	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAR113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 1 de 6

<b>FECHA</b>	viernes, 9 de junio de 2017
--------------	-----------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>SEDE/SECCIONAL/EXTENSIÓN</b>	Extensión Soacha
---------------------------------	------------------

<b>DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
------------------	------------------


<b>FACULTAD</b>	Ciencias Del Deporte Y La Educación Física
-----------------	--

<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
---	----------

<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	<b>Ciencias del Deporte y La Educación Física.</b>
---------------------------	--

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>NO. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Ortega Bermúdez	Nataly	53.107.045

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAR113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 2 de 6

Director(Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Roldan Chacón	Napoleón


<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLUB DEPORTIVO PERFORMANCE DE TRIATLÓN</b>

<b>SUBTITULO</b> (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE:</b> Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Profesional en Ciencias del Deporte y la Educación Física

<b>AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS (Opcional)</b>
31/05/2017	72

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLES: (Usar como mínimo 6 descriptores)</b>	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLES</b>
1.Administración	
2.Desarrollo	
3.Plan	
4.Club	
5.Deporte	
6.Cultura	

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAr113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 3 de 6

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLES: (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres):**

Esta investigación está basada en la presentación de una propuesta para el desarrollo organizacional del Club deportivo Performance de Triatlón, con esta investigación buscamos implementar un plan que ayude al mejoramiento en la parte administrativa del club para lograr una posición de esta empresa en un nivel superior para poder así competir con calidad.

Este plan de desarrollo organizacional nos da una visión más amplia sobre cómo están estructurados los clubes deportivos en expansión. Los estudios realizados en cuanto al desarrollo organizacional son realmente muy pocos a nivel territorial, por esta razón se evidencia la falta de interés por el mejoramiento en cuanto a su organización administrativa.

Con el análisis que se realizó sobre el Club deportivo Performance de Triatlón podemos hacernos una idea de que el desarrollo organizacional no es una parte importante para la conformación de este ya que no lo ven necesario para posicionarse en la parte administrativa, por ultimo vemos necesario que se debe implementar más investigaciones y planes de mejoramiento en el desarrollo organizacional.


**AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN**

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un alianza, son:

Marque con una "x":


<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la Biblioteca.	X	

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAr113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 4 de 6

2. La consulta física o electrónica según corresponda.	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
6. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAR113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 5 de 6

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI** \_\_\_ **NO** x\_\_.


En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

### LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	CODIGO: AAAr113
	<b>PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO</b>	VERSION:1
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	PAGINA: 6 de 6

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.


e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional, cuyo texto completo se puede consultar en [biblioteca.unicundi.edu.co](http://biblioteca.unicundi.edu.co)

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons : Atribución- No comercial- Compartir Igual.

	MACROPROCESO DE APOYO	CODIGO: AAAr113
	PROCESO GESTION APOYO ACADEMICO	VERSION:1
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	PAGINA: 7 de 7



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Título Trabajo de Grado o Documento.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1.Desarrollo organizacional Club de Triatlón Performance.pdf	
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA
Nataly Ortega Bermúdez	NATALY ORTEGA B.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLUB DEPORTIVO  
PERFORMANCE DE TRIATLÓN**

**NATALY ORTEGA BERMÚDEZ**

**Cód. 713209292**

**Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha**

**Facultad de Ciencias del Deporte**

**Programa Profesional en Ciencia del Deporte y la Educación Física**

**Profundización Administración Deportiva**

**Soacha 2017**



**DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLUB DEPORTIVO  
PERFORMANCE DE TRIATLÓN**

**NATALY ORTEGA BERMÚDEZ**

**Universidad de Cundinamarca Extensión Soacha**

**Facultad de Ciencias del Deporte**

**Asesor Napoleón Roldan Chacón**

**Programa Profesional en Ciencia del Deporte y la Educación Física  
Profundización Administración Deportiva**

**Soacha 2017**

## 1. Tabla de contenido

2.	Introducción.....	6
3.	Resumen .....	8
4.	Palabras claves .....	8
5.	Planteamiento del problema .....	10
6.	OBJETIVOS.....	14
6.1.	Objetivo General .....	14
6.2.	Objetivos Específicos.....	14
7.	Justificación.....	15
8.	MARCO REFERENCIAL .....	16
8.1.	Marco Teórico .....	16
8.1.1.	Teoría de la administración estratégica .....	16
8.1.2.	Desarrollo organizacional.....	16
8.1.3.	Cultura organizacional .....	19
8.1.3	Clima organizacional .....	20
8.1.4.	Plan de mejoramiento.....	22
8.1.5.	Kaizen.....	30
8.2.	Deporte acuático.....	32
8.3.	Club.....	35
9.	MARCO LEGAL.....	36
10.	DISEÑO METODOLOGICO.....	38
10.1.	Enfoque cualitativo y cuantitativo .....	38
10.2	Tipo de estudio descriptivo transversal. ....	38
10.3.	Técnicas de recolección de datos.....	39
10.3.1.	La Encuesta .....	39
10.4.	Muestra. Población objetivo dirigentes. ....	40
10.5.	Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia.....	40
10.6.	Encuesta de Desarrollo Organizacional .....	41
11.	RESULTADOS .....	45
11.1.	Tabulación de las encuestas.....	45
12.	DISCUSION .....	65
13.	CONCLUSIONES.....	67

14.	BIBLIOGRAFÍA.....	69
15.	ANEXOS.....	73
15.1.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	73

## **2. Introducción.**

Fernando Achiles De Faria (2002) describe El Desarrollo Organizacional como el “proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.

Podemos hablar también del desarrollo organizacional como uno de los conceptos fundamentales de una empresa, sin este enfoque administrativo la empresa no funciona de la mejor manera. Cuando se trata de crear una entidad sea pequeña, mediana o grande debemos evaluar y estudiar muy bien los conceptos administrativos para así mismo ponerlos en conocimiento ante los integrantes de estas entidades ya sean deportivos o de otra especialidad.

En la actualidad existen empresas deportivas creadas para formar deportistas de alto rendimiento, pero no evalúan que tanta atención le están prestando a la parte administrativa dejando de lado estos conceptos tan importantes como su mismo fin deportivo.

A lo largo de esta investigación se encontraron varias tesis a nivel administrativo en empresas deportivas, que nos muestra la falta de desarrollo organizacional, evidenciando que son creadas para impulsar deportistas más no para velar por el bienestar de los empleados de estas, poniendo en riesgo el proceso, la eficiencia y la eficacia de los trabajadores, ya que todas las empresas depende de un personal con la cualidades especiales para cada cargo.

El objetivo de este trabajo es poner en conocimiento los conceptos tanto administrativos y deportivos, esto con el fin de impulsar a otros empresarios a valorar sus empleados tanto personal como económicamente. Al respecto conviene decir que la academia es la mejor manera para formar personas capaces y enfocadas, con bases administrativas y sociales que le darán un vuelco a la administración de las empresas creadas con fines deportivos.

El propósito de la investigación a realizar es conocer los conceptos que llevan a desarrollar un plan de mejora continua y desarrollo organizacional para el club de Triatlón Performance avalado por el Instituto de Recreación y Deporte de Bogotá, con el fin de mejorar la estructura, desarrollo y clima organizacional del mismo, para alcanzar un nivel de alto rendimiento tanto administrativo como deportivo.

### **3. Resumen**

Esta investigación está basada en la presentación de una propuesta para el desarrollo organizacional del Club deportivo Performance de Triatlón, con esta investigación buscamos implementar un plan que ayude al mejoramiento en la parte administrativa del club para lograr una posición de esta empresa en un nivel superior para poder así competir con calidad.

Este plan de desarrollo organizacional nos da una visión más amplia sobre cómo están estructurados los clubes deportivos en expansión. Los estudios realizados en cuanto al desarrollo organizacional son realmente muy pocos a nivel territorial, por esta razón se evidencia la falta de interés por el mejoramiento en cuanto a su organización administrativa.

Con el análisis que se realizó sobre el Club deportivo Performance de Triatlón podemos hacernos una idea de que el desarrollo organizacional no es una parte importante para la conformación de este ya que no lo ven necesario para posicionarse en la parte administrativa, por último vemos necesario que se debe implementar más investigaciones y planes de mejoramiento en el desarrollo organizacional.

### **4. Palabras claves**

Administración estratégica, Desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, plan de mejora, Kaizen, deporte acuático, club.

## **Summary**

This investigation is based on the presentation of a proposal for the organizational development of the “Club Deportivo Performance de Triatlón”, with this investigation we seek to implement a plan that helps the improvement of the administrative side of the club to accomplish a better position of the business and therefore reaching a higher competition level.

This organizational development plan gives us a wider vision on how are the in-expansion sports clubs structured. There are very few organizational development studies being held in the country, which shows the low level of interest in the improvement of the administrative configuration of the sports clubs

With the analysis that was made of the “Club Deportivo Performance de Triatlon” we can conclude that the organizational development it’s not an important part for the conformation of the club, since they don’t see it necessary to position themselves in the administrative part.

Finally, we see it as necessary to implement more investigations and improvement plans in the organizational development.

## **Keywords**

Administration strategic, Organizational development, organizational culture, organizational climate, improvement plan, Kaizen, water sport, club.

## 5. Planteamiento del problema

Indagando a Posada y Vélez (2014) que hicieron un estudio de *Valoración del desarrollo deportivo de los clubes de Natación de la ciudad de Medellín* de 17 clubes de natación en los aspectos sobre el desarrollo organizacional y la estructura administrativa, aquí se plasma la falta de parámetros administrativos de muchas de las escuelas creadas con el fin de hacer deporte, ya que las escuelas no reparan en la parte administrativa y dejan de lado este tema tan importante como lo es el parámetro deportivo, poniendo toda su atención y dedicación en la parte deportiva y recreativa.

Aquí ellas describen una de las definiciones del Desarrollo Organizacional según Beckhard (1969) *“el esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimiento de la ciencia del comportamiento”*. Según este concepto hacen falta más capacitaciones administrativas por parte de las entidades que imparten todo tipo de actividad física y deporte, como lo es el Instituto Distrital de Recreación y Deporte, que si bien sabemos ellos son los que obligan a las entidades o pequeñas escuelas deportivas a ser creadas y acreditadas ante ellos, pero no se ponen en la tarea de hacer más capacitaciones o charlas que impulsen ese interés administrativo por mejorar, ya que si no se administran bien los recursos tanto físicos como recursos humanos no habrá buenos resultados y se ira en declive cualquier esfuerzo que se haga.

Podemos también hablar del desarrollo organizacional como una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado,



al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas. (Cummings & Worley 2007)

Silva (2014) habla del *Desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del Conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones* explica las diferentes teorías que se maneja a través de la cultura organizacional y gestión administrativa, para llevar a una organización a la alta gerencia, mediante una buena comunicación con los trabajadores y con el entorno empresarial, estar actualizado mediante la tecnología y los constantes cambios que se tiene a nivel administrativo.

Investigando a Rey y Torres (2015) nos describe *la caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*, se refieren a la caracterización de la cultura organizacional de una empresa de carácter financiero, ellos hacen una revisión exhaustiva sobre el cambio de organización que se quiere, para ello buscaron algunos modelos que se acoplan al manejo que la empresa tiene y llegaron a la conclusión de implementar y adoptar el modelo ADKAR que consta de cinco fases (Conciencia de cambio, deseo, conocimiento, capacidad – habilidad y refuerzo). Con este modelo se buscó la intervención de siete ámbitos como fueron Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución, adecuada estructura y división del trabajo, solidas políticas corporativas, condiciones y elementos del trabajo, enfoque en eficiencia y productividad, prioridad en el conocimiento de la organización, y la capacitación.

Parafraseando a García, Organista (2014) se refiere a la estructura Organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo explica sobre el estudio que se hizo a dos ligas deportivas que fueron Patinaje y Esgrima, en el orden administrativo y deportivo, se evidencio que a pesar de ser dos entidades importantes a nivel deportivo, no cuentan con una estructura administrativa y organizacional ya sea por falta de interés sobre este valioso tema, o porque simplemente están enfocados cien por ciento al aspecto deportivo, dejando de lado la función administrativa, otro factor descrito en este artículo es la falta de personal capacitado para cada uno de los perfiles que se pide en las respectivas ligas, ya sea por conveniencia del cargo o por los mismos empleados públicos que aplican a este tipo de convocatorias y que no tiene mucho conocimiento del tema a tratar.

Se comparó las dos ligas estudiadas y se llegó a la conclusión que una de ellas (patinaje) si tiene una estructura organizacional como es la visión, misión, pagina web que ayuda a darse a conocer tanto administrativo como deportivo, y la liga de esgrima no tiene ninguno de los anteriores conceptos citados y esto impide la acogida de los deportistas, ya que si bien sabemos hay que tener estrategias para masificar a deportistas que tengan el nivel que se requiere.

Desde la labor administrativa dentro del Club Deportivo Performance de Triatlón, se ha visto la falta de organización y planeación administrativa en donde cada empleado del club tenga claro que funciones tiene a cargo y en qué momento ejecutarlas, no existe un manual de

responsabilidades y deberes, y tampoco un cronograma de horarios y eventos, que ayude a desarrollar de mejor forma las tareas y labores.

Por tales circunstancias se ha evidenciado la falta de organización e improvisación en el desarrollo de actividades, y se hace necesario proponer la implementación y ejecución de un proceso de desarrollo organizacional.

Por lo anterior, se presentan una serie de interrogantes que permiten analizar cuál de ellos se podría emplear para el trabajo propuesto y son: ¿Cómo se evidencia el desarrollo de la organización administrativa de las entidades dedicadas a la natación?, ¿Cómo es el desarrollo organizacional que plantean las entidades que se encargan de la natación?, ¿Cómo se puede evidenciar la falta de desarrollo organizacional en el Club deportivo Performance de Triatlón?, entre otras, para el caso específico del estudio se determina la pregunta de investigación.

### **Pregunta problema**

¿Cómo se puede implementar un proceso de desarrollo organizacional en Club Deportivo Performance de Triatlón?

## 6. OBJETIVOS

### 6.1. Objetivo General

¿Describir cómo implementar un proceso de desarrollo organizacional en Club Deportivo Performance De Triatlón?

### 6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico para conocer cómo está funcionando el Club deportivo Performance de Triatlón.
- ✓ Analizar cuál es el comportamiento encontrado desde el desarrollo organizacional del Club deportivo Performance de Triatlón
- ✓ Explicar cómo hacer un plan de mejoramiento continuo para más adelante implementarlo en el Club deportivo Performance de Triatlón.
- ✓ Proponer el proceso de desarrollo organizacional que se viene elaborando con el objetivo de aumentar y promover el mejor clima laboral en el Club deportivo Performance de Triatlón.

## 7. Justificación

La investigación que se realiza a continuación nos sirve para desarrollar y mejorar la calidad administrativa específicamente del Club deportivo Performance de Triatlón, con el fin de implementar el plan de mejoramiento continuo para lograr posicionar dicha empresa a un nivel de alta calidad tanto en lo administrativo como en lo social, siendo de esta manera pertinente la intervención del profesional en Ciencias del deporte y la educación física dando de esta forma una solución a la falta de un programa administrativo por medio del desarrollo organizacional, partiendo de la premisa que para mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable . Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso (James Harrington 1993), también se define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado (Fadi Kabboul 1994), la implementación de esta propuesta busca ponerle un orden administrativo al club, ya que éste carece de bases administrativas claras y concisas. Los aportes que se brindan a esta investigación son plasmados por medio de un proceso semestre a semestre de la carrera de Ciencias del Deporte y la Educación Física con profundización en Administración, bases que ayudaron a orientar y mejorar el proyecto encaminado al desarrollo organizacional, esta investigación sirve para que otros estudiantes tengan como referencia el desarrollo organizacional para la creación de nuevas empresas o proyectos administrativos, implementando así desde un principio las bases claras para un completo proceso de desarrollo organizacional.

## **8. MARCO REFERENCIAL**

### **8.1. Marco Teórico**

#### **8.1.1. Teoría de la administración estratégica**

Parafraseando a Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III “la administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezca adecuados” con este concepto se orienta a mejorar y cambiar aspectos negativos en la empresa, con el fin de implementar estrategias y objetivos que mejoren el desarrollo administrativo, económico y social.

#### **8.1.2. Desarrollo organizacional**

Beckard (1969) define el Desarrollo Organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios"

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. – GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”

Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el D.O. es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización".

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

Schumuck y Miles (1971) el D.O. se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión".

W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

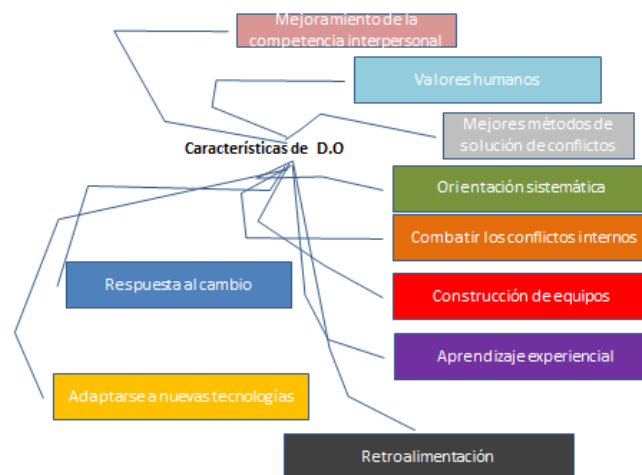
La ubicación en la estructura organizacional podemos decir que lo primero que se define o se resuelve en la estructura es la posición de los componentes y su relación con el total de la organización.

Para poder lograr esta definición existen los siguientes elementos

1. El contexto de especificidad conforme al principio de división del trabajo
2. La unidad orgánica de la cual depende directamente (jerarquía)
3. La unidad tiene funciones de tipo (ejecutivo, directivo y operativo)

La toma de decisiones es el proceso que consiste en identificar, analizar y juzgar los distintos elementos en el proceso de gestión dando solución a un problema.

## Características D.O





### 8.1.3. Cultura organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

#### Elementos

*Identidad de los miembros:* si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

*Énfasis de grupo:* si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

*Perfil de la decisión:* si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

*Integración:* si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

*Control:* si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

*Tolerancia al riesgo:* si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.

*Criterios de recompensa:* si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.

*Tolerancia al conflicto:* si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.

*Perfil de los fines o medios:* si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

*Enfoque de la organización:* si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

### **8.1.3 Clima organizacional**

El clima organizacional tiene tres enfoques En el enfoque estructuralista, se distinguen dos investigadores *Forehand* y *Gilmer*, los que definen el clima organizacional como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por *Halpin* y *Crofts* que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son *Litwin* y *Stringer*, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Con la implementación del clima o desarrollo organizacional se irá mejorando las condiciones físicas y de talento humano, así como también a nivel deportivo, y esto generará un beneficio tanto a la parte administrativa, económica y social.

Según *García y Bedoya*, dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte *Brunet*, expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

*Litwin y Stinger* fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación

entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización

#### **8.1.4. Plan de mejoramiento**

Es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión; mediante a mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos

- ✓ Consensuados: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- ✓ Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- ✓ Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- ✓ Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

El objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

Los componentes del plan son:

- Actividades: acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
- Objetivo: define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.
- Metas: desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.
- Capacidades de ejecución: lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.
- Productos: se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.
- Fecha Inicio/fin: cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.
- Responsables: a cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.
- Medios de verificación: se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.

El plan de mejora debe ser difundido y comunicado a todos los integrantes de la organización por el equipo de Mejora para su conocimiento apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados.

La elaboración del plan de mejora debe responder a preguntas tales como:

- ¿Qué se debe incluir?
- ¿Quién o quiénes deben ser involucrados?
- ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?
- ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?
- ¿Cuándo o en qué periodo de tiempo se llevara a cabo (inicio/fin)?
- ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?
- ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros, etc.)?

#### **FASE I:**

##### **Conformar el equipo de mejora.**

El equipo de mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al plan de mejora y debe estar integrado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del comité de calidad, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un coordinador, que será el líder de todo el proceso, quien procurara los recursos que sean necesarios, los asignara y realizara las gestiones pertinentes para superar los obstáculos que se vayan presentando.

## **Elaborar el Plan**

La elaboración del plan incluye, además de las acciones o actividades a ejecutar, los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento.

### **Identificar y seleccionar las áreas de mejora**

De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias o que pueden ser abordadas por la entidad en un plazo no mayor de 2 años, tomando en cuenta su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad (impacto que generara en la organización) y las disponibilidades existentes o que se pueden obtener, ya que es difícil poder abordar todas las áreas de mejoras detectadas. Del mismo modo, el logro de algunos indicadores o resultados pueden estar sujetos a la obtención de otros.

Para ayudar en este proceso, es recomendable hacer las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Por qué se está produciendo?
3. ¿Quién o qué lo está causando?

### **Detectar las principales causas raíz de cada problema o área de mejora identificada:**

Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiada para su solución.

Existe diversas herramientas y técnicas de análisis que se pueden aplicar, entre las que citamos las más comunes:

## Análisis DOFA

Es un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades internas; así como de las amenazas y oportunidades del entorno, en relación al problema (producto o servicio)

**D= debilidades institucionales**

**O= oportunidades, elementos aprovechables**

**F= fortalezas institucionales**

**A= amenazas externas o del entorno que pueden afectar la institución**

## Diagrama Causa –Efecto o Espina de pescado

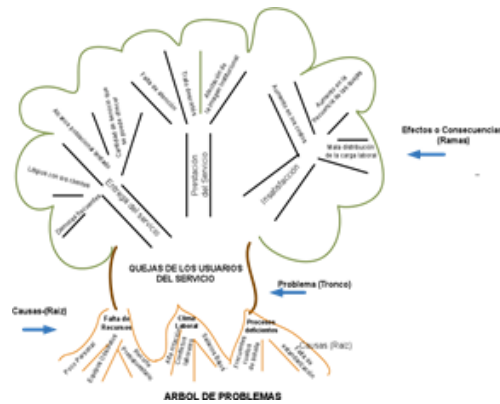


Es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores (causa) que pueden ocasionar un efecto o fenómeno determinado (resultado específico). Una especie de espina central que representa el problema a analizar. Centra la atención de todos los componentes del grupo en el problema.



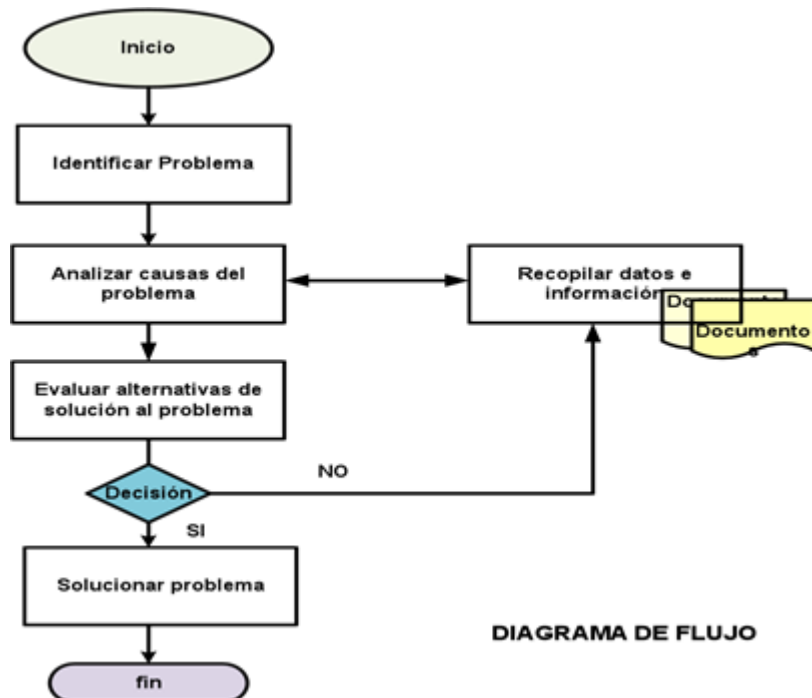
## El árbol de problemas o Diagrama de árbol

Es una representación gráfica que muestra el despliegue de todos los factores o elementos que contribuyen a un efecto u objetivo de forma ordenada y precisa. En este caso, los factores o elementos son las causas o raíces, el tronco es el problema, y las ramas son los efectos que ocasionarían la persistencia del problema.



## El diagrama de flujo

Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realiza para obtener un cierto resultado.



## **Los 5 Por qué**

Es una técnica mediante la cual el grupo que investiga la causa raíz de un problema se hace al menos 5 preguntas en cascada, es decir, se inicia con una primera pregunta y luego cada una de las siguientes se deriva de la anterior.

### **Formular el objetivo**

Una vez identificadas las causas del problema, se debe tomar la decisión de por dónde empezar a mejorar y en base a ello, formular los objetivos y fijar el periodo de tiempo para su consecución.

#### Características

- Viables: posibilidad de ser cumplido
- Cotejables: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptible de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.
- Comprensible: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir.
- Obligatorios: voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución

## **FASE II**

### Desarrollo del plan de mejora

La fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales,

económicos, humanos y tecnológicos) la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora.

### **Planificación estratégica y operativa**

Es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones, ya que permite formular los objetivos prioritarios y las metas, a mediano y corto plazo, y los indicadores así como establecer las líneas de acción (estrategias) y los recursos para lograrlos.

### **Análisis y rediseño de procesos**

El análisis y rediseño de los procesos institucionales es una herramienta de mejora continua, que se aplica mediante la medición del funcionamiento de los procesos, a través del establecimiento de objetivos o estándares (indicadores de procesos).

### **Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).**

Es una herramienta mediante la cual la institución transforma su misión y sus estrategias en objetivos e indicadores tomando en consideración cuatro perspectivas:

- Cliente (ciudadano/cliente) = Propuesta de valor (calidad, tiempo, imagen, relación, etc.).
- Interna (procesos internos) = Procesos/servicios, innovación, medioambiente, salud en el trabajo, riesgos, etc.
- Económica (financiera) = Productividad, valor a largo plazo para los usuarios.
- Recursos humanos (Aprendizaje) = Liderazgo, clima organizacional, gestión del conocimiento, sistemas de calidad, etc.

### **FASE III**

#### **Seguimiento del plan de mejora**

El seguimiento al Plan de Mejora implica hacer una revisión periódica de los avances logrados en su desarrollo, en término de indicadores y resultados; y también de las dificultades que se han presentado.

#### **Seguimiento interno**

Durante la revisión interna, cada responsable de una o más actividades o acciones, deberá rendir un informe al Coordinador del Equipo, quien a su vez, habrá de hacer la retroalimentación correspondiente e informar a los demás involucrados, así como a las autoridades, el nivel de cumplimiento del mismo.

### **FASE IV**

#### **Elaboración del informe de implementación del plan**

En base a los informes generados por cada responsable, el Coordinador del Equipo de Mejora elaborará un informe global del proceso realizado, en base al siguiente contenido: Introducción, Integrantes del Equipo con las responsabilidades que le fueron asignadas, las fases del proceso realizado y la duración del mismo, los recursos económicos utilizados, los indicadores o productos que fueron alcanzados, una breve explicación de los inconvenientes durante el proceso y los anexos que fueran necesarios

#### **8.1.5. Kaizen**

La expresión Kaizen viene de las palabras japonesas “kai” y “zen” que en conjunto significan la acción del cambio y el mejoramiento continuo, gradual y ordenado. Adoptar el

Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos.

El Kaizen retoma las técnicas del Control de Calidad diseñadas por Edgard Deming, pero incorpora la idea de que nuestra forma de vida merece ser mejorada de manera constante. El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento, sea a nivel social, laboral o familiar. Se debe ser muy riguroso y encontrar la falla o problema y hacerse cargo de él. **La complacencia es el enemigo número uno del Kaizen.** Y en su idea de mejoramiento continuo se involucra en la gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. Para el Kaizen, al igual que el Just in Time, el factor tiempo tiene una importancia estratégica.

La filosofía Kaizen engloba todas las técnicas y métodos japoneses que se enfocan en lograr un rendimiento espectacular en la empresa. Sin embargo para que sea eficiente debe tener tres enfoques:

**Kaizen orientado a la administración:** representa hacer tangible los mecanismos necesarios para unir la visión estratégica de la organización, con la gestión del día a día. Lo que proporciona al mismo tiempo el impulso de progreso operativo y la moral de los trabajadores.

**Kaizen orientado al grupo:** se representa en la organización como la creación de equipos de mejora continua, círculos de calidad, los cuales son creados con el fin de cristalizar los proyectos de mejora continua.

**Kaizen orientado al individuo.** Se puede explicar mediante la filosofía de Toyota: “el principal efecto del Kaizen es mejorar la habilidad de los trabajadores y como efecto colateral

trabajas con más ganas”. Es decir, capacitar y preparar al personal hacia el cambio, que las personas adopten una actitud positiva hacia el mejoramiento. La base está en crear el **hábito de mejora**, pues en el Kaizen a diario debe haber una mejora.

## **8.2. Deporte acuático**

El deporte acuático es aquel que se practica en el agua, donde el deportista realiza una actividad física en ella, este deporte se puede practicar en piscina, lagos, embalses, ríos y mares.

Los deportes que pueden practicar en el agua es natación, waterpolo, nado sincronizado y saltos.

La natación es una disciplina olímpica desde los juegos modernos de Atenas de 1896, las mujeres no pudieron competir hasta 1912, existen dos tipos de competencias: las pruebas individuales y los relevos (equipos de cuatro corredores). Las carreras consisten en hacer largos de piscina que recorren distancias de entre 50 y 1.500 metros.

Los cuatro estilos de natación que se utilizan en competición son Crol, espalda, mariposa o braza, la prueba de estilos, combina los cuatro.

Estilo crol: El crol tiene su origen en la palabra "crawl" del inglés, que significa reptar o arrastrarse. Recibe también el nombre de **estilo libre** porque, en las pruebas así denominadas, el nadador puede nadar cualquier estilo (crol, braza, espalda, mariposa, perrito, de lado, etc.), excepto en las pruebas de individual estilos o relevo combinado, en las cuales estilo libre significa cualquier estilo distinto del de espalda, braza o mariposa.

Este estilo surgió en Australia y sus característicos movimientos se le atribuyen al inglés John Arthur Turdgen en el año 1870, que imitaba la técnica de los nativos australianos.

En este estilo el nadador se encuentra en posición ventral o prona (boca abajo), y consiste en una acción completa de ambos brazos (brazada) de forma alternativa, primero el derecho y luego izquierdo, en un movimiento similar al de las aspas de un molino, y un número variable de batidos de pierna (patada), dependiendo del nadador y de la distancia de la prueba a nadar.

De momento, se trata del estilo más rápido, seguido por la mariposa, la espalda y por último la braza. Sin embargo, los últimos avances en cuanto a técnica se refiere, indican que los tiempos registrados en la mariposa se van acercando cada vez más a la velocidad del crol.

Estilo espalda: También denominado como crol de espalda. En este estilo el nadador está en posición dorsal o supina y consiste, al igual que el crol de frente, en una acción completa y alternativa de ambos brazos (brazada) y un número variable de batidos de piernas (patada)

En un principio, sobre el año 1912, este estilo se nadaba sobre el dorso del cuerpo con brazada doble, es decir, con movimientos de los brazos simultáneos y con patada de bicicleta. Con el tiempo el estilo ha ido evolucionando hasta nuestros días gracias a modificaciones en la técnica realizadas por nadadores como Kierfer en 1993, Vallerey en 1948 o Tom Stock en 1960, y con aportaciones de prestigiosos entrenadores como James Counsilman.

Estilo braza o de pecho: Es el más antiguo de todos ya que sus movimientos y postura son más naturales.

A pesar de que su técnica ha evolucionado más rápido que el resto de los estilos, se trata del más lento de los cuatro. En este estilo el nadador se encuentra en posición ventral y realiza movimientos de brazos y piernas simultáneas y simétricas. Los hombros y las caderas realizan un movimiento ascendente y descendente que, coordinado con el movimiento de brazos, permite realizar la inspiración.

Hasta 1986 se podían diferenciar dos tipos de braza: la braza formal y la braza natural. La braza formal se caracteriza por una posición horizontal del cuerpo y por realizar la inspiración gracias a un movimiento de flexo-extensión del cuello. La braza natural se caracteriza por una posición menos horizontal, con las caderas más bajas y un movimiento ascendente y descendente de los hombros y caderas.

En el año 1986 el reglamento se modifica suprimiendo la prohibición de hundir la cabeza durante el nado. Con esta modificación surge lo que se denomina “braza ola” que se caracteriza por realizar un movimiento ondulatorio del cuerpo, semejante al que se realiza en la mariposa con la intención de colocar al nadador "encima" de la ola que él mismo produce, así como por un recobro aéreo.

Estilo mariposa: Es el estilo más moderno de todos, su aparición data de la década de los 50 y nace como una variante de la braza. Es uno de los más difíciles de aprender ya que exige altos niveles de fuerza y coordinación.

En este estilo el nadador se encuentra en posición ventral. Tanto los movimientos de las piernas como de brazos son muy similares a los realizados en el estilo crol pero de forma simultánea y con ligeras variaciones. Además, requiere una perfecta coordinación entre las



extremidades superiores y las inferiores; éstas últimas realizan un movimiento similar al aleteo de los delfines, de ahí que también se le conozca como "estilo delfín".

Otra característica de este estilo es un movimiento continuo ondulatorio del todo el cuerpo, en forma de "S" tumbada, que también deberá estar perfectamente coordinado con piernas y brazos para una mejor propulsión en el agua y permitir realizar la inspiración.

### **8.3. Club**

Es una palabra de voz inglesa que designa una asociación voluntaria orientada a unos fines comunes, en la cual los miembros están organizados en torno a ciertos objetivos comunes y específicos de carácter político, deportivo, recreativo, etc. Por extensión también se aplica al lugar estable en que se reúnen para realizar las acciones particulares.

El club como cualquier entidad que congregate grupos sociales tiene sus propias reglas o condiciones: fija las condiciones de admisión, establece el monto de la aportación o cuotas de los socios, señala su propio programa de acción, contempla objetos muy específicos.

Los clubes brindan oportunidades de divertirse, al mismo tiempo que ayuda a sus miembros a expresar su opinión, a ampliar su educación y adquirir nuevos conocimientos.

## **9. MARCO LEGAL**

### **LEY 181 DE 1995**

“Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional de Deporte”

#### **Capítulo II**

Integración funcional. Las entidades públicas o privadas dedicadas al fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, concurrirán de manera armónica y concertada al cumplimiento de sus fines, mediante la integración de funciones, acciones y recursos, en los términos establecidos en la presente ley.

#### **Título IV**

#### **DEL DEPORTE**

##### **Capítulo I**

##### **DEFINICIONES Y CLASIFICACIONES**

ART. 16 Formas como se desarrolla el deporte:

Deporte formativo. Es aquel que tiene como finalidad contribuir al desarrollo integral del individuo. Comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivo. Tiene lugar tanto en los programas del sector educativo formal y no formal, como en los programas desescolarizados de las escuelas de formación deportiva y semejantes.

### **DECRETO 1504 DE 1998**

Artículo 18 mediante el cual se reglamenta el manejo del espacio público en los Planes de Ordenamiento Territorial, dispone: "Los municipios y distritos podrán contratar con entidades privadas la administración, mantenimiento y el aprovechamiento económico para el municipio o distrito del espacio público, sin que impida a la ciudadanía de su uso, goce, disfrute visual y libre tránsito"

### **DECRETO DISTRITAL 456 DE 2013**

Determinó los actores públicos y privados del aprovechamiento económico del espacio público, y entre ellos dispuso que el Instituto Distrital de Recreación y Deporte es una de las entidades administradoras del espacio público y a su cargo le asignó los grandes escenarios y la red general de parques del Distrito Capital.

### **ACTO LEGISLATIVO No 2 DEL 2000**

#### **Art. 52 Derecho al deporte y la recreación**

Reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y aprovechamiento de tiempo libre, los identifica como elementos que contribuyen en la formación integral de las personas, el mejoramiento y mantenimiento de la salud, los integra a la educación y los considera gasto público social. Este precepto determina un gran avance en materia de legislación deportiva colocando al deporte y la recreación como valores integrados a los intereses fundamentales de la colectividad, que deben ser protegidos y amparados por el Estado y la sociedad.

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

### 10.1. Enfoque cualitativo y cuantitativo

**Enfoque cualitativo:** es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario.

**Enfoque cuantitativo:** toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación.

Se va a emplear el enfoque cualitativo para así reconocer e identificar las problemáticas o las situaciones que dificultan el posicionamiento de la empresa o de los procesos que fallan o no se están ejecutando para alcanzar las metas de gestión y de calidad a nivel administrativo y deportivo.

Así mismo el enfoque cuantitativo nos ayudara a medir e identificar cuantas personas, cuales procesos, en que momentos están fallando, y así mismo buscar la solución en el tiempo más corto, a través de la elaboración de una encuesta, para medir los niveles de satisfacción o insatisfacción de los empleados.

### 10.2 Tipo de estudio descriptivo transversal.

Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Este tipo de investigación es como una fotografía en un momento dado del problema que se está estudiando y puede ser: descriptiva o de correlación, según el problema en estudio.

Nos ayuda o nos contribuye a identificar y especificar las características de las tareas y el desarrollo de las labores o situaciones generales de cada uno de los empleados, mostrándonos el grado de afectación positivo o negativo y/o un grado de satisfacción parcial o completa en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Esta investigación se hace transversal ya que nos ayuda a describir en un momento exacto desde la recolección de datos, los parámetros que afectan o favorecen las tareas desempeñadas y por ende nos brindan un punto de evaluación concreto para implementar nuestro plan de mejora continua y desarrollo organizacional.

### **10.3. Técnicas de recolección de datos**

#### **10.3.1. La Encuesta**

Para el proyecto se tomó en cuenta para iniciar la técnica de recolección de datos, la encuesta se utiliza esta técnica para descubrir los componentes de los mundos de los participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados.

Observación no participante, que brinda patrones de comportamiento y actuaciones ante situaciones determinadas siendo negativas o positivas ante el cumplimiento de las labores asignadas, siendo identificadas y transmitidas por medio de una encuesta que nos brindara indicadores de ejecución positivos o negativos.

La encuesta se hace con el fin de poner en conocimiento los pros y los contras a nivel administrativo y de funcionamiento, que busca poner en conocimiento las debilidades y fortalezas en el desarrollo de las labores.

#### **10.4. Muestra. Población objetivo dirigentes.**

La muestra es tomada con todo el personal que integra la empresa y destinados a todas las labores disponibles.

#### **10.5. Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia**

Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga.

Está organizado para indagar a los empleados que hagan parte activa del Club y que cumplan diversas funciones dentro o fuera de la empresa, diagnosticando las falencias y enfocando las posibilidades de mejora continua.

## 10.6. Encuesta de Desarrollo Organizacional

ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CLUB DEPORTIVO  
PERFORMANCE DE TRIATLÓN.

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
De acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
Neutral	3
En desacuerdo	4

1. ¿Según su criterio la toma de decisiones o las órdenes dadas por su jefe están dentro de los parámetros de desempeño?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. ¿Le brindan las herramientas y posibilidades necesarias para poder cumplir su labor de acuerdo al manual de funciones?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. ¿Considera que las funciones que se están desarrollando cumplen con un estándar de evaluación para las funciones?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. ¿Su supervisor inmediato hace todo lo posible para apoyar y valorar su esfuerzo?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. ¿El tiempo y asignación de tareas son equitativas y ajustadas para la realización de estas?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. ¿La estructura y espacio físico para el desarrollo de su labor están bien diseñados?

1	2	3	4
---	---	---	---

7. ¿Cuenta con medios de comunicación idóneos para comunicarse con otra área de la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

8. ¿La empresa cuenta con espacio físico para reuniones, capacitaciones, seminarios que es acorde a sus necesidades?

1	2	3	4
---	---	---	---

9. ¿La empresa cuenta con personas especializadas para desarrollar o solucionar las dificultades que se presente?

1	2	3	4
---	---	---	---

10. ¿Considera que las relaciones con los demás integrantes de la empresa es buena?

1	2	3	4
---	---	---	---

11. ¿En el desarrollo de sus actividades a presentado dificultades de comunicación con otro integrante de la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

12. ¿Siempre ha podido darle solución a los inconvenientes con sus compañeros de labor?

1	2	3	4
---	---	---	---



13. ¿La toma de decisiones correspondientes cumplen con los parámetros legales de la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

14. ¿Es suficiente y acorde el tiempo asignado para la realización de sus labores?

1	2	3	4
---	---	---	---

15. ¿Existe un buen ambiente y colaboración entre los demás miembros de la empresa y usted?

1	2	3	4
---	---	---	---

16. ¿Recibe incentivos o bonificación por el cumplimiento de metas?

1	2	3	4
---	---	---	---

17. ¿Se siente a gusto y satisfecho con la empresa y con el cargo que desempeña?

1	2	3	4
---	---	---	---

18. ¿Siente y ve posibilidades de crecimiento personal y profesional con el desarrollo de su labor actual?

1	2	3	4
---	---	---	---

19. ¿Está conforme con el salario y remuneración que percibe por sus labores y tareas desarrolladas?

1	2	3	4
---	---	---	---

20. ¿La empresa realiza y los invita a actividades para el ocio y recreación incluyendo a su núcleo familiar?

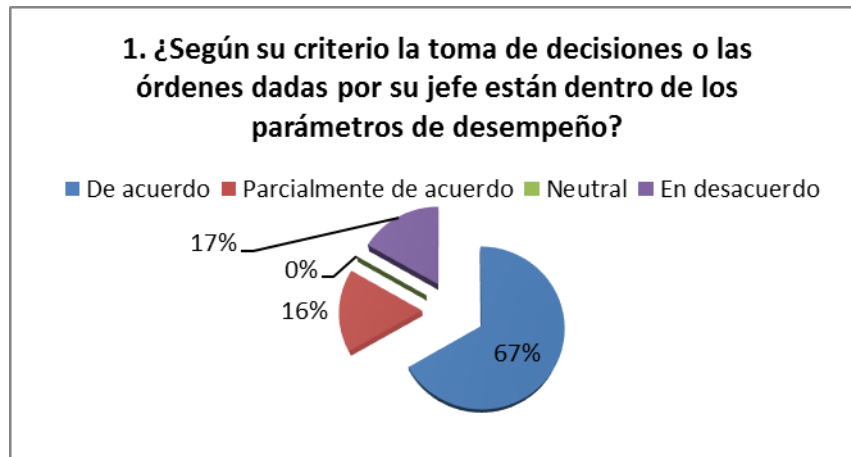
1	2	3	4
---	---	---	---

## 11. RESULTADOS

### 11.1. Tabulación de las encuestas

Se hicieron 6 encuestas a las seis personas (profesores, y promotores) que laboran actualmente en el Club Deportivo Performance de Triatlón.

CALIFICACIÓN	1. ¿Según su criterio la toma de decisiones o las órdenes dadas por su jefe están dentro de los parámetros de desempeño?
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	0
En desacuerdo	1



**En esta pregunta pondremos en evidencia que, según el criterio de los participantes en la encuesta realizada la mayoría de los encuestados está de acuerdo con las decisiones tomadas por el jefe, sólo uno de ellos no está de acuerdo**

---

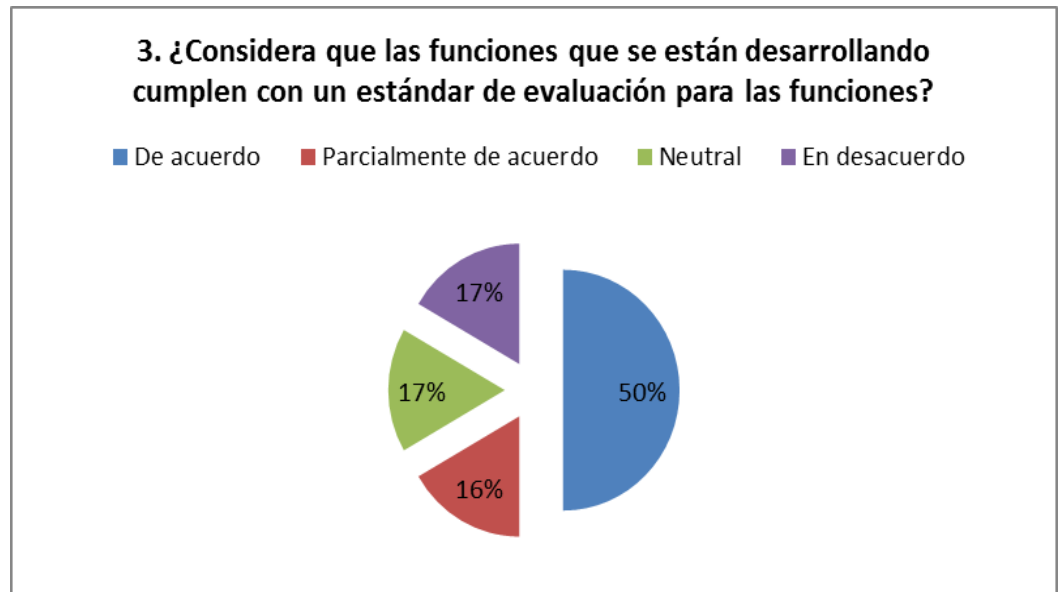
<b>CALIFICACIÓN</b>	2. ¿Le brindan las herramientas y posibilidades necesarias para poder cumplir su labor de acuerdo al manual de funciones?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	1
En desacuerdo	1



**Según los encuestados tres de ellos está de acuerdo en que el club le brinda herramientas necesarias para llevar a cabo su labor.**

---

<b>CALIFICACIÓN</b>	3. ¿Considera que las funciones que se están desarrollando cumplen con un estándar de evaluación para las funciones?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	1
En desacuerdo	1



**Según con el estándar de evaluación que conocen los participantes, tres de los encuestados está de acuerdo con dicho estándar.**

---

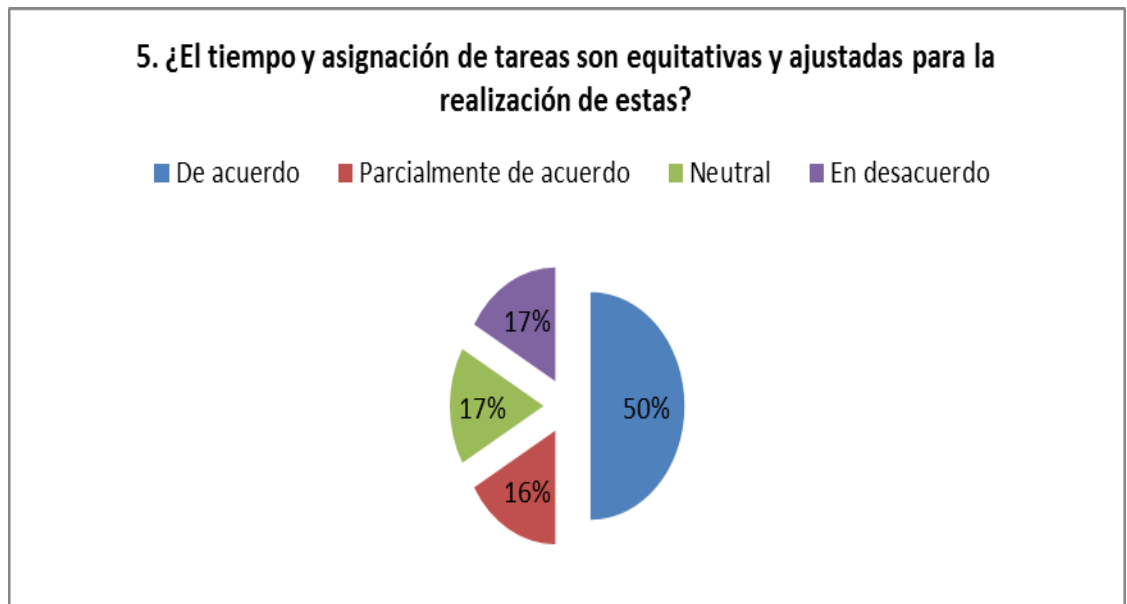
<b>CALIFICACIÓN</b>	4. ¿Su supervisor inmediato hace todo lo posible para apoyar y valorar su esfuerzo?
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	1
En desacuerdo	0



**Se evidencia que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la gestión que realiza el jefe inmediato para tener un buen desempeño en su labor.**

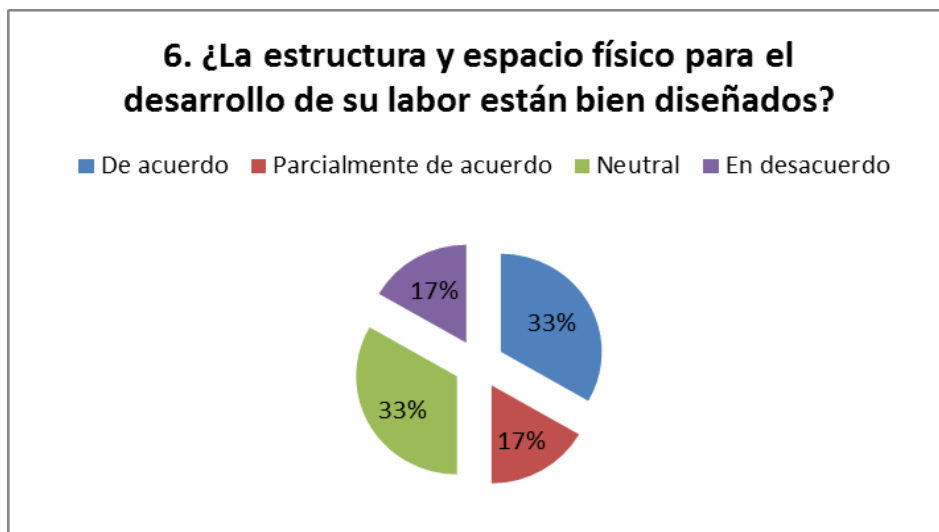
---

<b>CALIFICACIÓN</b>	5. ¿El tiempo y asignación de tareas son equitativas y ajustadas para la realización de estas?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	1
En desacuerdo	1



**Con referencia a esta pregunta el 50% de los participantes de la encuesta están a favor de la asignación de las tareas y el resto de los participantes están divididos.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	6. ¿La estructura y espacio físico para el desarrollo de su labor están bien diseñados?
De acuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	2
En desacuerdo	1

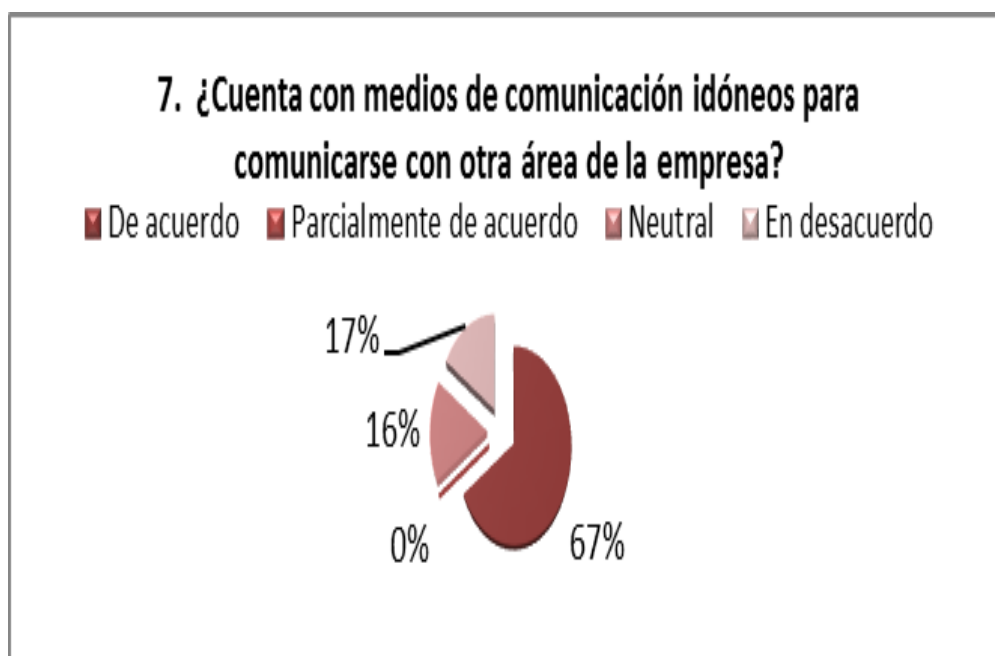


**Esta pregunta nos da como resultado un 33% están de acuerdo que la estructura está diseñada para realizar su labor, y 17% no está de acuerdo con la estructura.**

---



<b>CALIFICACIÓN</b>	7. ¿Cuenta con medios de comunicación idóneos para comunicarse con otra área de la empresa?
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	1
En desacuerdo	1



**En esta pregunta vemos reflejado que el 67% de los encuestados está de acuerdo con los medios de comunicación son los idóneos respecto a otras áreas de la empresa.**

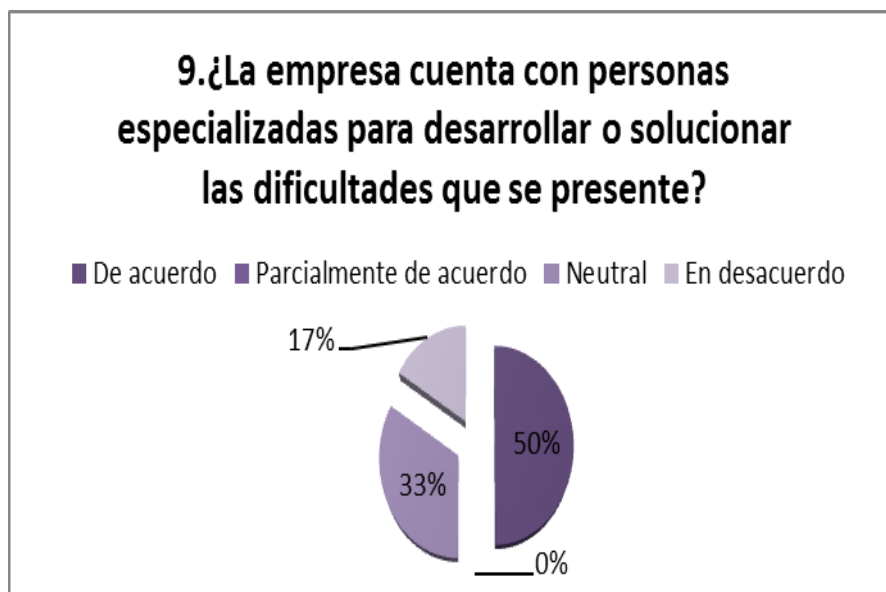
---

<b>CALIFICACIÓN</b>	8. ¿La empresa cuenta con espacio físico para reuniones, capacitaciones, seminarios que es acorde a sus necesidades?
De acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	2
En desacuerdo	2



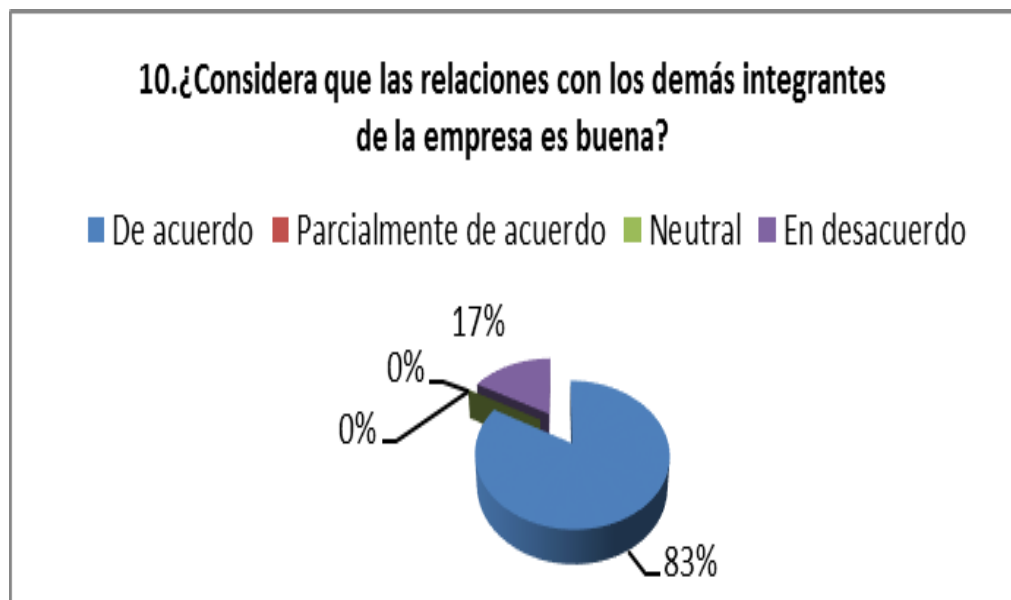
**El 33% de los participantes en esta encuesta está en desacuerdo respecto a los espacios físicos para llevar a cabo reuniones y capacitaciones.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	9. ¿La empresa cuenta con personas especializadas para desarrollar o solucionar las dificultades que se presente?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	2
En desacuerdo	1



**En esta pregunta vemos que 3 de las 6 personas están de acuerdo con las personas especializadas que trabajan para dar solución a las dificultades presentadas.**

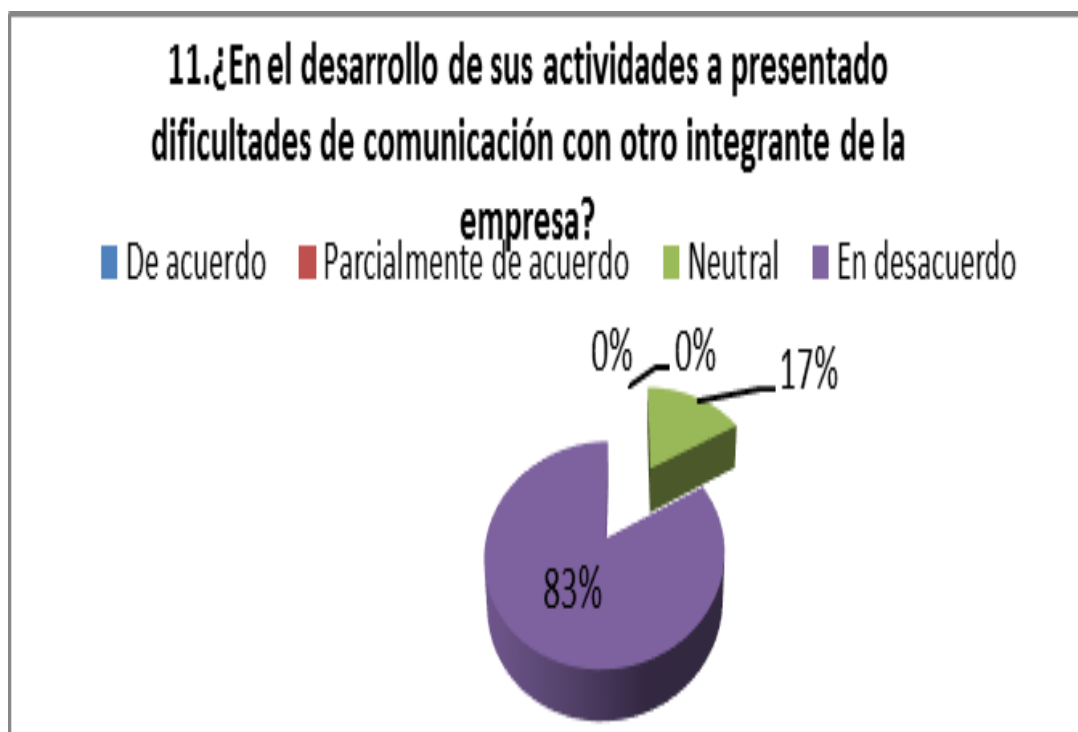
<b>CALIFICACIÓN</b>	10.¿Considera que las relaciones con los demás integrantes de la empresa es buena?
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	0
En desacuerdo	1



**Esta pregunta el 83% de las personas encuestadas está de acuerdo con las buenas relaciones que se manejan en el club.**

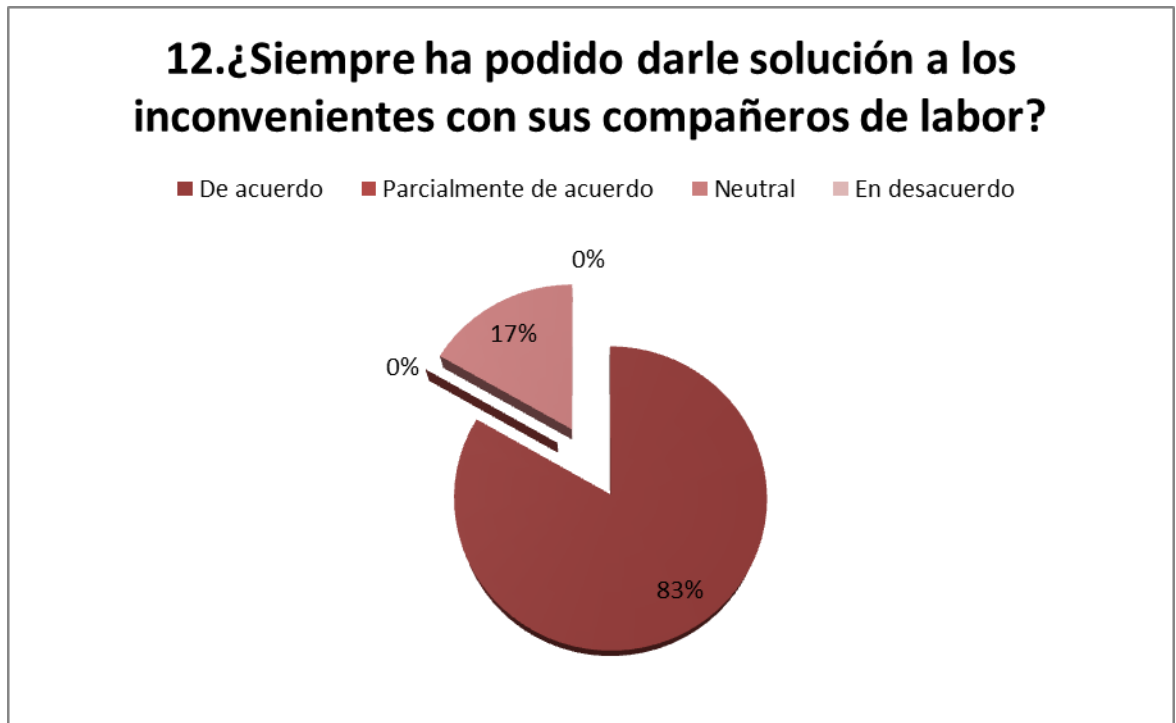
---

<b>CALIFICACIÓN</b>	11. ¿En el desarrollo de sus actividades a presentado dificultades de comunicación con otro integrante de la empresa?
De acuerdo	0
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	1
En desacuerdo	5



**Esta pregunta se evidencia que el 83% de los participantes no presenta dificultades de comunicación con otro integrante del Club.**

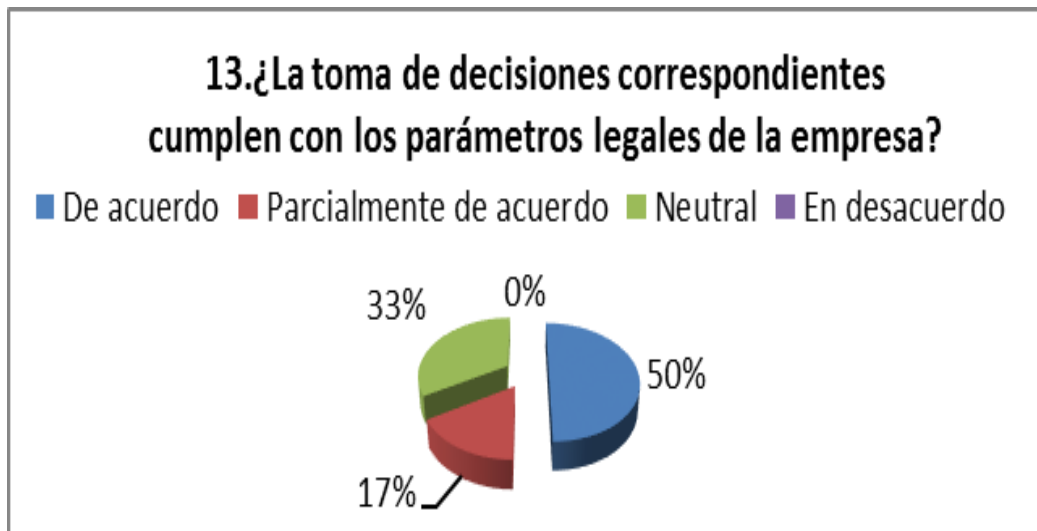
<b>CALIFICACIÓN</b>	12. ¿Siempre ha podido darle solución a los inconvenientes con sus compañeros de labor?
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	1
En desacuerdo	0



**El 17% de las personas encuestadas no ha podido dar solución a los conflictos internos en el club.**

---

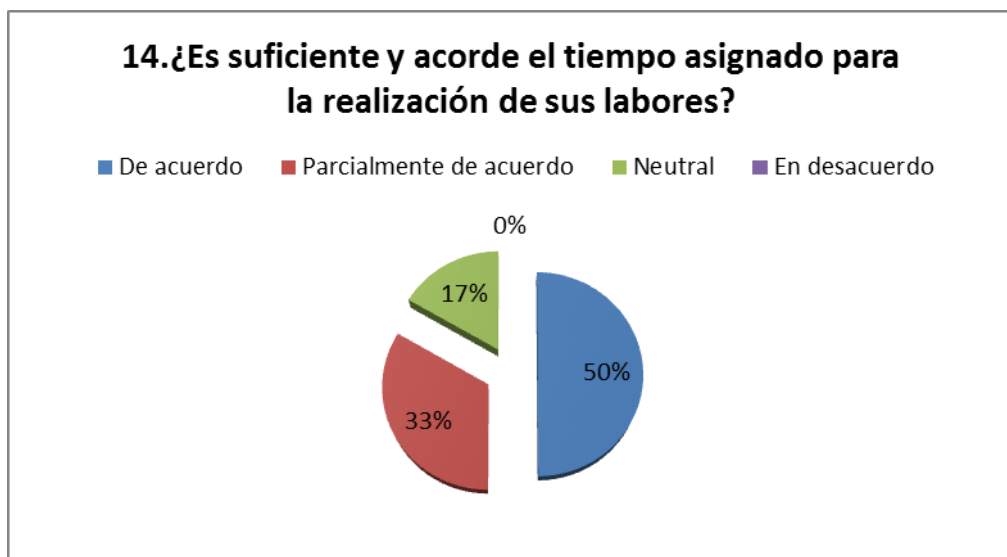
<b>CALIFICACIÓN</b>	13. ¿La toma de decisiones correspondientes cumplen con los parámetros legales de la empresa?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	2
En desacuerdo	0



**La mitad de las personas encuestadas estuvo de acuerdo con la toma de decisiones pero un 33% fue neutral en el momento de dar una respuesta.**

---

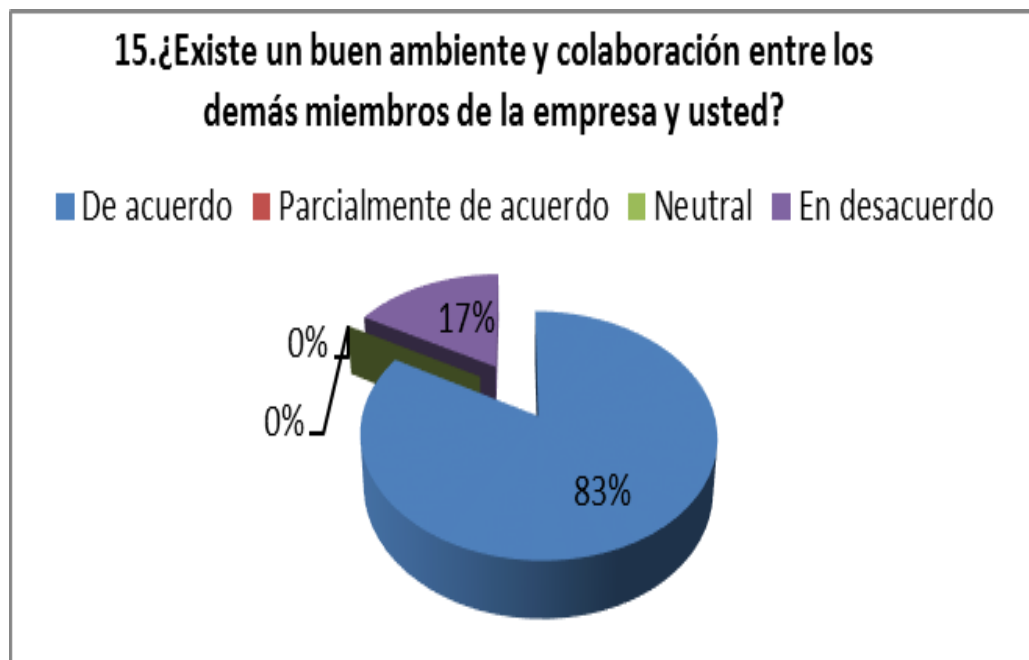
<b>CALIFICACIÓN</b>	14. ¿Es suficiente y acorde el tiempo asignado para la realización de sus labores?
De acuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	2
Neutral	1
En desacuerdo	0



**Se evidencia que el 33% de las personas encuestadas no está de acuerdo con el tiempo asignado para las labores a realizar mientras que un 50% está de acuerdo.**

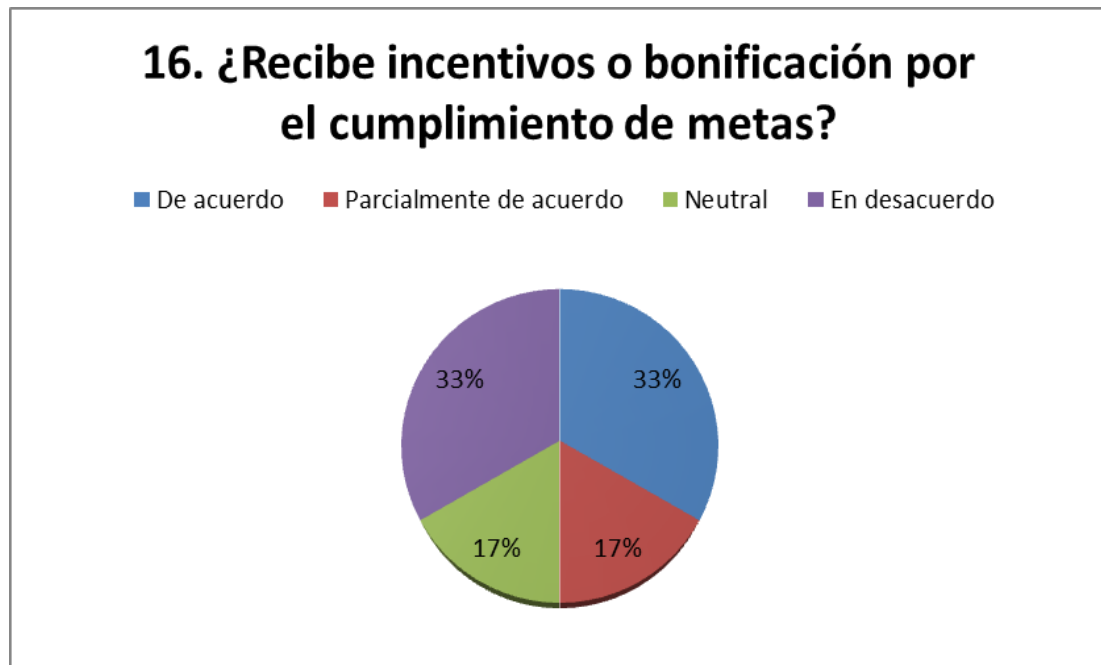


<b>CALIFICACIÓN</b>	15. ¿Existe un buen ambiente y colaboración entre los demás miembros de la empresa y usted?
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	0
En desacuerdo	1



**La mayoría de las personas encuestadas estuvo de acuerdo con el buen ambiente laboral que se desarrolla en el Club solo una persona estuvo en desacuerdo.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	16. ¿Recibe incentivos o bonificación por el cumplimiento de metas?
De acuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	1
Neutral	1
En desacuerdo	2



**En esta pregunta del 100% de los participantes el 33% no está de acuerdo o no recibe ningún tipo bonificación.**

---

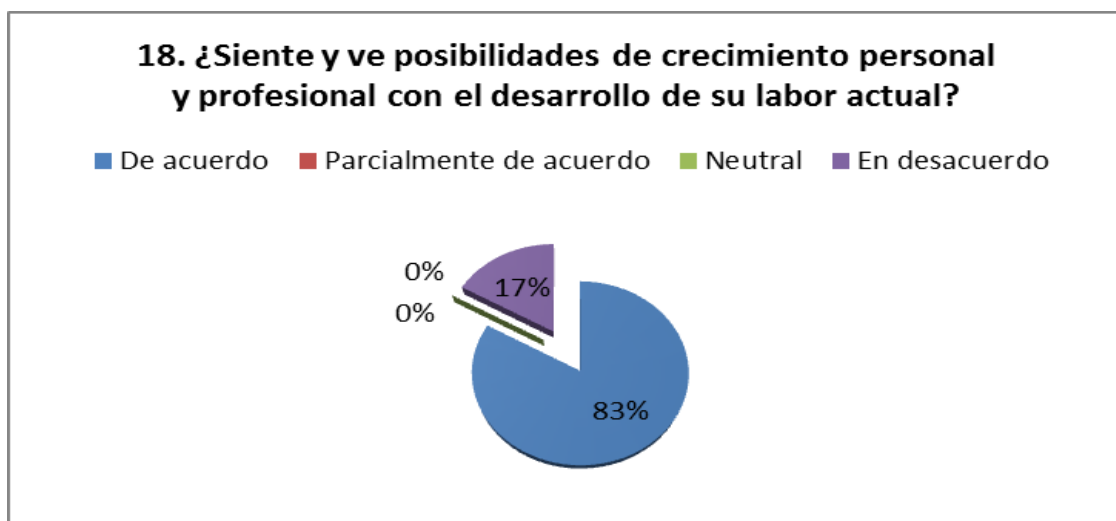
<b>CALIFICACIÓN</b>	17. ¿Se siente a gusto y satisfecho con la empresa y con el cargo que desempeña?
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	1
En desacuerdo	1



**El 67% de las personas encuestadas está a gusto con el cargo y se siente satisfecho con la labor que desempeña en el Club.**

---

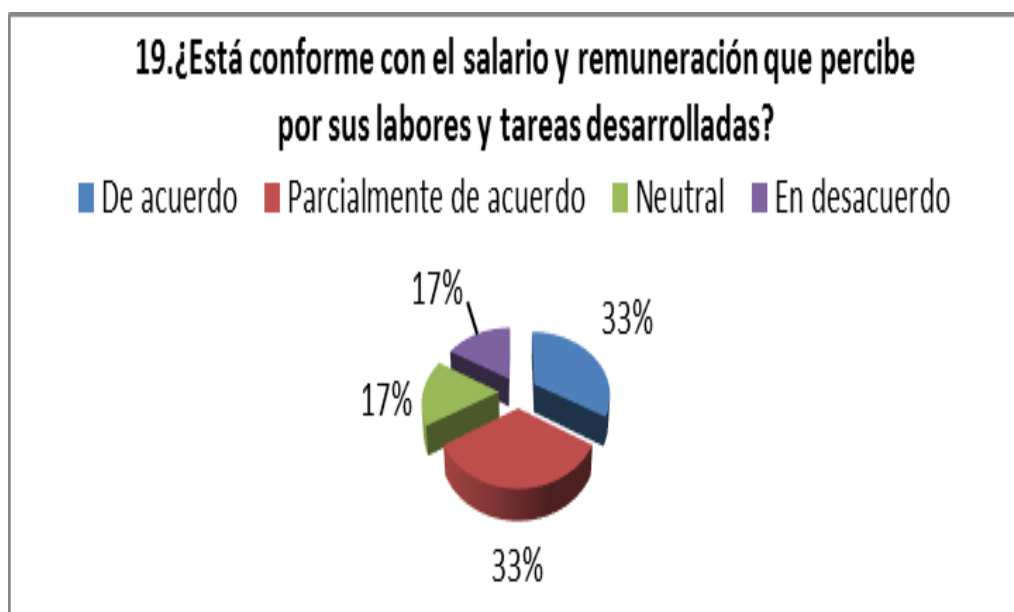
<b>CALIFICACIÓN</b>	18. ¿Siente y ve posibilidades de crecimiento personal y profesional con el desarrollo de su labor actual?
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	0
En desacuerdo	1



**El 83% de las personas encuestadas ve un crecimiento personal y profesional en su labor desempeñada.**

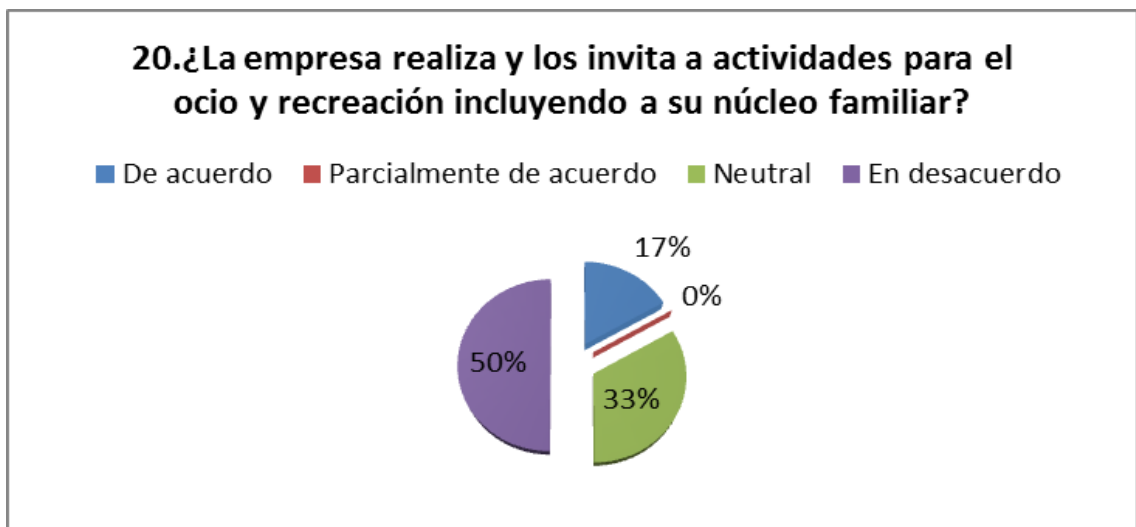
---

<b>CALIFICACIÓN</b>	19. ¿Está conforme con el salario y remuneración que percibe por sus labores y tareas desarrolladas?
De acuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	2
Neutral	1
En desacuerdo	1



**En esta pregunta 2 personas están de acuerdo, 2 se sienten conformes, 1 no está en desacuerdo ni en acuerdo y 1 está en total desacuerdo con salario devengado.**

<b>CALIFICACIÓN</b>	20.¿La empresa realiza y los invita a actividades para el ocio y recreación incluyendo a su núcleo familiar?
De acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	0
Neutral	2
En desacuerdo	3



**En esta pregunta se vio que el 50% de las personas encuestadas no tiene ningún tipo de esparcimiento haciendo partícipes a las familias de los empleados.**

---

## 12. DISCUSION

Usando como eje principal la estrategia, plan o proceso de desarrollo organizacional continuo, encaminar al Club Deportivo Performance de Triatlón hacia la mejora y optimización de los procesos, tiempos y resultados de las actividades de cada uno de los empleados, favoreciendo y posicionando en el mercado al Club Deportivo Performance de Triatlón como uno de los más reconocidos, estables y organizados en todos los ámbitos administrativos, deportivos, de atención y satisfacción para los usuarios.

Actualmente el Club Deportivo Performance de Triatlón funciona sin apoyarse en un proceso de desarrollo organizacional, por lo que es necesario revisar y plantear un proceso que afiance e identifique a los trabajadores y sus actividades, diseñando un manual de responsabilidades y deberes para que los empleados tengan siempre en cuenta sus tareas principales y compromisos para con la empresa desarrollándolos de la mejor forma.

Gracias a las encuestas realizadas se logra identificar el clima organizacional, el grado de satisfacción, el liderazgo, responsabilidad y cumplimiento de actividades laborales, que nos lleva a deducir que los trabajadores desarrollan sus labores de forma libre e improvisada, sin que tengan una orientación o inducción e incentivos acordes, al inicio, durante y al finalizar el desarrollo de sus actividades.

La investigación se desarrolló exclusivamente con el Club Deportivo Performance de Triatlón, avalado y con reconocimiento deportivo del I.D.R.D., somos conscientes que en la ciudad hay presentes una gran cantidad de clubes con reconocimiento deportivo y excelente

resultados administrativos, no podemos recolectar información porque no nos han facilitado el acercamiento y consultarlos ha sido imposible para ser tenidos en cuenta y recolecta datos para la investigación. Gracias a la cercanía laboral y facilidad de acceder a la recolección de datos con el Club Deportivo Performance de Triatlón se procedió a elegirlo como muestra.



### **13. CONCLUSIONES**

Para la creación y la conformación de una empresa es importante desarrollar todo el proceso en cada una de las áreas, puesto que una es complementaria a la otra y saltarse un paso de estos puede generar un conflicto en la conformación y estructuración de la empresa.

Gracias a la indagación realizada con los empleados del club deportivo Performance de triatlón, en la investigación se manifiestan la falta de bases sólidas y planeación a nivel administrativo con respecto al desarrollo y clima organizacional de dicho club deportivo, lo cual genera dificultades, desorden y entorpecimiento en los tiempos de desarrollo de diferentes procesos.

La creación y ejecución de un plan de desarrollo organizacional puede contribuir y garantizar en gran forma el funcionamiento adecuado y mejora continua de los procesos del club deportivo Performance de triatlón mediante recolección e implementación de herramientas y estrategias administrativas favoreciendo a los trabajadores y usuarios del club.

Con la recolección de datos realizada a los empleados del club deportivo Performance a través de la encuesta, se identificaron varios aspectos o falencias en el desarrollo y clima organizacional, que brindan una pauta al club para replantear u organizar mejor las funciones de los empleados, el grado de cumplimiento adecuado, el nivel de satisfacción y el agrado por el desarrollo de las actividades asignadas.

La investigación contribuye para que el club deportivo Performance encamine, ordene y genere un mejor y continuo proceso administrativo, llevándolo a contemplar, desarrollar y manifestar parámetros y actividades más acertadas y específicas desde la inducción hasta la estabilización de cada uno de sus empleados en el desarrollo de sus actividades y tareas laborales.

El desarrollo organizacional al ser parte de un fenómeno como proceso administrativo es versátil y no solo se puede aplicar a los clubes deportivos sino a las diferentes empresas, o iniciativas empresariales que se desarrollen para alcanzar un estándar de alta calidad.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Achilles de Faria Mello, F (2004) Desarrollo organizacional enfoque integral, Balderas México, Editorial Limusa S.A

Becerra Soto, J, (2001) Kaizen La clave de la ventaja competitiva japonesa, Volumen (3) 1-20

Bolaños Garita, R (2011) el desarrollo organizacional como estrategia para la modernización de la administración pública, revista nacional de administración, Volumen (2) 135- 144, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4716395.pdf>

Cortes Cortes, M, Iglesias León, M (2004) Generalidades sobre metodología de la investigación, Ciudad del Carmen Campeche México, Editorial Universidad Autónoma del Carmen

García Ortiz, M. y Organista Ortiz, J. (2014) La estructura organizacional como Herramienta para el crecimiento deportivo, Revista digital: Actividad Física y Deporte, recuperado de <http://revistas.udca.edu.co/index.php/actividad-fisica-deporte/article/viewFile/34/29>.

Gallo Casas, M. (2008) Estilos clásicos de natación, Metodología y didáctica de la enseñanza Volumen (1) (1-109) Recuperado de <http://www.wikispaces.com/file/view/clasicospdf.pdf>

Gómez, S, Opazo, M, Marti, C (2007) Características estructurales de las organizaciones deportivas, Volumen (704) 1- 24 Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>

(Guía para la elaboración plan de mejora) SGC-MAP GUI-DEGI-001. Ver. 01 (2014)

Marin, J, Melgar, A, Castaño, C, (2003) Teoría y técnicas de desarrollo organizacional, Volumen (5), 1-41, Recuperado de

[http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/10059/PSDCG-T10\\_v2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/10059/PSDCG-T10_v2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Montaña Rey, A. Torres Reyes, G. (2015) Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. Tesis De Grado Maestría En Dirección Y Gerencia De Empresas Facultad De Administración Universidad Del Rosario. Colombia.

Muñoz, A (2014) Desarrollo organizacional: Investigación de los momentos históricos en desarrollo de la industria y las organizaciones, Volumen (2) 28- 37 Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/viewFile/67/58>

Parada Arias, D, (2012) Diagnostico y propuesta de alternativas de mejoramiento en la empresa Distrimarcas TAT Ltda, Pag 1-11 Recuperado de [http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012\\_Anexo.pdf?sequence=2](http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012_Anexo.pdf?sequence=2)

Petit Torres, E (2012) El desarrollo organizacional innovador: Un cambio conceptual para promover el desarrollo, Volumen (XVII) 74- 88 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022785006.pdf>

Posada Posada, Y. Vélez Cortés D. (2014 Abril, junio) Valoración del desarrollo deportivo de los clubes de natación de la ciudad de Medellín, volumen 3, revista de educación física, recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/download/20816/17441>.

Rodríguez Garay, R (2009) La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, Volumen (22) 67-92 Recuperado de Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>

Salazar Estrada, J, Guerrero Pupo, J, Machado Rodríguez, Y, Cañedo Andalia, R (2009) Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laborar, Volumen (4) 67-75 Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sánchez Ambriz, G (2009) El desarrollo organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales, Volumen (12) 235- 254, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>

Sandoval Hernández, P (2004) Club Significado y Trascendencia, Capitulo 1, 1-6 Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lar/sandoval\\_h\\_op/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/sandoval_h_op/capitulo1.pdf)

Segredo Pérez, A,M (2013) Clima organizacional en la gestión de cambio para el desarrollo de la organización, Volumen (39) No 2 Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)

Silva Pedraza, L. (2014) El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Tesis de especialista en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Torres Hernández, Z. (2014) Administración Estratégica, grupo editorial patria.

Torres Lima, P, Villafan Aguilar, J, Álvarez Medina, M (2014) Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: El estudio de caso universitario en México, Volumen (47) 1-12 Recuperado de <http://rieoei.org/2511.htm>

Vargas Irure, R, (2011) Cultura y desarrollo organizacional en la universidad nacional del altiplano-puno, Volumen (11) 1-11 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100>

## 15. ANEXOS

### 15.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Mes 1 Feb.				Mes 2 Mar.				Mes 3 Abril.				Mes 4 may.			
	Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de proyecto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Entrevista y realización de encuestas (se realiza una única vez)						X	X									
Análisis de datos								X	X							
Corrección de proyecto													X	X	X	X