

# Modelo de gestión de recursos humanos para el Comité Olímpico Ecuatoriano

Model of human resource management for the Ecuatorian Olympic Committee

Facultad de Educación Física, Deportes y Recreación  
Universidad de Guayaquil  
(Ecuador)

MSc. Eduardo Einstein Barros Villacis  
[eduardobarros1958@yahoo.es](mailto:eduardobarros1958@yahoo.es)

## Resumen

El artículo describe algunos postulados básicos que sustentan la gestión de recursos humanos en entidades públicas de la República del Ecuador, con énfasis en el Comité Olímpico Ecuatoriano, abordando temáticas tales como el problema y su identificación, investigación, resultados esperados, objetivo, conflictos, organización, planeación, entre otros aspectos del proceso de gestión.

Palabras clave: Gestión. Recursos Humanos. Planeación. Comité Olímpico Ecuatoriano.

## Abstract

The article describes some basic principles that underpin the management of human resources in public institutions of the Republic of Ecuador, with emphasis on the Ecuatorian Olympic Committee, addressing topics such as how the problem and the identification, investigation, expected results, goals, conflicts, organization, planning, among other aspects of the management process.

Keywords: Management. Human Resources. Planning. Ecuatorian Olympic Committee.

## Agradecimientos

Al Programa Prometeo de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) de la República del Ecuador.

EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 19, N° 195, Agosto de 2014. <http://www.efdeportes.com>

1 / 1

## Introducción

Entendemos por organización un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de unos objetivos, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación. A criterio de Heinemann (2002: 12) es "una organización es un orden social planificado y creado como instrumento racional para que, sobre la base de la colaboración de muchas personas, se pueda cumplir con los objetivos propuestos de una forma más conveniente y rápida que lo que el trabajo individual permitiría". Sin embargo, esta definición no implica que las organizaciones funcionen a la perfección.

A decir de Viveros (2003: 134), "no hay crecimiento organizativo sin conflicto, y toda situación de aparente falta de conflictividad no es otra cosa que un breve paréntesis en el transcurso de la vida organizativa hacia otra situación más o menos conflictiva. La mayoría de las interacciones humanas se caracterizan por el desacuerdo y el conflicto, y las que tienen lugar en el contexto de las organizaciones no son una excepción. Lo normal es vivir en medio del conflicto interno o externo".

En razón de lo anteriormente expuesto, se considera importante destacar que la obtención de servicios eficientes, económicos, eficaces y transparentes depende fundamentalmente de los recursos humanos que disponga una organización, y para ello conocer sobre prospectiva permite adelantar nuestras decisiones para lograr una mayor eficiencia del proceso (Morales y Fernández, 2007) en el Comité Olímpico Ecuatoriano, en el caso que nos ocupa, todo lo cual reside en las políticas, objetivos y acciones orientadas a la participación activa de los recursos humanos, por lo que es prioritario desarrollar esta investigación para mejorar las falencias observadas, y trazar acciones estratégicas como las dispuestas en Iglesias, Calero y Fernández (2012), en donde se tenga en cuenta las características socioculturales, económicas y políticas, entre otras, para la toma de decisiones acertadas en el campo de acción propuesto; además de delimitar las variables claves significativamente influyentes y su relación, para realizar un análisis estructural de sus influencia directas e indirectas (Calero, Fernández & Fernández, 2008).

## El problema: identificación y trasfondo

El Comité Olímpico Ecuatoriano tiene planes estratégicos y planes operativos para la gestión de los recursos financieros y materiales; sin embargo no dispone o no considera en esa misma dimensión a los recursos humanos; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las instituciones.

En este sentido, el CON de Ecuador no dispone de políticas, objetivos generales y específicos ni acciones permanentes y temporales donde le den a los recursos humanos el espacio que deberían tener.

Los recursos humanos solo son tratados cuantitativamente a través de los presupuestos, pero no se les trata con la suficiente relevancia y, sin ellos no es posible que la entidad funcione. Por ello, se hace vital trazar acciones sistemáticas y eficientes de trabajo que evidencien incrementos notables en los distintos componentes del proceso de dirección del entrenamiento deportivo, como es el caso del vínculo de la selección deportiva con los programas educativos (Calero y Suárez, 2011; Calero, 2012; 2013).

En otro ámbito, no se explotado el recurso humano existente en cuanto a fomentar las relaciones interpersonales entre los involucrados, dando lugar a la aparición de conflictos.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos, administrándolos eficientemente cuando ocurren y aprendiendo a extraer los aspectos positivos una vez solucionados.

Concordamos con el criterio de Lewis A. Coser (1956), para quien "el conflicto social es una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Un conflicto será social cuando trasciende lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad".

En el Comité Olímpico Ecuatoriano se observan los siguientes problemas en relación a los recursos humanos:

- Ineficiencia
- Ineficacia
- Desmotivación
- Falta de productividad
- Debilidades en las relaciones humanas interdepartamentales.
- Escasa transparencia y poca socialización de la información.
- Diferencia de intereses.

Sin embargo, esto son apreciaciones superficiales que deben ser analizadas con mayor profundidad para conocer el alcance de las mismas.

La tendencia moderna es que las instituciones faciliten todos los recursos para capacitar, entrenar y perfeccionar al personal, porque constituye el recurso más relevante de la gestión institucional.

#### Resultados esperados

Mediante la investigación que se llevará a cabo, una vez analizada en detalle la situación de los recursos humanos del Comité Olímpico Ecuatoriano, se pretende proponer un modelo de gestión para los recursos humanos en el mismo. En concreto se persigue:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales
- Alcanzar eficiencia, economía y eficacia con los recursos humanos disponibles.

#### Preguntas de la investigación

Las preguntas de la investigación se han planteado con el fin de responder de qué tipo es y cuáles son las causas del problema expuesto. Heinemann, (2008:24) dice "La investigación empírica es un proceso de resolución de problemas. Así cada paso de la investigación sirve solamente para poder responder al final o por lo menos para aproximarse a la respuesta de la pregunta científica planteada al comienzo del estudio"

El proyecto que se ha realizado, contesta a las tres preguntas siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de los recursos humanos en el CON de Ecuador?
  - ▮ Esta es una pregunta descriptiva, mediante la que comprobaré empíricamente la existencia de variables y sus valores respectivos. Aquí es donde se determinará si los hechos existen o no. (Heinemann, 2008:26)
- ¿Cuáles son las causas de la situación?
  - ▮ Con esta pregunta de explicación trataré de averiguar por qué una variable o sus valores existen. Se trata de averiguar las relaciones causa-efecto, entre como mínimo dos variables. (Heinemann, 2008:28).
- ¿Cuál es la herramienta estratégica que debe aplicar el CON de Ecuador, para alcanzar eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el proceso de gestión?
  - ▮ Esta pregunta está destinada a enfocar el plan de intervención.

#### Objetivo del estudio

- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos, mediante la aplicación de herramientas que permitan facilitar la mejora continua y competitividad en el CON de Ecuador, de modo que se obtengan los servicios del más alto nivel, lo que permitirá obtener actividades académicas y administrativas de calidad.

#### Revisión de la literatura

Definido el problema y las preguntas, se procede a consultar documentos, que se enfocan en tres áreas concretas que nos ayudarán a centrar el proyecto de investigación:

1. Organizaciones: identificar los aspectos relacionados con los recursos humanos.
2. Recursos humanos: en general ¿quiénes son los actores?
3. Manual de buenas prácticas: Las herramientas.

#### Organización

La organización es una figura autónoma que existe independientemente de las personas físicas. Se puede entender como la estructura legal de un conjunto de recursos en el que las personas dejan parte de sus recursos a disposición de una figura jurídica autónoma.

Las organizaciones son una parte fundamental de la sociedad y según Heinemann (2002: 3) "no existe una definición adecuada de 'organización' que reúna equitativamente todas sus características". Según el mismo autor (2002: 4) las características de una organización deportiva son:

- a. Ejercen poder e influencia.
- b. Representan un orden.
- c. Promueven la diferenciación.
- d. Promueven la hegemonía.

Desde este punto de vista las organizaciones no son todas iguales y tienen elementos que las diferencian; entre ellos tenemos:

- Su situación jurídica.
- Sus objetivos.
- Su tamaño.
- La estructura de sus miembros.
- El alcance de su influencia.
- Su estructura para la toma de decisiones.
- La gama de sus ofertas.

- Su influencia política, etc.

Es más, para definir la organización de forma adecuada Heinemann (2002:3) propone hacerlo en cuatro dimensiones: La organización como orden legal y económico, la organización como orden social, la organización como construcción social y las relaciones de la organización con su entorno social.

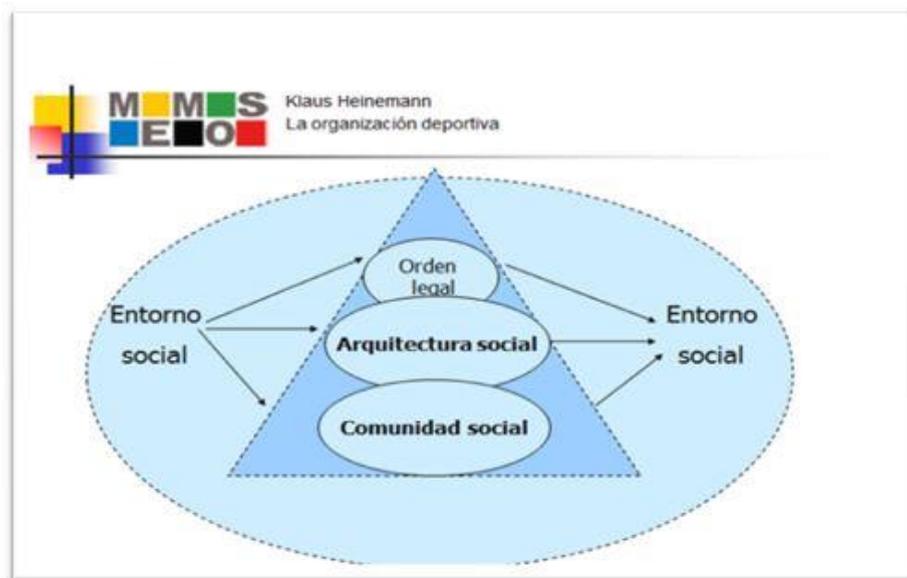


Gráfico 1. Las perspectivas de análisis de una organización deportiva

Fuente: Heinemann (2002:12)

Desde el punto de vista legal la organización, es una figura jurídica autónoma que existe independientemente de las personas físicas y tiene que ver con la situación legal, con derechos de propiedad, normativa legal y técnica, socios y contratos de colaboración.

Como orden social, es un instrumento creado racionalmente para la consecución de objetivos predeterminados y el pilar fundamental lo constituyen, el orden funcional y jerárquico, así como los mecanismos de coordinación y control los cuales se pueden cambiar de varias maneras, además de detectar y estudiar variables que influyen en el rendimiento final como línea estratégica a potenciar (Calero, 2011; Calero 2009a; Calero, 2009).

Como comunidad social una organización, es una forma de comunidad que reúne a personas, y que se diferencia de otras formas por su figura social, en esta figura se involucra la cultura de la organización, sus relaciones informales y orden así como los mecanismos de unión.

Cuando se estudia la organización con sus relaciones con el entorno se tratan todos los elementos externos, a la misma como personas, organizaciones, sistemas sociales, arreglos institucionales, normas y valores que tienen una influencia en la organización o todos estos elementos que pueden ser influidos por ésta.

Por eso es normal concluir que las organizaciones en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, generalmente pueden llegar a tener conflictos entre ellas e incluso internamente, especialmente si no se tienen los instrumentos adecuados de coordinación tal como indica el mismo Heinemann (2002:5): "Ninguna organización puede sobrevivir sin instrumentos para su dirección y coordinación".

### El conflicto en las organizaciones

El conflicto es parte natural de nuestra vida. Desde que el hombre apareció en la Tierra ha enfrentado el conflicto y ha ideado formas de solución desde las formas más primitivas hasta las más elaboradas en los tiempos actuales.

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española la palabra conflicto procede de la voz latina *conflictus* que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses.

Para definir el conflicto es necesario tener claro que para que se produzca un conflicto, las partes deben percibirlo, es decir, sentir que sus intereses están siendo afectados o que existe el peligro de que sean afectados.

Existen muchas definiciones, empero, para efectos de nuestra explicación tomaremos la siguiente:

“Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses” (Robbins, 2002: 64; cfr. Romero, 2005: 32).

Según Mercado/González en su libro Teoría del conflicto en la sociedad contemporánea (2008: 199, 200).

“El postulado principal de la teoría del conflicto no es que la sociedad se encuentre todo momento en conflicto. Cuando se manifiesta un conflicto de manera abierta se está presentando un proceso de dominación y resistencia. Hablar sobre conflictos no es únicamente señalar una serie de eventos dramáticos; esta teoría tiene una perspectiva más amplia que comprende a toda la sociedad. Un conflicto está formado por aspectos psicológicos, políticos, sociales y antropológicos. Sin embargo el conflicto social se puede definir, como una lucha en torno a valores o pretensiones a estatus, poder y recursos escasos en la cual los objetivos de los participantes, no son solo obtener los valores deseados si no también neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Pueden desarrollarse entre individuos, entre colectividades o entre individuo y colectividades”.

#### Tipos de conflictos

- Interpersonales: Debates de las personas con su propio subconsciente.
- Interpersonales: Debates entre dos o más personas.
- Intragrupales: Conflictos en el interior de los grupos.
- Intergrupales: Conflicto entre diferentes grupos.
- Regionales: Conflicto entre regiones o países.

#### Fuentes de conflictos

- Diferencias de valores, intereses, religiones.
- Expectativas, visión, metas, jerarquía.
- Mala comunicación, malas interpretaciones, malas percepciones.
- Recursos compartidos, recursos personales, autoridad, recursos de equipos.

Klaus Heinemann en su curso sobre organizaciones deportivas (2002: 16-18), identifica los conflictos en dos tipos:

- a. Sociales: Roles o normativos, intereses de cada organización o técnicos (distribución de recursos, objetivos o políticos, medios o modos para la consecución de los objetivos, de dominación o influencia. A veces un conflicto social repercute en relaciones individuales.
- b. Personales: antipatías, frustraciones, expectativas, enemistades personales, egoísmo, conflictos personales pueden traducirse en conflictos sociales.

#### Los tipos de conflicto en una organización deportiva

Se reconocen los conflictos sociales siguientes:

- Conflictos de roles. Estos conflictos surgen cuando la persona que cumple un rol determinado se enfrenta con varias exigencias de comportamiento que no puede cumplir por igual. Se deben distinguir varios conflictos sociales que se relacionan con los roles los conflictos entre varios roles («conflictos inter-roles») y los conflictos dentro de un mismo rol («conflictos intra-roles»).
- Conflictos de intereses. Surgen cuando las partes (miembros, secciones, equipos, etc.) establecen demandas – dinero y tiempo, principalmente-, pero también infraestructura y equipamiento, debido a que los recursos resultan escasos. Un ejemplo es el conflicto que hay entre escuelas y clubes para el uso de instalaciones deportivas, o los conflictos que se dan entre secciones de una misma organización sobre quién tiene preferencia en el uso de los gimnasios. Otro conflicto de intereses es el que se establece entre la escuela, los padres y el deporte con relación al tiempo de entrenamiento.
- Conflictos en relación con los objetivos. Surgen cuando las personas o los grupos dentro de una organización deportiva persiguen objetivos diferentes. Puede ser que el conflicto se centre en torno al objetivo general de la organización o a los objetivos parciales que deben alcanzarse para poder lograr el objetivo general.

- Conflictos sobre los medios y modos para la consecución de los objetivos. Junto con los anteriores, surgen los conflictos sobre la disposición de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.
- Estos conflictos surgen con mucha frecuencia en las organizaciones deportivas, debido a las siguientes razones: por lo general, la redacción de los objetivos ideológicos es demasiado abstracta y se presta a varias interpretaciones (por ejemplo, ¿qué relación existe entre el bienestar que provoca la práctica deportiva y el objetivo de transmitir a los estudiantes una buena «capacitación profesional»?).
- De los objetivos tampoco se desprende necesariamente una estructura determinada, ni acciones específicas (¿cómo se logrará conseguir 10 medallas de oro en los próximos juegos olímpicos?, ¿con métodos de entrenamiento, con la promoción de talentos, con una organización eficiente?, ¿o será mejor contar con el apoyo de recursos financieros?, ¿la subvención del Estado será la respuesta?).
- Conflictos de dominación. Estos conflictos pueden surgir cuando en una organización coexisten varios principios de legitimación del poder y del dominio. Un caso típico es el conflicto que se presenta entre personas que tienen autoridad por el cargo que ocupan y las personas que tienen una Autoridad funcional mayor pero que, en determinadas circunstancias, son sus subordinados.

Al primer tipo de conflictos se le puede llamar «conflictos normativos»; al segundo, «conflictos técnicos»; al tercero, «conflictos políticos»; al cuarto, «conflictos económicos»; y al quinto, «conflictos de influencia».

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos, ya que de ese “desacuerdo intenso u oposición de intereses, ideas, etc.”. (Alzate. 1998: 16) propendemos en nuestro proyecto que:

- Se eviten los estancamientos, se estimule el interés y la curiosidad, ya que son la raíz del cambio personal y social, y nos ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- Se aprendan nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Es significativo señalar cómo tradicionalmente se hablaba solo de resolución de conflictos, mientras que actualmente se utiliza con frecuencia creciente la expresión gestión de conflictos.

### Gestión estratégica

La gestión estratégica comprende la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos pero con visión de futuro, de modo que sean facilitadores de la mejora continua de las actividades académicas y administrativas y la competitividad de las organizaciones deportivas olímpicas (Calero y Fernández, 2007; Calero, Fernández & Fernández, 2008).

### Planeación

Interpretando a Chiavenato (1998), Stoner (2000) y Sotelo (2005); en esta parte se presentarán los principales aspectos relacionados con la planeación de los recursos humanos de las organizaciones deportivas olímpicas:

- a. Reclutamiento
- b. Selección
- c. Cargos
- d. Evaluación del desempeño
- e. Remuneraciones
- f. Beneficios sociales.

### Organización

Sobre la base de la información de Chiavenato (2006), en esta parte se desarrollarán los siguientes aspectos:

- a. Reciprocidad de los recursos humanos y las dependencias de las organizaciones deportivas olímpicas.
- b. Las funciones de los recursos humanos.

- c. Los procesos y procedimientos que llevan a cabo los recursos humanos.
- d. Las relaciones de intercambio.
- e. Los incentivos y contribuciones.

#### Dirección

Interpretando a Reyes (2006), en esta parte se desarrollará los siguientes aspectos:

- a. Visión de los recursos humanos en las organizaciones deportivas olímpicas.
- b. Misión de los recursos humanos en las organizaciones deportivas olímpicas.
- c. Políticas de recursos humanos en las organizaciones deportivas olímpicas.
- d. Objetivos de la dirección de recursos humanos.
- e. Acciones que llevan a cabo los recursos humanos.

#### Evaluación

En base a la información que nos proporciona Chiavenato (2006) y Ponce (2006), en este numeral se considerará lo siguiente:

- a. Objeto de la evaluación de los recursos humanos.
- b. Objetivos de la evaluación del desempeño de los recursos humanos.
- c. Beneficios de la evaluación del desempeño.
- d. Métodos de evaluación del desempeño.
- e. Proceso de evaluación del desempeño.

#### Los recursos humanos en la cadena estratégica

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por lineamiento de política, objetivos generales y específicos; y, acciones permanentes y temporales se utilizan indicadores de impacto, resultado y producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de las organizaciones deportivas olímpicas.

#### Políticas generales

Son los grandes lineamientos relacionados con los recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales que gestionan las organizaciones deportivas olímpicas. Las políticas son factibles de medición, mediante los indicadores de impacto. Estos indicadores se asocian a los lineamientos de política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo.

#### Acciones permanentes y temporales

Son categorías básicas sobre las que se centra la implementación de la cadena estratégica constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr los objetivos estratégicos específicos.

Las acciones permanentes, son aquellas que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios educativos y administrativos. Representan la producción de los servicios y bienes que las organizaciones deportivas olímpicas llevan a cabo de acuerdo a sus funciones. Son permanentes y continuas en el tiempo. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de indicadores de productos y recursos necesarios.

Las acciones temporales, representan la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de indicadores de productos y recursos necesarios. Son limitados en el tiempo y luego de su culminación se integran o dan origen a una acción permanente.

#### Gestión efectiva de recursos humanos

##### Definición de los elementos de la gestión efectiva de recursos humanos

En esta parte se definirán los siguientes elementos:

- a. Cantidad de recursos humanos necesarios para llevar a cabo la misión institucional
- b. Capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que debe tener el personal para trabajar en forma efectiva
- c. Aplicación de la inteligencia emocional en la gestión efectiva de recursos humanos
- d. Calidad de los recursos humanos.

#### Modelo de gestión estratégica

En este modelo se considerarán los siguientes elementos:

- a. Planeación estratégica de los recursos humanos

La planeación estratégica dentro de una entidad, hace referencia a la misión, objetivos, metas, servicios a realizar, es decir, todo el proceso que permite establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos (RR.HH.).

Existen tres formas en que el departamento de RR.HH. puede apoyar a las autoridades para formular y ejecutar una planeación estratégica:

- Oportunidades y amenazas externas
- Fuerzas y debilidades internas
- Ejecución del plan

La organización deportiva que no conozca a su personal, fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

Cabe resaltar también, que las políticas de recursos humanos deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la entidad. Un ejemplo claro sería el de una organización deportiva que realiza políticas de capacitación a sus trabajadores para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

- b. Dirección estratégica de recursos humanos

Las organizaciones deportivas necesitan dirigirse estratégicamente, por lo tanto necesitan disponer de todos los elementos para concretar esta importante actividad. Según Stoner (2000), el proceso de administración estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes. Los cinco componentes son:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas en la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias.

Según Johnson & Scholes (2004), la dirección estratégica y el cambio estratégico, se ocupan también del proceso de dirección y de la acción de los directivos. Basado en los mecanismos para la dirección del cambio en áreas como el reclutamiento y la formación y la importancia de diseño y el comportamiento de la organización. Un aspecto importante en administración estratégica es la determinación de los objetivos.

Con la aplicación técnica y coherente de los aspectos relacionados con los recursos humanos esperamos que la

investigación sea útil para el CON de Ecuador y mejorar su funcionamiento organizacional. La calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su plantilla. Para que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada.

## Conclusiones

En esta primera parte, se ha desarrollado algunos postulados básicos para la gestión de entidades ecuatorianas vinculadas a las ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Conocer con profundidad estos postulados, permitirá centra las bases de una gestión eficiente.

## Referencias bibliográficas

- Alzate, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Berelson, B. (1952). "Content Analysis in Communication Research. Free Press, Glencoe
- Calero, S. & Suárez, C. (2011). Acciones para perfeccionar la selección de talentos del voleibol en los programas cubanos de deporte escolar. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Año 16 - Nº 156 - Mayo de 2011. <http://www.efdeportes.com/efd156/perfeccionar-la-seleccion-de-talentos-del-voleibol.htm>
- Calero, S. (2009a). Las relaciones entre fundamentos del voleibol. Aspecto básico que determina la cantidad e influencia de las acciones técnico-tácticas en el rendimiento final. Efdeportes.com. Revista Digital - Buenos Aires - Año 13 - Nº 129. <http://www.efdeportes.com/efd129/voleibol-influencia-de-las-acciones-tecnico-tacticas-en-el-rendimiento-final.htm>
- Calero, S. (2009b). Sistema de registro y procesamiento del rendimiento técnico-táctico para el voleibol de alto nivel (Doctoral dissertation, Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias de la Cultura Física. Departamento de Juegos Deportivos. Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo", La Habana. Cuba).
- Calero, S. (2011). Variables significativamente influyentes en el rendimiento del pasador de voleibol. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International. Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport, 11(42), 347-361.
- Calero, S. (2012) Aportes prácticos de la Escuela Cubana de Voleibol al proceso de selección de talentos. Conferencia especializada impartida en la I Jornada Científica de la Cultura Física, el Deporte y la Recreación, Granma, Cuba.
- Calero, S. (2013). Aportes prácticos de la Escuela Cubana de Voleibol al proceso de selección de talentos. Conferencia especializada impartida en el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Educación Física, Deportes y Recreación de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Calero, S. y Fernández, A. (2007). Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. Efdeportes.com. Revista Digital - Buenos Aires - Año 12 - Nº 114. <http://www.efdeportes.com/efd114/construccion-de-escenarios-para-la-planificacion-estrategica.htm>
- Calero, S.; Fernández, A. & Fernández, R.R. (2008). Estudio de variables claves para el análisis del control del rendimiento técnico-táctico del voleibol de alto nivel. Efdeportes.com, Revista Digital - Buenos Aires - Año 13 - Nº 121 - Junio de 2008. <http://www.efdeportes.com/efd121/control-del-rendimiento-tecnico-tactico-del-voleibol.htm>
- Chiavenato, Idalberto (1989). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Ed. McGraw- Hill; México.
- Chiavenato, Idalberto (1983). "Administración de Recursos Humanos". Ed. McGraw-Hill; Trad. Villamizar, Germán A.
- Heinemann, K. (2003). "Las Organizaciones Deportivas: Un reto para la gestión: curso virtual, Barcelona, Universitat de Barcelona Virtual e Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.
- Heinemann, K. (2008). Introducción a la metodología de la investigación empírica en las Ciencias del Deporte, Badalona, Paidotribo.

- Iglesias, S.L; Calero, S. & Fernández, A. (2012). Plan de acciones para la instrumentación de los resultados del registro y procesamiento del rendimiento técnico-táctico en el proceso de dirección del entrenamiento deportivo del voleibol de alto nivel. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 16, N° 164, Enero de 2012. <http://www.efdeportes.com/efd164/registro-del-rendimiento-tecnico-tactico-en-voleibol.htm>
- Kriesberg, L. (1975). "Sociología de los conflictos sociales". Edit. Trillas, México.
- Krippendorff, A. (1990). "Metodología de análisis de contenido / Content Analysis." Paidós.
- Lewis A. Coser, Lewis A. (1956). The Functions of Social Conflict. New York: The Free Press.
- Mercado/González (2008). "Teoría del conflicto en la sociedad contemporánea". Espacios públicos Universidad Autónoma del Estado de México.
- Morales, S. C. y Fernández, A. (2007). Un acercamiento a la construcción de escenarios como herramienta para la planificación estratégica de la Cultura Física en Cuba. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, 114, 18. <http://www.efdeportes.com/efd114/construccion-de-escenarios-para-la-planificacion-estrategica.htm>
- Redorta, J. (2004). "Cómo analizar los conflictos". Ediciones Paidós Ibérica Barcelona.
- Robbins, P. (1999). "Comportamiento Organizacional". Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág.2.
- Taylor, S. y Bogdan, R (1992). "Introducción a los métodos cualitativos". Paidós, México.
- Walker, R. (1989). "Métodos de investigación para el profesorado". Ediciones Morata.