que tiene que ver con formar, cualificar y proponer exponencialmente crecimiento de vida, todo lo que tiene que ver con el desarrollo humano y organizacional, es como la ruta que nos marcamos en lo que hacemos”

“... ir creando todo un proyecto de si, aparte de un equipo muy talentoso todos profesionales del área de recreación que se han cualificado...”

“...afortunadamente los profesores fui muy cercanos a ellos, hoy somos entrañables amigos, la mayoría entonces no sólo era la clase sino que tenía la oportunidad de compartir extraclase con ellos todo lo que me pudiera cualificar...”

“...no es para nada rutinario lo que hacemos, un día dirigimos una conferencia otro día estamos en una junta directiva, y otro día estamos en gestión humana, otro día estamos en la Universidad, nos toca cargar las cajas,... montar los talleres...”

“...en el transcurso del día hacemos nuestras reuniones de gestión muy rápidas...”

En la dimensión praxeológica, se presentan también características propias del modo de ser relacional tales como: conversación, negociación para llegar a acuerdos y conclusión de convenios.

El entrevistado refiere conversar constantemente, a partir de dichas conversaciones, negocia para llegar a acuerdos, tomar decisiones en conjunto y

concretar maneras de proceder tanto al nivel del cliente externo como del interno. Lo anterior, le permite al entrevistado, según sus palabras, posibilitar la creación y mantenimiento de alianzas con otras instituciones que han respaldado el crecimiento y desarrollo de su organización.

“Las conversaciones de las conversaciones decimos nosotros...”

“ Si, tenemos un equipo de gestión o sea, esto es una empresa, una organización que parte de un trabajo en equipo autodirigido a mi me corresponde firmar pero las decisiones tratamos de que sean muy colegiadas, o sea, tenemos un equipo de cinco o seis personas que conforman el equipo de gestión...”

“ trabajar con grupos... el estar con la gente el concretar con ellos las dinámicas sociales y organizacionales”

“...alianzas fabulosas, esta institución en Caldas surgió por...por el respaldo que tuvo de la dirección de Coldeportes y luego por todo lo que hemos hecho con alianzas con la Universidad de Caldas, la Universidad de Manizales, Universidad Luis Amigo, Universidad Nacional, todas esas alianzas claves que hemos tenido a nivel de la Junta Municipal de Recreación y deportes, puesto que vivimos en una alianza...”

Los actos de brillantez y los actos espectaculares, características propias del modo de ser míticos, se presentan también para el entrevistado en su praxis.

En el discurso del entrevistado se evidencian características del modo de ser mítico en su dimensión praxeológica, cuando hace referencia a actos de brillantez tanto en su época de estudiante - pues al terminar la academia fue nombrado como docente de su universidad -, como en su labor de líder de la organización - cuando alude que los procesos desarrollados les han permitido ser ejemplo a nivel nacional -. De igual forma refiere actos espectaculares, que él y su organización están haciendo como un “*show*” con su gestión.

“...total que terminé la carrera y quede como docente en esa área en la universidad hasta hace poco. Estuve 10 años vinculado a la universidad...”

“...somos el ejemplo de que la recreación se puede vivir, una recreación humana, una recreación social pensada para las personas”

“...la forma más rica es cuando estamos haciendo el *show* con nuestros procesos organizacionales en contacto directo con la gente.”

Referente a su dimensión **epistemológica**, el entrevistado presenta las siguientes características en el modo de ser pragmático:

- Ensayo y error
- Espíritu de descubrimiento

El entrevistado evidencia modo de ser pragmático cuando refiere proceder por ensayo y error en afirmaciones como ir a la universidad, aprender y venir luego a poner en práctica de manera inmediata todo lo aprendido. De igual manera, demuestra espíritu de descubrimiento, cuando indica cualificar la experiencia a través de la diaria gestión del conocimiento, buscando el saber qué hacer, no obstante saber cómo hacerlo.

“...mis inquietudes eran otras. Eran ir a la universidad y venía a poner en práctica inmediatamente lo aprendido, primero que todo, todo lo que tenía que ver con el énfasis.....el énfasis en recreación, en animación sociocultural...”

“Primero que todo como gestión de conocimiento o sea la posibilidad de que todos los días aprendemos...”

“...la cualificación de nuestra experiencia”

“...cualificar la vivencia, o sea, el saber qué pero saber el cómo también”.

En su dimensión epistemológica, el entrevistado también presenta espíritu de análisis y construcción de relaciones de manera ordenada, características propias del modo de ser sistemático

El espíritu de análisis del entrevistado, que evidencia una característica del modo de ser sistemático en lo epistemológico, se observa en sus afirmaciones, cuando indica que él ha comprendido la recreación como un factor de desarrollo o como un proceso sinérgico que le permite al hombre desarrollo a través de dispositivos que lo faciliten.

También se observan relaciones ordenadas y concretas en lo epistemológico, cuando el individuo afirma haber sistematizado y organizado el aprendizaje diario bajo un esquema con soporte académico; soporte construido a partir de las experiencias más significativas del cotidiano vivir; lo anterior se ratifica en enunciados como procesos de formación en gerencia social a fin de desarrollar todo lo referente a la educación experiencial.

“...los postgrados porque entendí la recreación como un factor de desarrollo cierto, entendemos la recreación como un proceso sinérgico, y como un proceso que permite mediar desarrollo humano a través de todo el compendio de necesidades y satisfacciones que plantea Maxneff, todo lo que tiene que ver como la posibilidad de hacer un dispositivo que facilita procesos de crecimiento...”

“Primero que todo como gestión de conocimiento o sea la posibilidad de que todos los días aprendemos y en un soporte académico interesante que hemos ido construyendo, en las vivencias y de ellas las experiencias significativas, ese tipo de aprendizaje generalmente los tenemos sistematizado, organizado y validado eso nos sirve para presentar y soportar nuestro proyecto...”

“...gerencia social pues todo el cuento que tenía que ver con organizaciones, porque si hace... hace más o menos 10 años nos metimos en el cuento de nos metimos en el cuento de las organizaciones, por eso ese proceso de formación en gerencia social, en desarrollo de habilidades

gerenciales, tipo liderazgo, todo lo del coaching ontológico y hoy por hoy todo lo que tiene que ver con facilitación del desarrollo y educación experiencial...”

La comprensión de contexto, característica propia de la dimensión epistemológica.

En cuanto a la comprensión del contexto, el entrevistado enuncia tener en cuenta las necesidades específicas de cada una de las empresas que requieren de los servicios de la organización, a fin de ofrecerles un servicio concreto y adaptado.

“... una capacidad de contexto de poder contextualizar las propuestas a los sitios que las llevemos a las organizaciones que las llevemos porque partimos de que presentamos un direccionamiento genérico pero construimos con base en las necesidades de las organizaciones que nos llamen tratamos de construir.”

En su dimensión epistemológica, el entrevistado presenta reconocimiento de los orígenes, característica del modo de ser mítico.

El entrevistado reconoce en sus orígenes, la base de la experiencia actual; es desde su iniciación como recreacionista, que alude haber adquirido los fundamentos que lo llevaron a cualificar su experiencia y a hacer parte de la creación de la licenciatura en educación física.

“La licenciatura influyó mucho pues mi proyecto de vida laboral que tenía en Coldeportes, ahí inicié como recreacionista en Coldeportes, hice parte del equipo que ayudó a crear la licenciatura en educación física y recreación, y goce de uno de los primeros cupos que tuvo Coldeportes...”

Referente a su dimensión **axiológica**, el entrevistado, en su discurso, presenta las siguientes características en el modo de ser sistemático:

- Coherencia.
- Disciplina.
- Orden
- Claridad

El entrevistado alude coherencia en su gestión, y dice aplicar criterio responsable y ético a fin de no transgredir los principios operativos de la institución. Se refiere a disciplina cuando enuncia seguir vinculado a la actividad académica, la cual le permite crecer cada día más y ratifica esa disciplina cuando busca que sus colaboradores se conduzcan rectamente en cuanto a la ejecución y evaluación de los procesos. Es también apegado al orden, cuando enuncia rechazo hacia la mediocridad y la pereza lo cual para él significa desorden y destaca la necesidad de claridad en todos los procesos institucionales, comenzando por la claridad en el proyecto de vida de cada uno de sus colaboradores.

“...aplicar un criterio responsable y ético no transgredir como en lo que creemos eso si nos cuesta mucho trabajo como meternos ahí...de ser incoherentes...”

“...no abandonar para nada la academia que lo enriquece a un todos los días...”

“...sus competencias que tengan que ver con diseño, con ejecución y evaluación ..y seguimiento de procesos...”

“La pereza, la mediocridad, la deshonestidad ese tipo de cosas,...no comparto mucho la falta de orden eso me molesta mucho, la falta de organización...”

“.. la gente que no tenga proyecto definido que no sepa para donde va eso me aleja un poco...”

En su axiología, el entrevistado presenta ingenio y utilidad, características propias del modo de ser pragmático

El entrevistado muestra valoración de las personas ingeniosas, ya que ellas le sirven para gestar conocimientos. Dice que una persona inteligente es una solución a las necesidades y problemas de su cliente externo y alude a su complacencia por el desarrollo constante del ingenio de sus colaboradores

El entrevistado se refiere al deseo de ser recordado como alguien útil para la sociedad y para su organización y destaca que la trascendencia se trata de haber ayudado a otros, así como poner en práctica la vivencia y la experiencia compartida.

“...su inteligencia o sea la posibilidad de gestar conocimientos...”

“...una persona inteligente con solución creativa al problema porque aquí lo único que hacemos es eso, solucionarle a mucha gente sus necesidades y problemas...”

“...el talento la posibilidad de que mucha gente desarrolle su propio talento en el equipo...”

“Con la posibilidad de haber generado alguna trascendencia a partir de lo que hemos compartido, o sea, de que eso le haya ayudado, le haya servido a alguien con que le haya servido a una sola persona...”

“...intentar poner en práctica todo lo que compartimos ese ha sido como el camino...”

La lealtad y el compartir valores, características propias del modo de ser mítico, se presentan también en la axiología del entrevistado.

El entrevistado define la lealtad como el valor que más destaca y la propone como elemento clave de los procesos, cuando dicha lealtad se adquiere fundamentada en otra serie de valores; define que éstos no se negocian, pues considera que el valor real del individuo nada tiene que ver con aspectos cuantificables.

“...los valores insisto clave del proceso de la lealtad...”

“No negocio valores, nosotros decimos aquí que la gente tiene valor lo que no tiene es precio...”

Referente a su dimensión **ontológica**, el entrevistado presenta las siguientes características en el modo de ser pragmático:

- Relación hombre-hombre: Red, mediada por el servicio que unos puedan prestar a otros
- Relación hombre – naturaleza: transformación.
- Acción
- Relación con la trascendencia: el progreso
- No apego al sistema

El entrevistado indica ver en sus amigos a los camaradas, a los compinches, lo que connota que para él son aquellos a quienes sirve no obstante también aquellos de quienes se puede servir y ratifica lo anterior, al enunciar a los amigos como personas esenciales y no presenciales quienes estén siempre ahí cuando se necesiten. De igual manera expresa una relación en red de utilidad, cuando dice admirar a aquellos de quienes pueda aprender.

El entrevistado dice admirar a la gente que con sus actos y conocimientos han sido y son capaces de cambiar lo preestablecido; admira al apasionado, al arriesgado, a la persona de acción, capaz y temerario y es por esto que además refiere, haber hecho avances y haber cualificado su experiencia en el sector de la recreación, la educación física y el deporte social como elementos de progreso.

Se observa también en las respuestas del entrevistado, su desapego a ciertos sistemas, cuando se considera así mismo como un hombre de fe mas no de iglesia.

“Cómplices, compinches, compadres, parceros eso es todo.”

“Con amigos, con amigos del alma, soy de pocos amigos, pero tengo algunos trascendentales, muchos años, amigos esenciales, no presenciales, que si uno los necesita, así hayan pasado 20años, aparecen...”

“... admiro la gente que tengo cerca, trato de rodearme de gente talentosa ya lo decía, o sea, que yo pueda admirar y aprender...”

“...uno admira a la gente que ha producido conocimientos, los que cambian los paradigmas...uno admira a la gente que insiste que es apasionada que nunca se rindió...”

“...creo en la actitud ante la vida, creo en la capacidad de la gente, la gente temeraria, la gente que se arriesga...”

“ Pues fue mi proyecto de vida que escogí alguna vez, que fue un accidente, pero que afortunadamente me centro significa mucho, significa proyecto de vida y significa profesión, en ese orden de ideas, esa ha sido nuestra apuesta, lograr cualificar, potenciar y profesionalizar los sectores de la recreación la educación física y el deporte social mi esfuerzo no ha estado para nada en el deporte de alto rendimiento...”

“ Somos muy apasionados nos encanta, decimos que tuvimos la fortuna de estudiar lo que nos gustaba hacemos lo que nos gusta fuera de eso nos pagan por ello, y bien de eso de eso vivimos...”

“ En quien creo, pues yo soy hombre de fé, no de iglesia pero si de fé, crecí a la sombra del zarco de Galilea y le rezo harto, no soy muy practicante de iglesias...”

En su dimensión ontológica, el entrevistado presenta sentido compartido como relación con la trascendencia, característica particular del modo de ser relacional.

El entrevistado alude su gusto por compartir con gente que posea sentido de armonía frente a la vida, sentido estético, que observe esto dentro del cotidiano vivir.

“... gente con un sentido de armonía de la vida, con un sentido estético, cáptelo que le encante vivir que la vida es eso mientras la recorremos...”

En su dimensión ontológica, en el discurso del entrevistado, pareciera definir su relación con los otros a través de su idea de familia, característica propia del modo de ser mítico. El entrevistado se refiere a la familia como la razón de ser dentro de lo cotidiano, como la razón de vida y plantea a la familia que se construye (esposa, hijos) como el soporte y dice ser muy afortunado de poseer ambas visiones de familia.

“ Familia es todo, es la razón de ser de la cotidianidad, es primero la familia de donde venimos y nacemos es la razón de vida y de afuera la familia que hacemos es el soporte..es el soporte, las ganas de vivir que permite, yo en eso soy muy afortunado tengo de todo, tengo a mi madre tengo a mis hermanos, tengo un excelente matrimonio...”

11.3.1.1 Conclusión parcial para EP3 con relación al primer objetivo

A partir del análisis realizado al discurso del entrevistado, se podría decir que éste presenta características predominantes del de modo de ser sistemático, con una leve diferencia en cuanto al modo de ser pragmático y se marca una mayor diferencia con los modos de ser mítico y relacional, de los cuales se encontraron características en menor presencia.

A nivel general, el entrevistado en su praxeología es predominantemente sistemático, presentando características propias de este modo de ser tales como: producir programas, procesos, políticas, metodologías, desarrollar planes, proceder de manera metódica y buscar definiciones para defender. En cuanto a su epistemología, presenta un equilibrio entre los modos de ser sistemático y pragmático con un igual número de características. En su dimensión axiológica, el sujeto es sistemático y en cuanto a su ontología se presenta características del modo de ser pragmático. Otra característica general encontrada a partir del análisis de entrevista en profundidad, es que al parecer, la praxis del entrevistado se encuentra más influenciada por su dimensión axiológica, la cual se presenta

con características de dominancia sistemática como: coherencia, disciplina, orden y claridad; y menos por su epistemología, dimensión que de igual manera, aunque sin prevalencia, presenta características del modo de ser sistemático.

De acuerdo a lo anterior y con relación al estilo directivo, se podría decir que algunas características predominantes del modo de ser sistemático que presenta el entrevistado, se vinculan con las características del estilo autoritario/benevolente. Así mismo, el entrevistado presenta otras características propias de los restantes modos de ser, que se vinculan también con un estilo consultivo.

Las características propias del modo de ser sistemático, que presenta el entrevistado que se podrían vincular con estilo autoritario/benevolente son las siguientes: Producir políticas, programas y desarrollar planes, proceder de manera metódica y sistemática, buscar definiciones y defenderlas, construir relaciones de manera ordenada, que parten de un espíritu de análisis, valorar el orden, la disciplina y la claridad. Todo lo anterior, relacionado con el requerimiento de tener todo bajo control, a partir de que cada cosa y cada persona tenga un lugar definido dentro del sistema, evitando salirse del mismo, lo que podría conducir al establecimiento de barreras entre los jefes y el subordinado que eviten la informalidad.

Igualmente, el entrevistado presenta algunas características propias del ser pragmático que también podría relacionarse con el estilo consultivo, como son el valor dado a la utilidad, el proceder por ensayo y error y la relación con los demás, definida ésta por el servicio que se pueden prestar unos a otros y el espíritu de descubrimiento. Por otra parte, las características del modo de ser del entrevistado que se pueden relacionar con el estilo participativo son comprender el contexto, valorar el ingenio y la búsqueda de la realización personal.

Por todo lo anteriormente expuesto, se podría decir que el estilo directivo del entrevistado presenta características tanto del consultivo como del autoritario/benevolente.

Cuadro 9. Resumen características modos de ser – dimensiones filosóficas para EP3

	PREXEOLÓGIA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
MÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Actos de brillantez - Actos espectaculares 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de orígenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad. - Comparte valores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Familia
SISTEMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Produce programas. - Produce procesos. - Desarrolla planes. - Produce políticas. - Produce metodologías. - Procede de manera metódica y sistemática. - Busca definiciones y las defiende. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espíritu de análisis. - Construye relaciones de manera ordenada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia. - Disciplina. - Orden. - Claridad 	
PRAGMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza proyectos. - Busca mejoramiento continuo. - Soluciones prácticas, adaptadas a la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensayo y error. - Espíritu de descubrimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingenio. - Utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Red. - Relación hombre-naturaleza: transformación. - Acción. - Relación con la trascendencia: el progreso. - No apego al sistema
RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conversa. - Concluye convenios. - Negocia para llegar a acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el contexto. 		<ul style="list-style-type: none"> - Sentido compartido.

11.3.2 Información relevante en ED3 para atender al segundo objetivo

Se expone a continuación, el análisis correspondiente al logro del segundo objetivo de esta investigación: *“Describir los procesos de implementación de las prácticas de formación del personal en las organizaciones estudiadas”*

Concepto de formación:

A partir del discurso del entrevistado, se observa que entiende la formación desde del individuo mismo y de la capacidad que éste posee para desarrollar sus potencialidades a fin de cualificarlas. Dice que las oportunidades son beneficiosas para quienes se han educado de manera formal, por lo cual parece no creer que las oportunidades se concreten en aquellos a quienes se les presenten sin estar preparados intelectualmente para recibirlas; en su discurso alude también que es necesario buscar dentro de las personas, con el fin de desarrollar las potencialidades que posee, así como de hacer enterar a la gente de las capacidades que ellos mismos no se conocen. Por lo anterior, es que refiere que los procesos de formación no debieran darse tanto en introducir conocimientos, sino en el descubrir dentro del ser su verdadero saber, así que por esto, requiere de su gente que sea capaz de desarrollar su verdadero potencial. El entrevistado indica que la formación deba ser permanente para el personal, y esta formación sea preferencialmente actualización en áreas pertinentes a los quehaceres de la organización, se refiere también, a que los procesos formativos eficientes son los impartidos por academia, lo cual permite cualificar verdaderamente el conocimiento a fin de obtener un verdadero desarrollo profesional y, como el mismo lo enuncia, potenciar la calidad de vida. El entrevistado plantea la necesidad de estar actualizado, y esto significa para él, adquirir conocimientos cualificables día a día, a través de la academia, para potenciar al individuo y a sus acciones operativas dentro de la organización.

Por otra parte, se hace necesario describir y caracterizar, una aproximación a la visión que el entrevistado posee del individuo, ya que para él, es a partir de allí que surgen los verdaderos procesos de formación y por tanto, en el individuo fundamenta su concepto. El entrevistado parece creer que sólo la gente preparada, la que desarrolle sus potenciales, es la que en verdad sirve a la organización y sobre este perfil enuncia que la gente es el corazón de la empresa, y que la empresa sólo crece cuando hay un proceso de desarrollo humano; dicho proceso, deberá brindar oportunidades a la organización, bajo la condicionante de que el empleado sea certificado al prepararse y entrenarse en la metodología particular de la empresa; esa es la clave para que una persona trabaje dentro de su organización.

“...la posibilidad de cualificarlos en todo lo que tenga que ver con nuestro desarrollo profesional y potenciar nuestra calidad de vida...”

“...la oportunidad beneficia a la gente preparada o sea desarrollar competencias en gestión de conocimiento, es clave para que la gente trabaje, estar al día estar actualizado...”

“ De darle a la gente sino de sacar de la gente no de agregar capas sino de quitar, entender que la gente hay varios sistemas de aprendizaje, esta la competencia inconsciente, mucha gente sabe muchas cosas que no sabe que sabe, entonces la idea es..es ayudar a que la gente se entere de que tiene mucho potencia, que desarrolle su propio potencial en áreas de formación, la educación es la permanente, la educación de toda la vida la que genera trascendencia, la que nos permite recrearnos en el desarrollo de nuevas posibilidades...”

“ El concepto es que la gente es el corazón, o sea las empresas no son los muros son las personas, entonces la gente es la razón de ser de las organizaciones...”

“ por eso las empresas crecen, siempre y cuando estén acompañadas de un proceso de desarrollo humano...”

“ La gente que trabaja se tiene que certificar de las metodologías de la empresa, o sea tiene que ingresar a partir de unos entrenamientos, hacer una escuela, reconocer nuestro modelo particular...”

Planteamiento del proceso

El entrevistado propone como proceso de formación, un silogismo que consta de ver la gestión de formación del talento humano como área fundamental en la organización, como premisa mayor; y el cumplimiento obligatorio de la capacitación en la metodología específica de la empresa, como premisa menor, de lo cual concluye que su personal, una vez capacitado en el reconocimiento del modelo particular, estará listo para poder ejercer dentro de los programas de la organización. Dice que la metodología, llamada “Escuela de Facilitadores”, es un sistema de acreditación interno, avalado por la Universidad de Manizales, el cual busca certificar las competencias, dicha certificación posee fecha de vencimiento, por lo cual es necesario que se actualice cada dos años.

De acuerdo a la entrevista, el planteamiento de proceso de formación apunta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en el sentido de lograr un grupo humano especializado para el fortalecimiento de la vivencia del ocio del cliente externo, con recreación, animación sociocultural y uso recreativo del tiempo libre.

“...a partir de cuatro áreas de gestión fundamentales, las vivencias todo lo que tiene que ver con la formación de talento humano, lo que tiene que ver con la gestión en la parte interinstitucional y la investigación...”

“La gente que trabaja se tiene que certificar de las metodologías de la empresa, o sea, tiene que ingresar a partir de unos entrenamientos, hacer una escuela, reconocer nuestro modelo particular...”

“... lo primero que hace es que la gente entra, conoce la propuesta se entrena en ella y entra a un sistema de facilitador o de consultor en diferentes niveles de acuerdo a su desarrollo esa es como la clave para poder trabajar...”

“...tenemos un proyecto de formación interna, o sea un sistema de acreditación interna que nos avala la Universidad de Manizales, un sistema que lo llamamos, es fácil escuela de facilitadores...”

“...un proyecto permanente años tras año que busca certificar competencias, por supuesto tiene fecha de vencimiento, cada dos años hay que renovar hay que actualizar la competencia...”

Determinación de necesidades

Con respecto a la manera en que se determinan las necesidades para la ejecución de prácticas de formación, el entrevistado dice que la formación de su grupo humano, está definida como un proceso constante dentro del cual participa todo el equipo. En ese proceso, surge la necesidad de actualización, para lo cual es necesario observar modelos vigentes de especialización; de lo que se desprende la necesidad de evaluar dichos modelos, a fin de asumir los que puedan servir y aportar al proceso de prácticas de formación y en síntesis para definir que capacitaciones están directamente relacionadas con las tareas específicas y con la labor de la organización.

“...estar al día estar actualizado y por supuesto en ocasiones un poco eclécticos pero si, reconocer que hay muchas formas, mirar que se puede recoger desde todos estos modelos que nos puede servir para especializarnos en algunas cosas...”

“Somos una empresa pequeña de consultores, entonces esta todo el equipo comprometido, desde la logística hasta la administración y la gerencia...”

Desarrollo y aplicación

De acuerdo con el discurso del entrevistado, el desarrollo y aplicación de las prácticas de formación tienen lugar en la empresa mediante 6 encuentros en el año, cada dos meses, denominados (a b c) 1, (a b c) 2 y (a b c) 3 de los cuales cada uno posee dos encuentros, consistentes en jornadas de 2 o 3 días, en los que se desarrollan proyectos de autocapacitación, y charlas de expertos en áreas de formación específica. Según el entrevistado, dentro de estos encuentros se desarrollan temas tales como: Masificación del desarrollo de educación experiencial, pedagogías lúdicas, entrenamiento en habilidades, lecturas de grupo, simulaciones y las técnicas de grupo como estrategias de formación gerencial.

“...currículo que tiene al año seis encuentros seis a, b, c. a.b.c. 1, a.b.c. 2. y a.b.c 3, estos son entrenamientos de habilidades, cada a.b.c. tiene dos encuentros este fin de semana trabajamos todo lo que tiene que ver con lectura de grupos...”

“...escuela en todo lo que hacemos, masificación del desarrollo de educación experiencial, pedagogías lúdicas...”

Evaluación

El entrevistado indica que la evaluación de resultados en cuanto a las prácticas de formación, se da permanentemente, a partir de los conceptos emitidos por académicos de la Universidad de Manizales. Por el hecho de realizar certificaciones en competencias cada dos años, es posible asumir que existan procesos adecuados para la evaluación de conocimientos y procedimientos, a fin de conocer hasta que punto el personal se encuentra actualizado.

“...evaluamos permanentemente y tenemos pares..pares en la universidad, pares gente que nos viene a acompañar en el proyecto...”

11.3.2.1 Conclusión parcial para ED3 con relación al segundo objetivo

A la luz de las respuestas del entrevistado en la entrevista descriptiva, pareciera evidenciarse que dentro de la empresa, existe la determinación de la formación de talento humano como área fundamental de acción, direccionada de manera concreta a la formación específica del personal dentro de una metodología particular, a fin de desarrollar la misión institucional y cumplir adecuadamente con los objetivos de la organización. Con base en lo anterior, también es posible observar coherencia y una estructura sistemática y metódica, a partir de la cual se desarrollan las prácticas de formación de personal dentro de la organización, así como su respectivo seguimiento, con el objetivo de estar cualificando al personal en las áreas requeridas y certificando competencias.

11.3.3 Comparación entre hallazgos relevantes de EP3 y ED3 para atender al tercer objetivo

Para el cumplimiento del cuarto objetivo: *Establecer relaciones entre los estilos directivos de los entrevistados y los procesos de diseño e implementación de prácticas de formación del personal, en los que ellos participan, bien sea como orientadores o conductores de dichas prácticas.* Así mismo, para dicha comparación y análisis se contemplaron los enunciados y palabras encontradas en ambas entrevistas, que dieran cuenta del concepto de lo humano que maneja el entrevistado y desde el cual podría definir sus prácticas de gestión con el mismo, particularmente aquellas que tiene que ver con la formación.

En primer lugar, se exponen las características propias de la naturaleza humana que parece tener en cuenta el entrevistado y su concepto de lo humano en la organización.

- Deseo de perfeccionarse y desarrollar potencialidades, evidenciado en la referencia del entrevistado a formar, cualificar y proponer exponencialmente crecimiento de vida, así como en el hecho de indicar que todos los profesionales que hacen parte de su equipo se han preparado en

varias áreas. De igual manera, el entrevistado señala la importancia de generar posibilidades para que las personas desarrollen su talento y aprendan todos los días, ya que las oportunidades benefician a los mas preparados. Lo anterior, evidenciado en expresiones como las siguientes: "...la posibilidad de que mucha gente desarrolle su propio talento en el equipo...", "... la inteligencia como posibilidad de gestar conocimientos", "...que la gente se entere que tiene mucho potencial, que desarrolle su potencial".

- El juego como experiencia relativa a la diversión por oposición a la cotidianidad y el trabajo. El concepto de lo humano para el entrevistado, también se centra en la actitud que se posea frente a la vida. Comienza por afirmar que la labor específica de su organización "la recreación" puede observarse como un actitud para el ser y postula al "ocio" como parte de la existencia humana, en el sentido de la utilidad que se pueda extraer del tiempo libre, para potencializar al hombre hacia nuevos desarrollos de sí. Dice trabajar con gente gustosa por la vida y de buena actitud, gente que aporte al crecimiento y no que reste a este. Es por lo anterior, que afirma gustar de quienes posean definido su proyecto de vida y por lo cual conozca y desarrolle su potencial de manera adecuada.
- *Logos*, dentro del cual tiene en cuenta la cooperación y el acuerdo y el debate. El entrevistado expresa de manera pluralizada "creamos un equipo talentoso", y refiere con esto un trabajo de grupo, es decir no se pronuncia como el gestor individual, indica que su labor de grupo se apoya en profesionales en el área específica de la organización y en un grupo de gestión autodirigido, lo que connota democracia y participación de equipo, hecho que además es corroborado cuando afirma tomar decisiones por consenso "colegiadas". Habla con satisfacción sobre ser los gestores y formadores de su labor organizacional, considerando el trabajo en equipo como una posibilidad dentro de la institución para que la gente desarrolle sus talentos y capacidades tanto individuales como grupales.

Cuando se refiere a su calidad de líder dentro de la organización, dice no sentirse el patrón, sino un coequipero más que trabaja en beneficio común de un organismo compuesto por partes, y destaca que de los componentes individuales de su equipo, la mayoría cumplen con los objetivos organizacionales al poseer la capacidad de esfuerzo y superación. Lo anterior, se evidencia en expresiones como las siguientes: "...es así como el mayor logro lograr consolidar un equipo muy talentoso en el eje cafetero...", "...un equipo muy talentoso todos profesionales del área de recreación...", "Si, tenemos un equipo de gestión o sea, esto es una empresa una organización que parte de un trabajo en equipo autodirigido...", "...mi me corresponde firmar pero las decisiones tratamos de que sean muy colegiadas..." , "... mirar la posibilidad de la superación de la gente, el

esfuerzo de la gente eso es clave para mí, la gente con la que trabajo la mayoría reúne esas condiciones...”

- La psique, dentro de la cual se encuentra los valores en función de los que actúa. El entrevistado alude a valorar dentro de su grupo humano, la lealtad, la responsabilidad y el criterio ético de su proceder. La lealtad según él, es fundamental y clave en el proceso organizacional y dicha lealtad puede reflejarse cuando la belleza interior de su grupo sale a flote en un proceder con actitud positiva frente a lo que hacen. Reconoce a su grupo humano como algo valioso y que hace falta para el proceso, afirma que ese valor de la gente radica en no tener un precio cuantificable y argumenta además, que el criterio ético de su grupo radica en no ser incoherentes en cuanto a lo que son y creen, a fin de no transgredir al dirigirse a acciones que no sean de la pertinencia organizacional o no coherentes con un criterio ético.

No obstante lo anterior, dice valorar la temeridad y el riesgo producto de la fuerza interior de las personas y en ese proceso afirma valorarse a sí mismo para comprender mejor el valor del otro. Toda la anterior valoración que el entrevistado da al grupo, es sugerida como el punto de partida para ejercer sus prácticas de formación, pues es a partir del individuo, componente de un grupo de individuos que es posible entrar en sinergia para lograr un objetivo común, por esto afirma, que su gente es la razón de ser de la organización, y denomina al grupo humano como la piedra angular sobre la cual ésta se construye.

Lo anterior, se observa en expresiones como: “La lealtad, la responsabilidad...”, “...todo lo que tiene que ver con el criterio ético con el que hacemos las cosas, todo lo que tiene que ver con la cualificación de nuestra experiencia...”, “ los valores insisto clave del proceso de la lealtad todo un proceso de creación colectiva...”, “...pero si reconocerle a la gente que es muy valiosa y que nos hace mucha falta...”, “...No negocio valores, nosotros decimos aquí que la gente tiene valor lo que no tiene es precio o sea seguimos ...esas son nuestras características también en esta fundación con su equipo, aplicar un criterio responsable y ético no transgredir como en lo que creemos eso si nos cuesta mucho trabajo como meternos ahí...de ser incoherentes, pues a veces se le van a uno las luces, pero si manejar un criterio de que donde queremos estar nos gusta estar si no nos gusta estar hoy por hoy tenemos la posibilidad de decir no..no..no lo hacemos.”

Referente al concepto de lo humano, el entrevistado parece reconocer la centralidad del ser humano en la organización; considera que la gente es el corazón de la empresa y es su razón de ser, la piedra angular en una organización. Según el análisis, cree en una idea de formación para su personal que sea cualificadora, a fin de potenciar el crecimiento de vida del mismo, lo cual

da cuenta del reconocimiento del deseo de perfeccionarse de la naturaleza humana. Expresa contar con la fortuna de haber estudiado lo que le gustaba, por lo que parece proceder de manera similar en cuanto a la manera de proponer sus prácticas de formación y también en cuanto a la forma como su gente recibe dichas prácticas. Considera al ser humano, como el gestor principal de un aprendizaje continuo y argumenta que la inteligencia humana es la posibilidad para crear y adquirir nuevos conocimientos. Afirma que la academia es la fuente de enriquecimiento formativo, por lo cual liga a la inteligencia con el amor por el conocimiento, es decir, para él, el hombre valioso es aquel que busca aprender cada día.

A partir del discurso del entrevistado, éste presenta un modo de ser predominantemente sistemático, no obstante, el modo de ser pragmático, también posee una representación aunque menor que el primero. Dichas características de su modo de ser, son vinculadas con características en su estilo directivo, propias del autoritario/ benevolente, así como características del consultivo.

El entrevistado presenta características del estilo directivo autoritario/benevolente, que se asocian con el hecho de que éste afirma que su grupo humano, debe certificarse en cuanto a la metodología específica de la organización y alude un concepto de apertura cuando afirma que dicha metodología es una puerta abierta para pensar que ésta es tal cual como lo expresan sus postulados, no obstante, puede ser de otra manera, por lo cual parece abrirse para escuchar y retroalimentar con base en el concepto que sus colaboradores adquieren sobre lo que una metodología particular. No obstante, dicha apertura podría ser aparente, ya que abre la posibilidad para que las personas piensen que existen otras metodologías, pero si no se forman en la que su organización establece y certifican dicha formación, no pueden entrar a ejecutar actividades, es decir, no pueden trabajar para la organización.

El entrevistado declara también, que la metodología formativa organizacional que ejecuta, propone varios sistemas de aprendizaje, de los cuales destaca el extraer de la gente sus conocimientos y capacidades para aprovecharlos en beneficio personal y organizacional, mas que el de introducir conocimiento y en el proceso de extracción, afirma que es posible hacer enterar a la gente de las capacidades que poseen y aún de las que no se conoce. Todo lo anterior parece resumirlo en su visión de oportunidad, cuando alude que las oportunidades surgen en beneficio de los más preparados y además, sostiene que esa preparación se adquiere de manera preferencial en la constante actualización. En su concepto de formación de personal, se observa también su tendencia al estilo participativo, desde el cual destaca la naturaleza positiva de la naturaleza humana, así como la centralidad del ser humano en la organización, refiriéndose, en cuanto al crecimiento de la empresa, que éste sólo se da cuando existe desarrollo humano y especifica la necesidad de gestionar el talento. Todo lo anterior, se ve reflejado en expresiones como:

“...todo lo que tiene que ver con formar, cualificar y proponer exponencialmente crecimiento de vida, todo lo que tiene que ver con el desarrollo humano y organizacional, es como la ruta que nos marcamos en lo que hacemos...”

“...Somos muy apasionados nos encanta, decimos que tuvimos la fortuna de estudiar lo que nos gustaba hacemos lo que nos gusta...”

“Primero que todo como gestión de conocimiento o sea la posibilidad de que todos los días aprendemos y en un soporte académico interesante que hemos ido construyendo...”

“...su inteligencia o sea la posibilidad de gestar conocimientos...”

“... no abandonar para nada la academia que lo enriquece a un todos los días...”

Las características del modo de ser sistemático que presenta el entrevistado, se vinculan a un estilo directivo con tendencia al autoritario/ benevolente, en razón del reconocimiento que le da a la importancia de las personas en la organización, aunque presente la tendencia a tener todo bajo control dentro de una estructura formal, en la cual deben responder y encajar los empleados, si se pretende dar funcionamiento adecuado a los programas de su institución, según la metodología que se encuentra establecida en ella; por lo que mas allá de las ideas de los empleados, éstas parecen servir siempre y cuando vayan en línea con la metodología institucional. En cuanto al concepto de formación, lo que el entrevistado enuncia es la necesidad de especializar a su personal para desempeñar trabajos específicamente relacionados con el oficio de la organización, cuando refiere cualificar el conocimiento; esto, entra en relación con su tendencia al modo de ser sistemático, en el sentido de buscar definir conocimientos y en ese orden de ideas, afirma definir esos conocimientos en su personal, al hacer que todo el grupo humano se certifique en la metodología particular de la organización. Dadas las características del modo de ser sistemático, presentadas por el entrevistado, parece que éste define sus procesos de formación, en el cumplimiento del plan de formación particular, a fin de que un empleado pueda ejercer funciones dentro de la organización y esto, se encuentra en directa coherencia con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Desde la idea de permitir la participación del empleado, aunque manteniendo el control y el poder decisivo propio del estilo consultivo, con respecto al desarrollo y aplicación de las prácticas de formación de personal, el hecho de que el entrevistado refiera que la ejecución de la metodología específica de la organización, se realiza a partir de 6 encuentros anuales, cada 3 meses, por espacio de 2 ó 3 días, bajo un esquema definido de temas, connota una actuación metódica y sistemática así como argumentada, en el que si bien parece que los empleados tienen la posibilidad de participar y se les reconoce, lo hacen bajo un esquema establecido que es coherente con los objetivos de la organización y en dicho camino parece también suplir intereses individuales, aunque prevalezcan los primeros.

Por otra parte, dentro de la evaluación que la organización hace sobre los procesos de implementación de prácticas de formación, el entrevistado alude que dicha evaluación es permanente, no obstante esta constancia evaluativa, se realiza bajo el esquema de la conceptualización que los pares (staff de apoyo por fuera de la organización), de la Universidad de Manizales hacen sobre dichas prácticas de formación y que además, éstas se encuentran reglamentadas por un sistema de caducidad de 2 años, al cumplimiento de los cuales se hace necesario certificarse de nuevo en la metodología particular. Lo anterior, denota que la evaluación de prácticas de formación, para el entrevistado, se hace bajo un esquema metodológico, planeado y desarrollado, por un modo de ser predominantemente sistemático, por medio del cual se pretende mantener el control, con el fin al parecer de no perder el direccionamiento de la organización, aunque considere a sus empleados capaces, propio del estilo consultivo.

En consecuencia con las características pragmáticas, analizadas para el entrevistado y vinculadas con un estilo directivo consultivo, éste indica que las oportunidades en la vida, benefician a quien está preparado; este concepto se encuentra en línea de pragmatismo, en el sentido de la utilidad que para un individuo posee el hecho de que potencie su calidad de vida al formarse académica y profesionalmente, y parece subyacer el concepto de que este tipo de personas son las que le sirven a su organización. Como concepto de formación, el entrevistado alude la metodología pedagógica de extraer el conocimiento de su grupo humano más que infundirlo, ya que, según lo afirma, extraer es la manera de hacer caer en cuenta al individuo de sus potencialidades, aún de las que el individuo mismo no se conoce; este concepto de formación, expresado por el entrevistado, se corresponde con sus características pragmáticas en el sentido de la máxima utilidad que se pueda extraer del personal a favor de la organización. Es en este sentido, desde el estilo directivo consultivo, que el entrevistado puede consultar las ideas de los empleados y tomar en cuenta sus potencialidades, ya que en el camino de reconocer al ser y el beneficio personal de éste, toma y utiliza lo que le puede servir a sus objetivos, conservando el derecho de tener la última palabra.

Otros conceptos emitidos por el sujeto en la entrevista descriptiva, los cuales connotan sentido de utilidad, son que el crecimiento de las empresas se da, sólo si existe de manera paralela a un proceso de desarrollo humano, es por esta razón que enuncia la gestión en formación del talento humano como una de las tareas fundamentales de la organización, además indica que para la formación se utiliza una observación un poco ecléctica de modelos actuales y funcionales para otras empresas, de entre los cuales se eligen los que sean útiles para los procesos formativos de su organización.

Otra característica pragmática, evidenciada en el discurso del entrevistado en cuanto a su proceder en prácticas de formación, es la búsqueda de mejoramiento continuo, cuando enuncia que el personal deba estar formándose constantemente,

aunque subyace el hecho de que la formación impartida por la organización, se plantee bajo esquemas sistemáticos. Por último, el entrevistado refiere que todas las prácticas de formación se centran en la idea de una constante actualización, lo que se observa como característica del modo de ser pragmático, en el sentido de estar constantemente encontrando soluciones prácticas a todas las situaciones coyunturales de la organización.

11.3.3. 1 Conclusión parcial relativa al tercer objetivo

Es posible relacionar los estilos directivos con las prácticas de formación desde dos de sus elementos principalmente; el concepto que tiene de las personas y la toma de decisiones. Desde las características predominantes de los estilos directivos autoritario/benevolente y consultivo del entrevistado, parece evidenciarse un concepto del ser humano, en el que si bien se le reconoce con una visión positiva como ser que puede aportar ideas y desarrollar potencialidades, aun existe algunas ideas de no perder el control sobre éste; de lo anterior se le permite participar dentro de un esquema establecido coherente con los objetivos organizacionales y en camino de éstos, se posibilita el desarrollo personal de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, la toma de decisiones frente a las prácticas de formación, parecen partir desde sus características de autoritario / benevolente en reconocerle al ser humano sus potencialidades pero manteniendo el control sobre éste, evidenciado en que aunque se permite que piense que existen otras formas de hacer las cosas, para poder pertenecer a la organización tendrá que certificar formación para hacerlas como la institución lo demanda dentro de su metodología particular; es decir, las decisiones al respecto ya están tomadas aunque el empleado posee el derecho de pensar que puede ser distinto. Desde este punto de vista, las decisiones referidas a las prácticas de formación, parecen partir de un esquema y unos parámetros ya establecidos, de manera que sean coherentes con los objetivos organizacionales, tomadas desde la dirección misma, aunque teniendo en cuenta la consulta hecha a las personas, lo que evidencia en el entrevistado sus características del estilo consultivo, buscando que las personas desarrollen su talento y su potencial en beneficio de la organización y de ellas mismas, por lo que sus intereses se pueden suplir en el camino de satisfacer los de la organización.

De acuerdo al análisis general y a las afirmaciones hechas por el entrevistado, en lo referente a las prácticas de formación dentro de su empresa, al parecer el entrevistado presenta coherencia en la manera como orienta dichas prácticas, en relación con los objetivos organizacionales, procediendo frente a estas prácticas de una manera metódica y sistemática, característica propia de su predominante modo de ser sistemático. A partir de sus respuestas, también es posible observar que el entrevistado participa activamente en los procesos de formación, tanto en el diseño, implementación y seguimiento de éstos, lo que puede denotar su interés

por mantener el control, propio del sistemático y asociado con el autoritario/benevolente.

En cuanto a procedimientos relacionados con el modo de ser pragmático, el entrevistado plantea como útil la formación de los empleados, en el sentido de que éstos al formarse, se beneficiaran de una mejor manera frente a las posibilidades que se les presenten; así como la utilidad que se puede sacar de este aspecto en beneficio de la organización, lo cual se relaciona con sus características del estilo consultivo.

12. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis realizado al discurso de los entrevistados, inicialmente se identificaron los modos de ser de cada uno de ellos a partir de la descripción de sus dimensiones filosóficas. Una vez identificados los modos de ser, éstos se vincularon con las posibles características propias de los estilos directivos. Cada uno de los entrevistados, presentó un modo de ser predominante distinto y un estilo directivo distinto, aunque comparten algunas características.

Así, el entrevistado 1 es eminentemente mítico, predominando este modo de ser en todas sus dimensiones. Algunas características propias de este modo de ser tales como: ideas de hazaña y realización de actos espectaculares, ideas de sacrificio, pasar tiempo con otros, lealtad, cohesión, reconocimiento y la familia, fueron vinculadas con un estilo directivo autoritario-benevolente, caracterizado éste, por mantener una imagen de superioridad del jefe, al cual se le debe reconocimiento y lealtad por los actos realizados en pro de sus empleados, a quienes él considera una familia armónica negando los posibles conflictos, propio de este estilo. Así mismo, pareciera dar en su discurso, importancia a la condición humana, no obstante, su concepto del ser humano no parece trascender de considerar al individuo como una herramienta ya hecha y completa, la cual él utiliza para el logro de sus objetivos. De acuerdo a lo anterior, el entrevistado 1 no parece confiar en la capacidad de desarrollo de sus empleados dentro de la organización y no los observa como seres pensantes y con posibilidades de evolución, sino como seres de completa incondicionalidad, dispuestos a obedecer las instrucciones específicas que él da.

El entrevistado 1 alude frecuentemente en su discurso al hecho de dar marcada importancia a la palabra; esta característica, propia de su tendencia al modo de ser mítico, hace creer que la comunicación existe; sin embargo, termina siendo él el único en tomar decisiones, hecho que lo relaciona directamente con el estilo directivo autoritario-benevolente.

Por otra parte, otras características propias del modo de ser mítico como: el no cuestionamiento a la tradición, el culto al pasado, la repetición e imitación de modelos y la imagen de sí mismo como un héroe, poseen su vinculación con el estilo directivo autoritario explotador.

El entrevistado 2 presenta una tendencia hacia el modo de ser relacional, mostrando mayor predominio de este modo en dos de sus dimensiones (praxeología y axiología). Características propias del modo de ser relacional tales como: Diplomacia, escucha, tomar en cuenta puntos de vista, conciliar, negociar para llegar a acuerdos, la realización personal, valorar la igualdad, la cooperación, el pluralismo, fueron vinculadas con el estilo directivo participativo, el cual se caracteriza por presentar una administración abierta y democrática, en la que se confía en los empleados como seres humanos pensantes que pueden aportar ideas y tomar decisiones frente a su desarrollo personal, y por tanto aportar desde su desarrollo individual al de la organización. Otra vinculación con el estilo participativo, se halla en que, el entrevistado 2 trata de abordar y solucionar los conflictos, dialogando y llegando a acuerdos en los que todos puedan participar.

Por otra parte, presenta también características propias del modo de ser pragmático que se vincularon con el estilo directivo participativo, tales como: valorar la iniciativa, el crecimiento, el cambio y el ingenio. Desde lo anterior, parece confiar en sus empleados como seres pensantes que pueden proponer alternativas para mejorar la gestión y la organización, desarrollando su iniciativa y creatividad. Igualmente, se encontraron otras características propias del modo de ser pragmático como resolver problemas concretos, hacer avanzar las cosas, proceder por ensayo y error y la red como manifestación del servicio que se prestan unos a otros; estas características, se vincularon con el estilo directivo consultivo.

El entrevistado 3, muestra una tendencia al modo de ser sistemático, no obstante, esta tendencia se encuentra ligeramente por encima de su inclinación hacia el modo de ser pragmático. Características propias del modo de ser sistemático como producir programas, políticas, planes, proceder de manera metódica y sistemática, buscar definiciones y defenderlas, construir relaciones de manera ordenada, valorar el orden, la disciplina y la claridad; fueron relacionadas con estilo autoritario/benevolente, en el sentido de que a partir de dichas características, pareciera querer tener todo bajo control, por lo que puede dar a cada cosa y cada persona un lugar y función específica, donde si bien reconocen las capacidades personales, éstas deben actuar dentro de un esquema preestablecido a fin de que la metodología particular funcione de una manera correcta.

Se evidencia de igual forma, presencia de características propias del modo de ser pragmático, tales como: proceder por ensayo y error, relación con los demás definida por el servicio que se prestan unos a otros y espíritu de descubrimiento; estas características están relacionadas con el estilo directivo consultivo, en términos de que el entrevistado 3, reconoce en sus

empleados potencialidades y capacidades, las cuales deben desarrollarse a través de acciones ofrecidas por la organización para el beneficio de la misma; de ahí su gran interés por descubrir los talentos de las personas que trabajan con él.

- Los tres entrevistados presentan en común características propias del modo de ser mítico tales como: realización de actos espectaculares y la lealtad; no obstante, dichas características de este modo de ser, se vinculan para cada entrevistado de manera diferente en cuanto a sus estilos directivos.

Según lo anterior, el entrevistado 1 presenta realización de actos espectaculares y lealtad de acuerdo a su modo de ser mítico y estas a su vez se relacionan con el estilo directivo autoritario benevolente, en términos de que para él, dichos actos espectaculares le otorgan el reconocimiento de sus empleados, lo cual mantiene la imagen de superioridad del jefe y la lealtad del personal se manifiesta en términos de la fidelidad que éstos tengan hacia él. Por su parte, el entrevistado 2, en cuanto a la realización de actos espectaculares desea reconocimiento por las ideas y acciones en su trayectoria profesional y reconoce también los aportes de sus empleados en su gestión y en cuanto a la lealtad, se encuentra manifestada en la lealtad hacia sí mismos y a la institución; estas características propias del modo de ser mítico, se vinculan en el contexto del discurso del entrevistado, al estilo directivo participativo. Para el entrevistado 3, sus actos espectaculares no parecen perseguir el reconocimiento público por haberlos realizado, no así la lealtad, la cual él considera como lealtad hacia los principios tanto personales como institucionales; estas características propias del modo de ser mítico, se vinculan en el contexto del discurso del entrevistado al estilo directivo Consultivo.

Un aspecto común a los tres en la dimensión ontológica, es que la relación con los otros se da a partir de su concepto de familia, lo cual se relaciona con la forma en que ve a sus empleados. Para el entrevistado 1, los empleados deben sentirse como en casa y en familia, funcionando de manera armónica por lo que suele negarse los conflictos; propio del autoritario benevolente. Para el entrevistado 2, si bien la organización que orienta puede verse como su familia, en términos que trabajar en este lugar es su pasión y se siente bien, ésta no es perfecta y se deben reconocer los conflictos abordando los diferentes puntos de vista para llegar a acuerdos, propio del estilo directivo participativo. Para el entrevistado 3, si bien puede ver también a sus empleados dentro de la organización como una familia que le brinda soporte, él como figura paterna y de autoridad tiene el deber de establecer normas, orden y disciplina para que funcione de la manera adecuada y se cumplan las metas que comparten; esto se relaciona con el estilo directivo autoritario benevolente.

- De acuerdo con el análisis realizado, ninguno de los tres entrevistados, parece presentar un estilo directivo autoritario explotador como predominante; no obstante, presentan algunas características de éste. El entrevistado 1, muestra el no cuestionamiento a la tradición y culto al pasado, por lo que en su ejercicio directivo parece basarse en experiencias pasadas o foráneas que han tenido éxito; así como mantener la imagen de superioridad del jefe y valorar la productividad. El entrevistado 2, evidencia respeto por los usos y costumbres ya establecidos, así como por la jerarquía, lo que se relaciona con la imagen de superioridad del jefe. El entrevistado 3 podría presentar imagen de superioridad del jefe en el sentido de la valoración que como tal da a la utilidad y su orientación hacia los resultados.
- Referente al ser humano y a que en éste cohabiten en mayor o menor medida las diferentes dimensiones, de acuerdo a la etapa de vida en la que se encuentren es de anotar que, en dichas etapas se presentan problemas a resolver para lograr convergencia adecuada entre las cuatro dimensiones, a fin de que no se presenten dificultades por exceso o falencia de alguna de ellas.

De acuerdo con las etapas de vida en las que se encuentran los entrevistados, a partir de lo analizado en su discurso, parece ser que para el entrevistado 1 el problema es de orden epistemológico, es decir, éste radica en el soporte intelectual y conceptual sobre el que se apoyan sus prácticas administrativas, así como los argumentos que expone para validar su acción desde una base de conocimientos informales, ya que los argumentos desde los cuales sustenta su acción, proceden según su discurso, de su experiencia en el ámbito deportivo, como atleta, durante toda su vida. Lo anterior parece relacionarse con su predominante estilo autoritario-benevolente, ya que sustenta sus prácticas en el hecho de tener una experiencia acumulada en el ámbito en el que se desenvuelve y ha tenido la oportunidad de desempeñar muchos roles, por lo que él es quien sabe como se hacen las cosas.

Con respecto al entrevistado 2, su problema pareciera radicar en el orden praxeológico, relacionado con su falta de experiencia en cargos administrativos, ya que éste recién inicia su actividad en labores de esta clase, por lo cual apenas comienza el proceso de estructuración de sus habilidades y métodos de trabajo con respecto a su cargo. Lo anterior, parece relacionarse con su predominante estilo directivo participativo, en términos de que al tener poca práctica en dichos cargos y desconociendo sus funciones, trata de buscar ideas y opiniones en sus empleados para mejorar la gestión.

Entre tanto, para el entrevistado 3 pareciera que sus problemas fueran de orden axiológico, debido a la valoración que posee con respecto al efecto de sus acciones y de si éstas son vistas en su implementación como posible modelo a seguir. Lo anterior parece relacionarse con sus características de los estilos consultivo y autoritario-benevolente, ya que si bien reconoce al ser humano y sus potencialidades, de igual manera lo utiliza a su favor y eso podría ser incoherente con sus valores y principios éticos.

- Se presenta una coherencia en las entrevistas, en cuanto a que la praxis y la axiología en cada uno de los tres entrevistados presentan características predominantes del mismo modo de ser. Así, en el entrevistado 1 su praxis corresponde al modo de ser mítico así como su axiología, valora no cuestionar la tradición y el culto al pasado; por lo que actúa basándose en su experiencia acumulada, la cual considera la correcta, vinculándose con su predominante estilo directivo autoritario benevolente. En el entrevistado 2 su praxis corresponde al modo de ser relacional e igual su axiología, valora la igualdad, la iniciativa, el ingenio, el crecimiento y el cambio, por lo que actúa escuchando y tomando en cuenta las opiniones de los demás, vinculado con su predominante estilo participativo. Para el entrevistado 3 su praxis corresponde al modo de ser sistemático y también su axiología, valorando la disciplina, el orden, la claridad, el control, por lo que actúa de manera metódica y sistemática, estableciendo esquemas particulares dentro de los cuales se debe desenvolver la persona y mantener el control sobre ella, propio del autoritario benevolente, y aunque le reconozca sus potencialidades, él tiene el derecho a la última palabra, lo cual es propio del estilo consultivo.
- Todos los entrevistados, parecen estar más influenciados en su praxis administrativa por su dimensión axiológica, su baja tendencia a ser influenciados por la parte epistemológica podría radicar en que ninguno posee formación administrativa de base, más allá de lo visto en su carrera de educación física, común en los tres, ya que todos llegaron a sus puestos por su tradición o carrera en el medio deportivo. Antes de llegar a sus cargos actuales, no existía formación administrativa, ésta pudo haberse dado a la par de sus praxis como necesidad de validar o cualificar su experiencia administrativa, sin embargo, ésta ha sido más influenciada por lo que ellos creen y valoran, que por lo que saben.

Dicha baja influencia de la dimensión epistemológica, parece respaldar la idea de que quien ocupa un cargo administrativo en una organización deportiva, debiese ser alguien con experiencia deportiva necesariamente, de manera independiente a tener o no formación administrativa.

- En ninguna de las tres organizaciones, existe como tal un departamento de gestión humana; no obstante, los procesos relacionados concretamente con la implementación de las prácticas de formación de personal, se dan en mayor o en menor medida en cada una de ellas.

En la organización dirigida por el entrevistado 1 existe capacitación; sin embargo, parece que ésta se realiza de manera indiscriminada y simplemente por entrar en la moda de capacitar, sin reflexión sobre estos procesos a la luz de las necesidades y los objetivos organizacionales. De acuerdo con el entrevistado, no existe alguien en específico que se ocupe de dichas prácticas y éstas se dejan al azar, dando libertad a cualquiera de sus empleados, para que proponga y ofrezca formación en cualquier tema. Por lo anterior, no parece existir un planteamiento adecuado que proporcione dirección a los procesos de formación y por ende a su seguimiento y evaluación.

En la organización dirigida por el entrevistado 2, se dan procesos de formación, aunque no existe rubro determinado para ella y no se encuentra establecida totalmente una estructura sistemática; no obstante, se observa el interés por la provisión de las bases para solucionar dichas dificultades, pues si bien, el entrevistado parece no involucrarse directamente con estos procesos, desde su posición, propone y gestiona a fin de que se logren obtener las habilidades y conocimientos propios de las profesiones, lo cual ayude a mejorar el desempeño y apunte a los objetivos organizacionales.

En cuanto a la organización dirigida por el entrevistado 3, los procesos de formación se dan bajo una dirección sistemática y específica, en tanto que dichos procesos deben hacerse direccionados hacia la formación particular de la organización. Se observa que el entrevistado se involucra en los procesos de prácticas de formación, en el diseño, implementación y seguimiento de las mismas y dichas prácticas parecen estar en línea con los objetivos de la organización.

- Se encontró que, los modos de ser de los entrevistados, identificados por medio de la descripción de sus dimensiones filosóficas, sólo se pueden vincular directamente con dos elementos de los estilos directivos, el concepto de ser humano y la toma de decisiones. A su vez, el concepto de ser humano y la toma de decisiones se vincularon con la comprensión e implementación de las prácticas de formación de personal.

Así, referido el concepto de ser humano, el entrevistado 1 se muestra condescendiente con sus empleados al interesarse por su opinión, sin embargo, pareciera que el empleado no pasa de ser una herramienta concluida sin posibilidad de desarrollo, lo cual evidencia una visión negativa

del ser humano, propio de su estilo directivo autoritario-benevolente. Para el entrevistado 2, el ser humano parece verse como un ser con capacidad para desarrollar potencialidades y por ende base del desarrollo organizacional, evidenciando un concepto positivo del mismo, propio de su estilo directivo participativo. Para el entrevistado 3, el ser humano parece reconocerse como un ser con potencialidades que puede aportar a la organización, no obstante, sus características del estilo directivo autoritario-benevolente, conducen a que si bien el ser humano tiene potencialidades y puede aportar, debe hacerlo dentro de esquemas establecidos que eviten perder el control sobre el mismo.

Desde este concepto del ser humano, para cada entrevistado según su estilo directivo particular, la comprensión de las prácticas de formación parecen darse de distintas maneras. El entrevistado 1, parece comprender la formación como una actividad de moda en el entorno organizacional, por lo cual tiene que entrar en la misma para obtener el reconocimiento y la lealtad de sus empleados, por brindarles desde su discurso la posibilidad de formarse, lo cual reforzará su imagen de superioridad; sin embargo, al considerar al ser humano como una herramienta concluida que requiere solo disponibilidad, las actividades planteadas de formación no parecen articularse ni a objetivos claros para la organización y las personas, ni aterrizar en hechos concretos, sin querer decir que no se realizan. El entrevistado 2, parece comprender las prácticas de formación como procesos fundamentales para el desarrollo de las personas y por ende de la organización, a partir de que éstas obedezcan a las necesidades reales de ambos. El entrevistado 3, parece comprender la formación como un requerimiento que permite conocer y potencializar las capacidades de los empleados, enmarcadas dentro de una metodología particular.

Respecto a la toma de decisiones para la implementación de las prácticas de formación, a partir de lo anteriormente expuesto, es decir, el concepto de ser humano y la comprensión de la formación, ésta se da en forma distinta en los entrevistados.

Para el entrevistado 1, quien presenta un estilo directivo predominantemente autoritario benevolente, parece que todas las decisiones importantes se toman en la gerencia ya que es él quien lo sabe todo; no obstante, algunas decisiones de menor importancia se podían tomar en niveles inferiores, respecto a la formación, pareciera ser que es una práctica de importancia menor y sin objetivos claros, por lo que cualquiera puede implementar acciones formativas en el tema que quiera y no existe nadie directamente responsable de las decisiones referidas a dichas prácticas, simplemente se dan; por lo cual puede interpretarse como capacitar por capacitar, mas no como una tendencia para el mejoramiento.

Por lo anterior, parece que el entrevistado 1 se deja guiar por la experiencia acumulada en el entorno deportivo, a fin de establecer qué es lo que necesita la organización en cuestión de formación, lo cual para él es al parecer, entrar en la moda de la capacitación; puesto que su sentido de valoración de la necesidad de implementar prácticas de formación, parte de su idea de estar ahí día a día en el proceso de aprendizaje para no estancarse, independientemente de la relación de estas prácticas con los objetivos organizacionales.

Para el entrevistado 2, quien presenta un estilo directivo predominantemente participativo, si bien actualmente se dan prácticas de formación, éstas deben comenzar a desarrollarse dentro de un programa sistemático y organizado, por lo que se debe partir de tomar decisiones en los niveles superiores de la organización, que tienen que ver con aspectos económicos, es decir, decisiones respecto a destinar un rubro para las prácticas de formación, de manera que se encuentren en el presupuesto y se pueda planear desde allí su implementación; una vez establecido esto, promover la toma de decisiones al respecto, desde la iniciativa de los empleados, para plantear posibles acciones formativas que favorezcan el desarrollo personal y organizacional.

Así, aunque no se presenta en su organización un programa de formación establecido, busca escuchar para llegar a acuerdos y convenios, a fin de realizar dicha formación; partiendo de la valoración de la necesidad de implementar prácticas de formación, como un proceso fundamental y constante, que permita elevar los niveles de su personal, basado en la generación de sentido de pertenencia y el reforzamiento de valores personales.

Para el entrevistado 3, las decisiones que se toman respecto a las prácticas de formación aparentemente se pueden tomar en cualquier nivel de la organización, propio de sus características del estilo consultivo; sin embargo, éstas se deben tomar dentro de un esquema preestablecido, es decir, para ser ejecutadas deben corresponder a la certificación de una metodología particular de trabajo, lo cual se asocia a sus características del estilo autoritario benevolente. Por lo anterior, las acciones formativas en la organización que dirige, se orientan y conducen dentro de metodologías ya establecidas, al interior de las cuales se reconoce de igual manera las potencialidades de los empleados como seres humanos con talentos por desarrollar.

Por lo anterior, el entrevistado 3, es quien muestra programas de formación más estructurados; los cuales están basados en la valoración que él tiene de la necesidad de implementar prácticas de formación, como un proceso permanente, en cuanto a que para él, estas prácticas le permiten la

actualización en áreas pertinentes al que hacer organizacional, articulándolas dentro de una estructura sistemática, acorde a la metodología particular de su institución, de manera que apunten a los objetivos organizacionales. Parece comprender que también dichas prácticas son necesarias en el sentido de la utilidad para la organización a través de las mismas, este último aspecto corresponde a sus características pragmáticas, que se encuentran levemente por debajo de sus características sistemáticas.

Finalmente, se debe destacar el logro del objetivo general de la investigación. A partir de la identificación de los modos de ser de los entrevistados, y su respectiva vinculación con los estilos directivos predominantes de los mismos, se encontró que si se presenta relación de éstos con las prácticas de formación del personal. Se encontró, que dicha relación solo parece darse en forma directa con referencia al concepto de ser humano y la toma de decisiones de los entrevistados. La comprensión de esta relación, se da en términos que el concepto de ser humano, incide en la forma como el dirigente considera a su empleado, como un ser potencialmente en desarrollo o no, de acuerdo a su estilo directivo. A partir de lo anterior, se desprende el concepto de formación para este ser humano, desde allí se cimientan las bases para tomar decisiones respecto a la orientación e implementación de las prácticas de formación, en las que se permita o no tener en cuenta al ser humano como agente activo y participativo, en su propio proceso formativo, a favor de su desarrollo personal y/o del desarrollo organizacional.

13. ACOTACIÓN SEMÁNTICA DE LA TERMINOLOGÍA BÁSICA UTILIZADA EN EL TRABAJO

ESTILOS DIRECTIVOS: Forma a través de la cual un gerente orienta los recursos de su empresa, en procura del logro de los objetivos de ésta. El estilo se determina por la persona, dependiendo de sus características individuales: formas de proceder, conocimientos, valores y principios generales; así como está influenciado por el concepto que el gerente posea sobre lo humano en la organización¹¹.

ORGANIZACIÓN DEPORTIVA ESTATAL: Son organizaciones gubernamentales sin ánimo de lucro, creadas por ley, cuya función es de carácter social en términos de direccionar el deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre en su jurisdicción; se manejan con aportes del estado, el nombramiento de su gerencia obedece al gobernante en turno, teniendo el gerente asignación salarial^{12*}.

ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PRIVADAS: Son ONG que se agrupan o asocian de acuerdo al deporte, tienen función social de fomentar, patrocinar y organizar los deportes, manejan capital mixto (aportes del Estado y capital proveniente de sus propios ingresos), su gerencia es elegida por asamblea para periodos fijos de 4 años no teniendo asignación salarial.*

ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS: Son ONG que subsisten de la venta de servicios deportivos, de recreación, educación física y aprovechamiento del tiempo libre; sus gerentes son por lo regular los dueños o representantes legales y se pueden asignar su propio salario.*

GESTIÓN HUMANA: Conjunto de actividades orientadas hacia el suministro mejoramiento y mantenimiento de las capacidades y conocimientos del ser humano dentro de la organización, buscando su bienestar, el mejoramiento de su desempeño y por ende el logro de los objetivos organizacionales¹³.

¹¹ Concepto elaborado a partir de Davis y Newstrom (2001) y Kinicky y Kretner (2003)

¹² SERRATO, Gilberto. Licenciado en Educación Física. Especialización en Gestión Deportiva de la Escuela nacional del Deporte de Cali. Especialización en administración del INDER Manuel Fajardo de Cuba. Magíster en Educación de la Universidad Javeriana en convenio con la Universidad de Caldas.

¹³ Concepto elaborado a partir de autores como GÓMEZ, BALKIN y CARDY (1998); DOLAN, SHULER y VALLE (1999); WERTHER y DAVIS (1995).

PRÁCTICAS DE FORMACIÓN: Actividades que se centran en proporcionar al empleado las habilidades concretas, o bien ayudarles a corregir deficiencias en el rendimiento en su puesto de trabajo, concentrándose en su desempeño actual y en las necesidades inmediatas de la organización. Gómez, Balkin y Cardy (1998).

PRÁCTICAS DE PERFECCIONAMIENTO: Actividades que se concentran en proporcionar a los empleados y al grupo de trabajo, habilidades concretas que la empresa requerirá en un futuro. Gómez, Balkin y Cardy (1998).

PRAXEOLOGÍA: Actividad humana material y social de transformación de la realidad objetiva, de la naturaleza, la sociedad y el hombre mismo; comprende las diferentes conductas y actividades humanas de creación, producción y fabricación; el saber hacer, las habilidades, las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos, las herramientas, los materiales, las técnicas, las palabras, escritos, obras, productos y resultados. La praxeología entonces, está conformada por la realidad cotidiana, por todos aquellos acontecimientos, hechos, actos, resultados de las personas en el ejercicio de una actividad especializada. Bédard (2003, p.78)

EPISTEMOLOGÍA: Soporte donde toda teoría de conocimiento es obligada a tomar sus valores. Ejerce una función de supervisión y control que busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados, emite juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia que ha servido para justificarlos y darles validez. Bédard (2003, p. 79-80)

AXIOLOGÍA: Designa el campo de los valores individuales y colectivos, ejerciendo una función crítica sobre lo praxeológico para asegurar la legitimidad por los juicios de valor, desde la conciencia del bien y del mal, refiriéndose a algo como valedero con respecto al futuro y al efecto que de ello se derivará, por el hecho de ser admitido. Bédard (2003, p. 81)

ONTOLOGÍA: Es la matriz y base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es construido, comprendiendo los puntos de vista compartidos por varias personas sobre un tema, abarcando no sólo el componente teórico, sino también leyes, valores, modelos, esquemas, procedimientos. De la misma manera la ontología aporta una explicación sobre las relaciones de las personas con lo sagrado, lo desconocido, consigo mismo y con los demás. Bédard (2003, p. 83)

MODO DE SER SISTEMÁTICO: Se caracteriza por demostrar sus ideas a través de argumentos, que provienen de procesos razonados y lógicos, proceder de manera metódica y sistemática, desechando el error. Valora el orden, el rigor, la

coherencia, la disciplina, la claridad, el control vigilante; su relación con los otros es mediada por el sistema, por el organigrama^{14*}

MODO DE SER MÍTICO: Se caracteriza por apoyarse en metáforas, hechos, personajes históricos, repetir cosas del pasado para perpetuarlo refiriéndose a las lecciones del pasado y la experiencia acumulada, respetando usos y costumbre en las maneras de hacer las cosas. Valora el prestigio, el reconocimiento, la lealtad, la adhesión, la solidaridad, el ser fiel a la palabra dada; su relación con los demás es mediada por su concepto de familia y comunidad.*

MODO DE SER PRAGMÁTICO: Se apoya en hechos, en observar, cuantificar, matematizar, relacionar datos; procede por ensayo y error; lo mueve el espíritu de descubrimiento; se orienta hacia resultados tangibles, producir soluciones prácticas, buscando el mejoramiento continuo en la forma de hacer las cosas, desarrollando sus propias herramientas e innovando. Valora la utilidad, la iniciativa, el cambio, la productividad; la relación con los demás es mediada por el servicio que se pueden prestar unos a otros.*

MODO DE SER RELACIONAL: Comprende el contexto, lo interpreta, le da sentido; reconstituye las significaciones, busca puntos de vista diferentes, escucha, conversa, pregunta, llega a convenios. Valora la igualdad, la autenticidad, la autonomía, la responsabilidad, la cooperación, la diversidad, el respeto por el otro, la institución y la sociedad. Su relación con los demás es mediada por la amistad*

¹⁴ BÉDARD, Renée. Derechos reservados de la autora 2001.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Rubén. Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo, s.f.

AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes gráficas del Valle, 2001.

ARAMBURU, Nekane. Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis Doctoral. San Sebastián: Universidad de Deusto. 2000

BARCELO, María. Hacia una economía del conocimiento. Madrid: Esic editorial Price water house Coopers 2001

BECERRA, Omaira; CARDENAS L., Deiva Sofía y GOMEZ R., Sandra. Estilos de dirección y manejo del conflicto en empresas del sector comercial. Tesis de grado- Facultad de Psicología. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1996.

BÉDARD, Renée. Les fondements philosophiques de la pensée et la pratique administratives. Tesis Doctoral. Programa de Doctorado en Administración. École des Hautes Études Commerciales. HEC. Montreal 1995. (Documento inédito).

_____ Los fundamentos filosóficos del management occidental. Traducido por Esperanza Moreno Bustos. Septiembre, 1993. Inédito.

_____ Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. En: AD-MINISTER. Revista de la escuela de administración N° 3. Medellín: Universidad EAFIT, jul- dic 2003. p. 68-87

_____ Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: la trilogía administrativa. En: AD-MINISTER. Revista de la escuela de administración N° 4 .Medellín: Universidad EAFIT, jul –dic 2004. p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scot y SHERMAN, Arthur. Administración de recursos humanos. Edición 12. Bogotá- Colombia: Internacional Thomson Editores, 2001.

BRAVO, Mario; JARAMILLO, Marcela y MEJIA, Armando. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: Revista científica Guillermo de Ockham Vol. 4 N° 1 Enero-Junio de 2006

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas, 1990.

CADAVID, Maria Ligia. Estilos administrativos del sector bancario en Colombia. En: Revista Universidad EAFIT/ Vol. 000. Número 0048. Medellín: Universidad EAFIT, 1982. p. 70-73

CLADERON, Gregorio y JURADO, Jorge Iván. Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. En: Revista Universidad EAFIT. Vol. 48 N° 144. Medellín: Universidad EAFIT 2006. p. 34-50

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. 11 ed. México: Mc Graw Hill, 2003.

DESSLER, Gary. Administración de personal. 6 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

DOLAN, Shimon; SCHULER, Randall y VALLE, Ramón. La gestión de los recursos humanos. España: Mc Graw Hill Interamericana, 1999.

FERNÁNDEZ, José Antonio. Estilos de administración. 2 ed. México: DIANA, 1984.

GARCÉS URIBE, Olga Lucía. El autocontrol organizacional: ¿Una construcción desde el sujeto?. Estudio del caso Empresas Públicas de Medellín. Tesis de Grado Maestría en Ciencias de la administración. Medellín: Universidad EAFIT, 2004.

GARCÍA, Julio y CARO G. Francisco. Los roles del directivo y sistemas de dirección. En: Revista Alta dirección Vol. 033 N° 0201 p. 350-358, Medellín: Universidad EAFIT, 1998.

GEORGE, Claude S. y ALVAREZ, Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005

GIBSON, James; IVANCEVICH, Jhon y DONELLY, James. Las organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso. México: Mc Graw Hill, 2003

GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, David y CARDY, Robert. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall, 1998.

GÓMEZ B., Ana Delia y RAMIREZ, Gloria Inés. Incidencia de los estilos de dirección en problemas de personal. Tesis de grado. Manizales: Fundación Universitaria de Manizales. Facultad de Psicología. 1985.

JEREZ G. Pilar. La gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Tesis Doctoral. Universidad de Almería. Departamento de dirección y gestión de empresas. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Noviembre 2001.

LEGISLACIÓN DEPORTIVA Ley 181 de 1995: Decretos leyes y sus derechos reglamentarios. 1 ed. Colombia: Kinesis, 1995.

LONDOÑO, Katia; SANTOFIMIO, Luz Alba. Y VELEZ, Patricia. Determinación de los estilos de gestión y dirección con relación al tamaño de la industria. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1973.

KINCKI, Angelo y KRETNER, Robert. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill, 2003.

MARIN, Sandra; SALAS, Luz Mar y SANDOVAL, Piedad. Factores administrativos y estilos de dirección asociados a la accidentalidad industrial. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1991.

MARQUEZ, Maria Elena y CASTRO, Maria Eugenia. Influencia del estilo de mando en la satisfacción en el trabajo del nivel directivo en una institución de servicios bancarios. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1975.

MARQUEZ, Jeannette y DIAZ, Judith. Formación del Recurso Humano por Competencias. En: Revista Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Año 6 N° 1, Junio 2005.

McCOLL-KENEDY, Janet y ANDERSON, Ronald. Subordinate-manager gender combination and perceived leadership styles influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. New York: Journal of Business Research tome 58, N° 2, Febrero 2005.

MERTENS, Leonard. Formación y aprendizaje organizacional s.p.i

MONDY, R. Wayne y NOE, Robert, M. Administración de recursos humanos. Sexta edición. México:Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

MONTEIRO, Elenice. El rescate de la calificación. Primera edición. Montevideo: Oficina Internacional del trabajo CINTERFOR/OIT. 1996

MORGAN, Barbara Ann. Supervisor's management style and employee performance appraisal satisfaction in a public health agency. United States – Idaho: University of Idaho,2000.

MOSS, Mae Taylor. Emocional determinants in health care executive management styles. United States: Medical University of south Carolina – College of Health professions: 2001

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Traducción Martín Hernández Kocka. México: Oxford University Press, 1999.

PALACIO, N.; PINTO, L. y VARGAS, A. Interdependencia del clima organizacional y el estilo de dirección. Tesis de grado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1979.

PARIS ROCHE, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo, s.f.

TAMAYO, Mario. Serie Aprender a investigar. Módulo 2. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1999.

S.J. TAYLOR, Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda del significado. Barcelona: Paidós Iberica, 1998.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. 3 ed. México: Prentice Hall, 1982.

TEJADA, Alonso. Los modelos Actuales de la Gestión en las Organizaciones: Gestión del Talento, Gestión del conocimiento y Gestión por Competencias. En: Revista Psicología desde el Caribe, N° 012. Barranquilla: Universidad del Norte p, 115-133, Julio-Diciembre 2003

ULRICH, David. El futuro de la dirección de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

VALLE, Ramón; MARTÍN, Fernando; ROMERO, Pedro y DOLAN, Shimon. Estrategia de negocios, procesos de trabajo y entrenamiento del recurso humano: Son congruentes? s.p.i

VECIANA, José María. Función Directiva. México: Alfa Omega, 2002.

WANG, Jui- Kung. A comparison of managerial style and work motivation between the people's Republic of China y Taiwán. United States - Florida: Nova Southeastern University, 2001

WERTHER, Willian y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana, 1995.

ZEPEDA, Fernando. Psicología organizacional México: Prentice Hall, 1994

Anexo A. Caracterización de las organizaciones deportivas

Clases	Organizaciones deportivas estatales	Organizaciones deportivas privadas	Organizaciones prestadoras de servicios deportivos y/o recreativos
Factor Objeto	Función Social de direccionar el deporte, la recreación, la educación física y el aprovechamiento del tiempo libre en su jurisdicción.	Función social de fomentar, patrocinar y organizar los deportes	Función social, orientación también hacia el mercadeo y organizar actividades deportivas.
Tipos en caldas	<p>Son organizaciones gubernamentales, sin ánimo de lucro, no venden servicios, creadas por ley y cumplen con una función social de acuerdo a un plan de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de deporte y recreación de Caldas (Departamental) Cantidad: 1 - Secretaría municipal del deporte. - Institutos municipales del deporte (Municipal) Cantidad: 4 en Caldas: La Dorada, Anserma, Viterbo y Salamina. 	<p>Son ONG, se agrupan o asocian de acuerdo al deporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clubes deportivos, son municipales. Cantidad: aproximadamente en Manizales 200 y 80 en el resto de municipios de Caldas. El Once Caldas y los Sabios son clubes deportivos profesionales - Ligas deportivas, son Departamentales Cantidad: aproximadamente 29 	<p>Son ONG, que subsisten de la venta de servicios. Y organización de eventos de capacitación y promoción, así como facilitadores de proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios deportivos, de recreación y educación física. Cantidad: aproximadamente 10 en Manizales

Clases	Organizaciones deportivas estatales	Organizaciones deportivas privadas	Organizaciones prestadoras de servicios deportivos y/o recreativos
Factor Capital	<ul style="list-style-type: none"> - Se maneja con aportes del estado. - 10% al departamento del impuesto al consumo del tabaco (ley 30/71) - 4% mas al IVA de telefonía móvil (ley 788/02). - 10% de la boletería por espectáculos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejan capital mixto. - El estado les aporta - Pueden manejar capital privado proveniente de sus propios ingresos, negocios, publicidad, inscripciones, organización de eventos, de venta de servicios. 	El capital proviene de la venta de servicios y organización de eventos a través de contratos.
Directivos	Su administración o gerencia obedece al gobernante en turno, es de decisión política. El directivo es nombrado Tienen asignación salarial	Sus directivos son elegidos por asamblea para periodos fijos (4 años) que pueden ser reelegibles. No tienen asignación salarial.	Sus directivos son por lo general los dueños o representantes legales. Se pueden asignar su propio salario
Medios de control	La contraloría y la procuraduría	Coldeportes. Ley 1228/95	Cámara de comercio y la DIAN
Población	Manejan programas y proyectos a toda la comunidad en general de su jurisdicción, para lo cual puede hacer convenios o contratos y se rigen por un plan de desarrollo	Manejan programas y proyectos para deportistas de modalidades concretas, teniendo su propio plan de acción.	Campo de acción amplio, a la población en general, con quienes los contraten.

Fuente: Licenciado Gilberto Serrato Maecha (2005).

Anexo B. Formato entrevista descriptiva

1. ¿Cuáles son las principales estrategias que se tienen previstas para el logro de los objetivos?
2. ¿Qué exigencias claves en cuanto habilidades, conocimientos y experiencia se requiere del personal para el logro de objetivos?
3. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que distinguen al personal de su organización?
4. ¿Quién se encarga de las actividades referidas al personal?
5. ¿Cómo se detectan las necesidades de mejora de los empleados? ¿Qué actividades se llevan a cabo para la mejora del rendimiento de los empleados?
6. ¿Qué es para usted formar? ¿Qué significa el concepto de formación para usted?
7. ¿Qué significa para usted la formación de las personas en la empresa?
8. ¿Qué tipo de actividades referidas a la formación (capacitación) del personal se han llevado a cabo en los últimos años?
9. ¿Qué objetivos se han perseguido con las actividades referidas a la formación (capacitación)?
10. ¿Se han evaluado los resultados de las actividades referidas a la formación (capacitación)?
11. ¿A cuáles personas se ha involucrado en actividades de formación o capacitación? ¿En qué niveles de la organización se han implementado estas actividades?
12. ¿Actualmente se están llevando a cabo actividades de formación (capacitación) para el personal? ¿Qué objetivos se persiguen?
13. ¿Quién se encarga de las actividades de formación?
14. ¿Qué concepto le merece las actividades orientadas al personal de su organización?

Anexo C. Formato Entrevista en profundidad

PREGUNTAS EN EL ÁREA ACADÉMICA Y LABORAL

1. ¿Qué profesión tiene? ¿Por qué la eligió?
2. ¿Qué estudio de postgrado tiene y por qué lo eligió?
3. ¿En cuáles materias o áreas le iba bien tanto en colegio como en la universidad? ¿Cuáles materias le agradaban más? ¿En cuáles materias no le iba bien o le desagradaban?
4. ¿Cómo recuerda que le gustaba aprender las cosas: Por medio del profesor, le gustaba experimentar, le gustaba jugar?*
5. ¿Qué es lo que prefiere o lo que más le gusta de su profesión?
6. ¿Cómo ha sido su trayectoria profesional?
7. ¿Cuál ha sido su mayor logro en ella?*
8. ¿Cuál ha sido su mayor fracaso?*
9. ¿Cómo definiría su forma de trabajar, qué considera que lo caracteriza en su forma de actuar, de hacer las cosas?
10. ¿Sigue algún proceso en particular para tomar decisiones? ¿Qué proceso sigue para tomar una decisión?
11. ¿En qué se apoya para demostrar o argumentar sus ideas?
12. ¿Qué es el error para usted?*
13. ¿Cómo transcurre un día de trabajo para usted? ¿Cuáles son sus rutinas?, ¿sus actividades?*
14. ¿De todas estas actividades, cuál (es) es la que más le gusta? ¿por qué?*
15. ¿Qué significa para usted su trabajo?
16. ¿Qué valora en un grupo de trabajo?
17. ¿Qué valora en un colaborador?

18. ¿Cuándo termine su ciclo laboral en esta institución cómo espera o como le gustaría que lo recordaran?

PREGUNTAS EN EL ÁREA PERSONAL

1. ¿Qué valora y/o aprecia en las personas que lo rodean, familia, amigos?
2. ¿Qué es lo que mas le molesta o desagrada en una persona?
3. ¿Con qué clase de personas le gusta compartir en su vida cotidiana?
4. ¿Qué es lo mas importante en su vida?*
5. ¿Qué sería lo que usted jamás negociaría?*
6. ¿Qué significa para usted la familia?
7. ¿Qué es para usted la vida?*
8. ¿Qué significan para usted los amigos?
9. ¿A quién admira y por qué?
10. ¿En qué o en quién cree usted?*
11. ¿Qué deporte practica o ha practicado?
12. ¿Qué significa para usted el deporte?

* Las preguntas señaladas fueron tomadas de la guía de entrevista en profundidad, correspondiente a la investigación de Olga Lucia Garcés Uribe titulada "El autocontrol organizacional: ¿Una construcción desde el sujeto?. Estudio del caso Empresas Públicas de Medellín. Universidad EAFIT. Medellín (2004).