



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD METROPOLITANA. CENDECO

RED UNIVERSITARIA INTERNACIONAL. FIFA/CIES.

BASES PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA EFICIENTE EN VENEZUELA.

Realizado por:

Elizabeth Martín

Gregg Rojas

Roberto Cavallo DR

Caracas, marzo de 2011

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
CAPITULO I PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción del problema y Antecedentes del tema.....	1
1.2 Justificación de la investigación y aportes al área de estudio.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 El fútbol en Venezuela.....	4
2.2 La gestión organizacional.....	10
2.3 La gestión organizacional en el mundo deportivo.....	16
2.4 La gestión deportiva en Venezuela.....	19
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1 Tipo de Investigación.....	23
3.2 Diseño de Investigación.....	24
3.3 Población y muestra.....	25
3.4 Instrumento y técnica de recolección de datos.....	26
3.5 Procedimiento.....	27
3.6 Técnica de análisis de datos.....	29

CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	30
4.1 Presentación y análisis de resultado.....	30
4.1.1 Sistema de Categorías.....	30
4.2 Cómo se lleva a cabo la gestión de los equipos de futbol profesional en Venezuela.....	32
4.2.1 Importancia asignada a la Estructura Organizacional para la gestión deportiva	35
4.2.2 El valor del Recurso Humano organizacional en la gestión deportiva.....	40
4.2.3 Impacto de la Planificación en la gestión deportiva.....	44
4.2.4 Papeles o Funciones a cumplir en la gestión deportiva.....	46
4.3 Propuesta de indicadores de gestión.....	49
4.4 Conclusiones.....	52
4.4.1 Recomendaciones.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
Apéndice A. Guía de entrevista.....	60
Apéndice B. Cuadro de Comportamiento Organizacional Histórico de Equipos Venezolanos Titulados Campeones.....	62
Apéndice C. Estructura de Costos Referencial de una Institución del Fútbol Venezolano Temporada 2010 – 2011.....	65

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Cuadro de gestión organizacional en Venezuela, historia y posicionamiento internacional.....	07
Tabla 2. Características de los sujetos entrevistados.....	26
Tabla 3. Dimensión, categorías y sub-categorías.....	31
Tabla 4. Modelo de gestión para organizaciones deportivas de futbol profesional en Venezuela.....	50

RESUMEN

BASES PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEPORTIVA EFICIENTE EN VENEZUELA.

Realizado por: Adriana Almosny, Elizabeth Martín, Gregg Rojas y Roberto Cavallo DR.

Caracas, marzo de 2011.

La presente investigación consistió en describir la gestión organizacional de los equipos de primera división del fútbol profesional en Venezuela. Los objetivos específicos implicaron identificar características o elementos de gestión existentes en las organizaciones de primera división de fútbol profesional en Venezuela, conocer la experiencia de los miembros de las instituciones deportivas en la aplicación de los modelos actuales, explorar las distintas estrategias utilizadas en el modelo de gestión organizacional, describir las características comunes y no comunes de los modelos investigados en las organizaciones y proponer indicadores de gestión a partir de los resultados obtenidos de los participantes y de la teoría. El estudio consistió en una investigación descriptiva, de campo, no experimental y transeccional. La muestra se conformó cuatro gerentes de equipos de primera división de fútbol profesional de Venezuela. La técnica de recolección de información utilizada fue la entrevista semiestructurada. Los resultados obtenidos indican que todos los participantes expresan que la gestión en organizaciones deportivas, es concebida como un proceso con características propias que permiten el adecuado funcionamiento de la organización hacia el logro de los objetivos planteados. En cuanto a la existencia de indicadores de gestión, los participantes se centran en indicadores financieros y de resultados deportivos, mencionando que no se dispone de herramientas en el área de gestión administrativa. La gerencia deportiva en Venezuela no utiliza modelos de gestión con indicadores preestablecidos que orienten la eficiencia en cuanto al logro y consecución de metas. Finalmente, a partir de los datos obtenidos, se presenta una propuesta de indicadores de gestión, que parte de las áreas expresadas como esenciales a considerar en una gestión de organizaciones deportivas. Estas áreas son: aspectos de la gestión actual, estructura de la organización, planificación de la gestión de la organización, el talento humano como parte de la gestión y el papel que juega la organización.

Palabras clave: Gestión, Estructura, Modelo, Indicadores.

INTRODUCCIÓN

La historia del deporte venezolano no es ajena a la historia económica, política y social del país, por ser esta una actividad que se relaciona con el acontecer diario de una nación y que ha alcanzado un desarrollo que le permite equipararse a actividades como las políticas y sociales.

La actividad física y el deporte junto a las dimensiones o procesos de racionalización y especialización desarrollados en la sociedad, ha hecho que sufra un cambio desde la organización simple de los primeros tiempos del deporte moderno, hasta convertirse como institución social (propia de sociedades industriales) con complejas estructuras de organización y administración y que tiende a una mayor complejidad y por ende a una mejor gestión (García Ferrando, 1990).

A raíz de esto, parece importante estudiar e investigar la gestión de las organizaciones deportivas ya que a través de la misma se pretende acciones que lleven a la optimización de procedimientos y resultados guiados por objetivos, planificados previamente.

La gestión por tanto supone aquellos procedimientos que son necesarios llevar a cabo para resolver un asunto, concretar determinados proyectos o administrar una organización o empresa. Un modelo de gestión podría de esta manera definirse como un marco de referencia o esquema que facilita la administración de una entidad.

Según Gallardo y Jiménez (2004) la gestión deportiva es un proceso de integración entre agentes involucrados que estén relacionados con el deporte y donde intervienen diferentes recursos como el humano, el material y el económico de los cuales se establecen parámetros de eficiencia y eficacia.

De este modo, para diversos autores, la gestión deportiva es considerada como una función de empresas deportivas, por tanto es necesario que

cumplan con la estructura organizacional que les permita un funcionamiento óptimo y potenciar las habilidades para administrar correctamente los proyectos recreativos y deportivos. La gestión deportiva por tanto debe identificar todas las oportunidades que le permitan la sostenibilidad, desde las dimensiones empresarial, educativa, humana y de bienestar social a partir de una gerencia eficiente, creando una cultura organizacional con acciones ejercidas con responsabilidad, con un uso eficiente y articulado de todos los recursos con los que cuente la misma y que garantice los resultados a largo plazo.

Existen escasos estudios sobre la gestión de empresas deportivas, específicamente en Venezuela no se encontró alguna que tome en cuenta las diversas aristas de un concepto tan complejo como lo es el de gestión.

La investigación se presenta en cuatro capítulos: el primero hace referencia al planteamiento del problema en donde se aborda la descripción del mismo, los antecedentes del tema y la justificación del presente estudio, así como también el objetivo general y los objetivos específicos; el segundo corresponde al marco teórico en el cual se hace alusión a teorías y conceptos que guardan relación con el estudio, así como investigaciones previas; el tercero incluye elementos de orden metodológico tales como el tipo de diseño, el método, las técnicas de recolección y análisis de datos; y el cuarto corresponde al análisis de los resultados clasificados en dimensiones, categorías y sub categorías, ofreciendo una propuesta de modelo con indicadores de gestión, e incluye las conclusiones, limitaciones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

I. 1 Descripción del problema y antecedentes del tema

A través de los años hemos visto el impacto que el deporte ha ejercido en el desarrollo integral de las sociedades en todo el mundo. Esto no solo ha beneficiado física y mentalmente a los participantes de diversa disciplina, también ha contribuido a generar numerosos empleos y a la creación de empresas destinadas a este fin.

De acuerdo con Cleto Bello (2010) el deporte es un campo más dentro del proceso de la administración, esa una actividad social en la que hacer gestión deportiva es ingresar a un espacio donde lo social y la gestión son las áreas a considerar.

De igual manera, el deporte como negocio ha afianzado la gestión de innumerables organizaciones que han visto en este una excelente oportunidad para producir dinero bajo conceptos y herramientas gerenciales y de negocios que los han llevado hacia el éxito económico y deportivo. Por lo tanto, aplicar estrategias de desarrollo en gestión de empresas deportivas, permite la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Un estudio realizado por Ramos (1993), denominado *Modelo de gestión de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana*, buscó demostrar cómo las instituciones deportivas privadas están orientadas hacia el mundo de la gestión empresarial, obteniendo mejor desempeño que las instituciones públicas que están más centradas en aspectos técnicos deportivos.

Específicamente en Venezuela, son escasas las investigaciones que centran su mirada en el tema de gestión deportiva. Sin embargo, el estudio de esta

población puede constituir un aporte importante, como un marco de referencia para el buen desarrollo y óptima ejecución de manejo de instituciones deportivas.

Lo descrito en los párrafos anteriores resalta la importancia de tener un modelo o herramientas para el manejo y la gestión de empresas en el ámbito deportivo. A partir de esto, surge como interrogante cuáles son las experiencias y estrategias que están llevando a cabo las instituciones deportivas, específicamente los equipos de fútbol de primera división en Venezuela.

I. 2 Justificación de la Investigación y aportes al área de estudio.

La administración de instituciones deportivas modernas, obliga a pensar en estrategias de gestión que tomen en cuenta los fenómenos sociales, económicos y políticos de los países. Esto aunado a nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, trae como consecuencia el desarrollo de modelos de gestión organizacional en dicha área, en los que cada dirigente de club o empresa deportiva, tenga una mirada diferente de la organización, en consonancia con las demandas de la sociedad y la disponibilidad de los recursos para que estas puedan ser atendidas. (Gutierrez, J. 2007)

La historia del deporte venezolano no es ajena a la historia económica, política y social; es decir, está llena de aciertos y desaciertos, donde en ocasiones han prevalecido los intereses de ciertos sectores, limitando el potencial de desarrollo deportivo que se podría alcanzar. Por lo tanto, es necesario adoptar modelos empresariales vanguardistas que promuevan el desarrollo y la gestión de instituciones deportivas en el país.

Tomando en cuenta que el presente estudio se interesa por el desarrollo de estrategias de gestión en organizaciones deportivas en Venezuela, se

considera que los resultados obtenidos proporcionarán herramientas conceptuales para futuras investigaciones en esta área de estudio.

I. 3 Objetivos de la Investigación

I. 3. 1 Objetivo General

Describir la gestión organizacional de los equipos de primera división del fútbol profesional en Venezuela.

I. 3. 2 Objetivos Específicos

Identificar características o elementos de gestión existentes en las organizaciones de primera división de fútbol profesional en Venezuela.

Conocer la experiencia de los miembros de las instituciones deportivas en la aplicación de los modelos actuales.

Explorar las distintas estrategias utilizadas en el modelo de gestión organizacional.

Describir las características comunes y no comunes de los modelos investigados en las organizaciones.

Proponer indicadores de gestión a partir de los resultados obtenidos de los participantes y de la teoría.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. 1 El fútbol en Venezuela

De acuerdo con la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) el fútbol en Venezuela surgió a finales del siglo IXX con la llegada de los ingleses, quienes con el deseo de explotar la minería y el caucho en el Orinoco, se entretenían jugando con un balón en sus ratos libres.

A partir de 1920, se empezaron a organizar los primeros campeonatos en la ciudad de Caracas con equipos como: El Arizona, Nacional City, Filadelfia, New Orleans, Centro Atlético, Caracas S.C., Olímpico y El América. De los equipos mencionados ninguno se mantiene activo en la actualidad.

Posteriormente, en 1925 se conformó la FVF motivada por el auge del fútbol que había en esa época en Caracas. Esta Federación encargada de conducir el fútbol de manera oficial, organizó el primer campeonato para la fecha 31 de enero de 1926.

Según información aportada por Eliézer Pérez, periodista deportivo del diario Últimas Noticias (Caracas), autor del libro de fútbol 80 Tragos de Vinotinto (2006) y miembro fundador de la Asociación de Historia y Estadísticas del Fútbol Venezolano (AHEFV); la década de Oro del fútbol venezolano, según reseñaba la prensa caraqueña, fue a mediados de los años 40. Los estadios Cerveza Caracas (en San Agustín) y el Nacional de El Paraíso (hoy Brígido Iriarte) albergaron los encuentros de la Primera Categoría del fútbol caraqueño, en el que la presencia del público era notable, así como la calidad del juego. La prensa también fue partícipe de este auge debido a la amplia cobertura que brindó al fútbol caraqueño, pero también del Interior del país.

En la década de los años 50 continuó el crecimiento del fútbol venezolano gracias a la inmigración de Europa, Suramérica y el Caribe. Adicionalmente, el estadio Olímpico de la UCV se convirtió en uno de los escenarios más importantes de la región en esa época debido a la realización de la Pequeña Copa del Mundo, evento en el que participaron Real Madrid, Barcelona, Sevilla, Porto, Benfica, Santos, Sao Paulo, River Plate y Millonarios de Bogotá, entre otros equipos famosos de los años 50.

Desde finales de los años 40 y principios de la siguiente década se fundaron varios equipos con una característica particular: eran de colonias europeas. Y fue por ello que jugaron Deportivo Italia, Deportivo Español, Catalonia, Celta, Deportivo Galicia, Unión Deportiva Canarias, Danubio, Deportivo Francés y Deportivo Portugués. Debido a la categoría aficionada del fútbol caraqueño, también actuaron conjuntos estudiantiles: Universidad Central de Venezuela (UCV) y Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), así como los colegios La Salle y Loyola SC. También se puede mencionar la participación de equipos representativos de instituciones financieras: Banco Agrícola y Pecuario, Banco Obrero y Banco Francés Italiano.

La década de los años 50 fue clave para el desarrollo del fútbol venezolano en el ámbito internacional. La Federación Venezolana de Fútbol se afilió a la Confederación Suramericana de Fútbol (Conmebol) en 1952. Al año siguiente, la FVF acudió por primera vez a un Congreso del organismo que se realizó en Río de Janeiro (Brasil). También en 1952, la FVF solicitó su ingreso como miembro de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA). Para 1954, Venezuela propuso y fue aceptada la creación del Suramericano Sub20. En agosto de 1959, en un Congreso de la Conmebol efectuado en Caracas entre las diez federaciones suramericanas, se propuso la realización de la Copa Libertadores de América, idea que se consolidó a finales de ese año.

En la actualidad la Federación cuenta con las siguientes divisiones: Primera División, Segunda División, Segunda División B, Tercera División, Sub 20, Sub 17, Fútbol Sala y Fútbol Femenino, Fútbol Playa-Arena; encontrándose alrededor de 120 equipos federados.

En relación a la Primera División, esta comenzó a disputarse a partir de 1957, que consta de dos torneos por temporada: el Torneo Apertura y el Torneo Clausura, en los que participan dieciocho equipos. Los campeones de los dos torneos se enfrentan en una final a partidos de ida y vuelta para definir al Campeón Nacional quien se lleva el Título de Liga es decir, la *estrella* de la temporada.

Actualmente la primera división cuenta con la participación de los siguientes equipos: Atlético el Vigía, Carabobo F.C, Real Esppor, Trujillanos F.C, Yaracuyanos F.C, Zamora F.C, Caracas F.C, Zulia F.C, Deportivo Anzoátegui, Deportivo Petare, Aragua F.C, C.D Lara, Deportivo Táchira, Monagas S.C, Estudiantes F.C, A.C Mineros, Caroní F.C, y Atlético Venezuela. (Ver Apendice B de resumen sobre el Comportamiento Organizacional Histórico de Equipos Venezolanos Titulados Campeones).

A continuación se presenta una tabla que muestra la trayectoria y el número de equipos que han participado en el fútbol profesional en Venezuela, así como su participación en competiciones internacionales (Copa Libertadores) y logros alcanzados.

A partir de la tabla se observa que han sido 78 los equipos que han pasado por la primera división, de los cuales actualmente existen 24 equipos activos. Al mismo tiempo, al observar en la tabla el número y la situación actual de equipo. Se comprueba que de 78 equipos sólo 16 han logrado llegar a competiciones internacionales de Copas Libertadores de América, por lo que se podría decir que existen limitaciones tanto en el alcance como en el

planteamiento de objetivos, políticas y estrategias en las organizaciones de fútbol profesional en Venezuela.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL 54 AÑOS (1957 - 2011)						
DE HISTORIA Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL						
	INSTITUCION(ES)	TEMPORADAS		Nros de Temporadas*	SITUACION	COPA(S)
		Desde	Hasta		ACTUAL	LIBERTADORES
1	Anzoátegui FC (I)	1967	1974	8	Cesante	Ninguna
2	Anzoátegui FC (II)*	1986	1996	11	Cesante	Ninguna
3	Aragua FC	2005	2011	5	Activo	Ninguna
4	Arroceros de Calabozo	1988	1989	1	Cesante	Ninguna
5	Atlético El Vigía	1993	2011	11	Activo	Ninguna
6	Atlético Falcón	1979	1981	2	Cesante	Ninguna
7	Atlético Monagas	2000	2000	1	Cesante	Ninguna
8	Atlético San Cristóbal	1982	1985	4	Cesante	Ninguna
9	Atlético Venezuela	2010	2011	1	Activo	Ninguna
10	Atlético Zamora	1977	1999	21	Cesante	Ninguna
11	Atlético Zulia	1996	1998	2	Cesante	Ninguna
12	Banco Agrícola y Pecuario	1961	1961	1	Cesante	Ninguna
13	Banco Francés Italiano	1961	1962	2	Cesante	Ninguna
14	Banco Obrero	1957	1957	1	Cesante	Ninguna
15	Carabobo FC	1997	2011	12	Activo	Ninguna
16	Caracas FC	1985	2011	26	Activo	12
17	Caroní FC	2010	2011	1	Activo	Ninguna
18	Catalonia	1957	1957	1	Cesante	Ninguna
19	Celta de Caracas	1960	1960	1	Cesante	Ninguna
20	CD Lara	2007	2011	3	Activo	Ninguna
21	CS Marítimo	1986	1995	10	Cesante	5
22	Danubio	1958	1959	2	Cesante	Ninguna
23	Deportivo Anzoátegui	2007	2011	3	Activo	Ninguna
24	Deportivo Italia_Dvo. Petare	1959	2011	49	Activo	12
25	Deportivo Español	1957	1960	4	Cesante	Ninguna
26	Deportivo Galicia	1963	2002	26	Cesante	8
27	Deportivo ItalMaracaibo	2004	2006	2	Cesante	Ninguna
28	Deportivo Lara	1977	1983	7	Cesante	Ninguna
29	Deportivo Portugués	1958	1984	26	Cesante	8
30	Deportivo Táchira	1975	2011	36	Activo	17
31	Deportivo Tuy	1994	1996	2	Cesante	Ninguna
32	Deportivo Vasco	1957	1962	2	Cesante	Ninguna
33	Dos Caminos	1962	1962	1	Cesante	Ninguna
34	Estrella Roja	2007	2009	2	Activo	Ninguna
35	Estudiantes (Loyola/Caracas)	1958	1958	1	Cesante	Ninguna
36	Estudiantes de Mérida	1972	2011	38	Activo	4
37	Falcón FC	1981	1981	1	Cesante	Ninguna
38	Industriales del Caroní	1991	1995	2	Cesante	Ninguna
39	Internacional Lara	1998	1999	1	Cesante	Ninguna
40	La Salle	1957	1965	7	Cesante	Ninguna

41	Lara FC	1965	1971	7	Cesante	Ninguna
42	Litoral SC	1966	1968	3	Cesante	Ninguna
43	Llaneros de Guanare	1986	2011	12	Activo	Ninguna
44	Maracaibo FC	1989	1995	4	Cesante	Ninguna
45	Marinos de Sucre	1994	1996	2	Cesante	Ninguna
46	Mineros de Guayana	1983	2011	28	Activo	2
47	Minervén FC	1988	1999	11	Cesante	3
48	Minervén Bolívar	2008	2009	1	Cesante	Ninguna
49	Monagas SC	1990	2011	16	Activo	Ninguna
50	Nacional (Caracas)	1966	1966	1	Cesante	Ninguna
51	Nacional de Carabobo	1984	1985	1	Cesante	Ninguna
52	Nacional del Táchira	1996	2002	7	Cesante	Ninguna
53	Peninsulares de Araya	1987	1990	2	Cesante	Ninguna
54	Pepeganga Margarita	1987	1990	3	Cesante	1
55	Petroleros del Zulia	1982	1985	3	Cesante	Ninguna
56	Portuguesa FC	1972	2011	27	Activo	7
57	Real Espor	2009	2011	2	Activo	Ninguna
58	Salineros de Araya	1991	1992	1	Cesante	Ninguna
59	Samán de Aragua	1994	1995	1	Cesante	Ninguna
60	San Cristóbal FC	1994	1995	1	Cesante	Ninguna
61	Centro Ítalo Venezolano	2009	2011	1	Activo	Ninguna
62	Tiquire Aragua	1963	1973	11	Cesante	Ninguna
63	Trujillanos FC	1989	2011	19	Activo	1
64	UA Maracaibo	2002	2009	7	Activo	3
65	UD Canarias	1963	1979	15	Cesante	1
66	UD Lara	1986	2000	11	Cesante	Ninguna
67	ULA Mérida	1977	2001	21	Cesante	3
68	Unión Lara	2007	2008	1	Cesante	Ninguna
69	Unicol de Lagunillas	1994	1996	2	Cesante	Ninguna
70	UCV	1957	1989	6	Activo	Ninguna
71	Universidad Católica	1961	1961	1	Cesante	Ninguna
72	Universidad de Oriente	1975	1978	4	Cesante	Ninguna
73	Valencia FC	1965	1997	23	Cesante	3
74	Yaracuyanos FC	2009	2011	1	Activo	Ninguna
75	Zamora FC	2006	2011	4	Activo	Ninguna
76	Zulia FC	1968	1969	2	Cesante	Ninguna
77	Zulia FC	2008	2011	2	Activo	Ninguna
78	Zulianos FC	2000	2001	1	Cesante	Ninguna
*Números de Temporadas en 1ra División						
54	Instituciones Cesantes	0,7 Indicador de Deficiencia Organizacional				
24	Instituciones Activas	0,3 Indicador de Eficiencia Organizacional				
16	Instituciones Internacionalizadas	0,2 Indicador de Internacionalización				
		0,1 Indicador de Internacionalización Activo				
		0,1 Indicador de Internacionalización Cesante				

Tabla 1: Gestión organizacional e Historia y posicionamiento de los equipos de fútbol en Venezuela (1957-2011). Fuente de elaboración: propia en colaboración con el Lic. Eliézer Pérez.

La tabla 1 de Gestión Organizacional 54 Años (1957 – 2011) de Historia y Posicionamiento Internacional de instituciones del fútbol profesional venezolano, se fundamentó con base en el siguiente criterio: que de los 78 equipos que aquí se exponen han jugado, como mínimo, una temporada en la primera división. Aquellos elencos que sólo han participado en la Segunda División no forman parte del estudio por la siguiente razón: no existe un registro histórico y estadístico de este certamen, de forma completa, desde que se disputó la primera edición en 1978 y además estamos queriendo solo reflejar los niveles de organización de equipos de la división de honor.

Se observa que de las 24 Instituciones que se mantienen activas hoy en día desde 1957 y que compiten por el Campeonato 2010-11, sólo 18 están en la máxima categoría y otras seis están en la segunda división (Estrella Roja, UA Maracaibo, UCV, Portuguesa FC, Llaneros de Guanare y Centro Ítalo Venezolano). Sin embargo, y como se explica en el párrafo anterior, estos equipos han disputado al menos una edición en la primera división.

La tabla que se presenta muestra 78 equipos que han participado en la máxima categoría desde 1957. Sin embargo, existen algunos casos de elencos que no aparecen en esta lista por la sencilla razón: es la misma personalidad jurídica, pero con distinto nombre, ya sea por reemplazo(s) de socios y/o accionistas, estrategia de mercadeo o cambio de sede de una ciudad a otra.

Por ejemplo, el actual Deportivo Petare tomó el puesto del Deportivo Italia (que también se llamó Deportivo Chacao y Deportivo ItalChacao). Es decir, en vez de incluir a cuatro equipos sólo se contabiliza uno porque ha mantenido la misma personalidad jurídica constitutiva.

Por consiguiente hoy en día, 54 de 78 Instituciones cesantes arrojan un alto indicador, 0,7 de deficiencia organizacional por falta de continuidad. Solo 24

de 78 Instituciones activas arrojan un bajo indicador, 0,3 de eficiencia organizacional tomando en cuenta su permanencia en el tiempo.

Por otro lado, solo 16 de las 78 Instituciones han alcanzado su internacionalización a nivel de Copa Libertadores, lo cual arroja otro bajo indicador de gestión 0,2 y además de éstas solo la mitad se mantienen activas. Sin embargo, es destacable como sólo tres (03) Instituciones han logrado una alta participación internacional, Deportivo Táchira (17), Deportivo Italia (12) y Caracas FC (12), lo que puede demostrar un bajo nivel y asimetría de competitividad en nuestro fútbol.

Por último se puede decir que, el fútbol venezolano visto como organización que funciona en el país bajo la figura de Liga Profesional ha llegado a sobrevivir por más de treinta años desarrollándose sobre bases débiles, en las cuales se observan situaciones difíciles de comprender. Equipos y clubes que aparecen y desaparecen, dejando compromisos económicos impagables para con deportistas y proveedores. Otros que subsisten para pagar parte de sus nóminas de deportistas sin tener la capacidad de afrontar cualquier otro requerimiento (Ver Apéndice C, Estructura de Costos Referencial de una Institución del Fútbol Venezolano Temporada 2010 – 2011).

II. 2 La gestión Organizacional

Las características de la sociedad actual globalizada, cambiante, con numerosos y variados avances tecnológicos, en especial en las tecnologías de la información y comunicación, impactan los escenarios económicos, sociales, políticos y culturales del acontecer humano y por ende a sus organizaciones.

En este sentido con el fin de simplificar y organizar las acciones de los grupos sociales, la sociedad a creado a través del tiempo estructuras que facilitan la sistematización de los recursos a través de organizaciones

destinadas a diversas funciones y que poseen características propias, estudiadas por diversas disciplinas con el propósito de comprenderlas y determinar las condiciones para un desempeño organizacional óptimo.

Se entiende como organización según Robbins (2005, p.15) “*una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad*”. Al mismo tiempo de acuerdo a Chiavenato (2006), las organizaciones se clasifican de acuerdo a sus fines, su formalidad y su grado de centralización:

1. Según sus fines, se pueden encontrar organizaciones que desean generar una determinada ganancia, denominadas organizaciones con fines de lucro y otras que buscan cumplir alguna función en la sociedad sin pretender una ganancia económica, denominadas sin fines de lucro. Como ejemplo de estas últimas se podrían mencionar algunas de las organizaciones deportivas.
2. De acuerdo a su formalidad, las organizaciones se dividen en formales que se caracterizan por poseer una estructura y sistemas definidos (lineales, funcionales, línea-staff, comités) e informales que consisten en medios no oficiales, pero que influyen en la comunicación y la toma de decisiones de la organización.
3. Según su grado de centralización, este es establecido de acuerdo al nivel de delegación de la autoridad (centralizadas y descentralizadas).

Por otra parte la gestión de una organización hace referencia a concretar todas aquellas acciones que conducen al logro de determinados objetivos o deseos. La gestión por tanto supone aquellos trámites que es necesario llevar a cabo para resolver un asunto, concretar determinados proyectos o administrar una organización o empresa.

A su vez el término modelo proviene del concepto italiano de *modello*, que puede ser utilizado en diversos ámbitos y con varios significados. No

obstante puede entenderse según el Diccionario de la Real Lengua Española (2011) como *“un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”* o como *“un esquema teórico de un sistema o realidad compleja”* o a *“determinadas características que por su idoneidad son susceptibles de ser reproducidas o copiadas”*.

Un modelo de gestión podría de esta manera definirse como un marco de referencia o esquema que facilita la administración de una entidad, sea esta pública o privada, ambiental, organizacional, empresarial, social o deportiva, determinadas por el fin último u objetivo que persigan y al que se encaminan las acciones a ejecutar, que puedan servir de referencia.

Por otra parte, de acuerdo a Chiavenato (2002) un modelo de gestión comprende un conjunto de políticas, indicadores y prácticas articuladas, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

La gestión social por ejemplo, podría entenderse como la construcción de diversos espacios para la interacción social en un determinado ámbito o comunidad, con la finalidad de diseñar y ejecutar diferentes proyectos dirigidos a satisfacer necesidades y resolver problemas en forma conjunta, con sentido de identidad cultural y valores colectivos que generen cambios sociales.

En cuanto a la gestión empresarial u organizacional esta es concebida como una herramienta de administración que se encarga de ejecutar todas aquellas acciones planificadas previamente, por medio de acciones que pretenden la obtención de algún beneficio, realizadas por todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todas las personas se encuentran involucradas en la gestión convirtiéndose en los principales recursos activos para el logro de los objetivos.

Las personas encargadas de la gestión por tanto necesitan “*aplicar diferentes estrategias para que de esta manera se logren motivar constantemente a todas las fuentes del capital humano empresarial: el financiero, el contable, el de mercadeo o ventas entre otros*”; con el objetivo de lograr que los mismos apoyen en conjunto y armónicamente aquellos proyectos que la organización planea emprender (Hurtado, 2003, p.105).

Son así mismo cuatro las funciones fundamentales relacionadas a un modelo de gestión la gestión organizacional o empresarial:

1. La planificación, que permite establecer objetivos a partir de la visión global y su entorno correspondiente, combinar los recursos y tomar de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados y la concreción de nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa.
2. La organización, que facilita la utilización óptima de los recursos con los que cuenta una organización o empresa haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y ampliar las posibilidades de obtener resultados.
3. La comunicación, fluida, clara y oportuna entre los diversos niveles organizacionales, que promueve un clima favorable y la oportunidad de aumentar la eficacia de las personas y los logros esperados.
4. El control, entendido como la identificación de los aportes y progresos logrados en el plan establecido, en cuanto al proceso y los resultados obtenidos en comparación con los esperados y como oportunidades de mejoras continuas hasta la obtención de los objetivos propuestos.

Uno de los temas estudiados por diferentes ciencias sociales guarda relación con la estructura de las organizaciones y su relación con la gestión de las mismas. No solo la estructura en si misma sino las consecuencias que

conlleva al desempeño de las personas dentro de la organización. Atendiendo a lo anterior según Hodge y col (2003) el propósito de una estructura organizacional es el de definir las guías, parámetros y procedimientos necesarios para que un grupo alcance sus objetivos. La estructura es el marco en el que se desenvuelve la organización ya que comprende tanto la estructura formal como la informal.

La estructura organizacional se conoce también como aquellos procesos de diferenciación e integración de actividades, tareas y funciones para cumplir los diferentes objetivos. La diferenciación permite la división del trabajo a realizar entre sus miembros y determina la complejidad de la organización. La integración facilita la coordinación entre cada parte para el logro de un objetivo común.

Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad lo que permite explicar la variedad de composiciones estructurales que existen, que no solo se relacionan con la diferenciación e integración sino también se asocia con factores como: el medio externo y tecnológico y las características internas, como la naturaleza del personal, la toma de decisiones y las tradiciones.

Sin existir una estructura ideal para todas las organizaciones, se puede afirmar según Hodge y col (2003) que la estructura de una organización permite establecer funciones claras para la consecución de las metas, proporcionar líneas precisas para asumir responsabilidades y manejar la autoridad al disponer de procesos de diferenciación e integración eficaces. Por otra parte la estructura adecuada a una organización dependerá de las metas planteadas, del entorno en el que opera, de la tecnología y del tamaño y cultura de la organización.

Otro aspecto a considerar al hablar de los factores que intervienen en el logro de los objetivos de una organización y su gestión efectiva es el relativo

a las personas que la conforman, consideradas en la actualidad como el eje central del proceso organizacional y por tanto al que hay que atender de manera especial por medio de políticas claras y coherentes especialmente diseñadas y ejecutadas para obtener el máximo rendimiento, compromiso y satisfacción de las personas. Según Chiavenato (2002, p. 458) *“la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión”*.

Al mismo tiempo, el autor señala las principales tendencias para la gestión del talento humano en las organizaciones, entre las que se encuentran:

- Una nueva filosofía de acción: toma en consideración el nuevo enfoque de gestión de talento humano que concibe a las personas como seres humanos y no recursos empresariales. Se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización en donde las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados.

- Transferencia gradual de decisiones y acciones a la gerencia: Los gerentes, se comportan como gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. A su vez son multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas.

- Intensa conexión con el negocio de la empresa: se establece mediante medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, mediante la educación, la

comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso.

- Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones: Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida es un factor importante que se traduce en buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño, intensa comunicación e interacción, educación continua entre otros.

- Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal: donde se valoran los objetivos y las necesidades individuales de las personas, para lo cual la organización busca medios para ofrecer oportunidades para la realización personal de los empleados. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados.

II. 3 La gestión organizacional en el mundo deportivo

En relación a la gestión deportiva profesional, entendida como aquella que se lleva a cabo para potenciar las habilidades requeridas para administrar los diferentes tipos de proyectos de competición, formación y recreativos - salud, estas para ser eficientes en su funcionamiento al igual que otras organizaciones de diferente índole, es necesario que cumplan con las demandas que exige una gestión compleja, en las dimensiones social, humana, educativa y empresarial en las funciones de planificación, organización, comunicación y control que propicie su permanencia en el tiempo y garanticen su sostenibilidad, para lo cual es imprescindible un

modelo de gestión que propicie el uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma y que garantice resultados a mediano y largo plazo.

Según Gallardo y Jiménez (2004) la gestión deportiva es un proceso de integración entre agentes involucrados que estén relacionados con el deporte y donde intervienen diferentes recursos como el humano, el material y el económico de los cuales se establecen parámetros de eficiencia y eficacia.

Por otra parte, la definición de gestión se encuentra vinculada estrechamente con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio. La planeación como parte del proceso administrativo constituye un elemento complejo que está relacionado con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra actuación en una tarea o de facilitar la resolución de un problema en forma activa o previsible.

Según Gutiérrez (2007) ante situaciones de diversa índole las variables de la situación entran en juego en la planificación, como lo serían nuestras propias características como sujetos, las características de las tareas a resolver y del contexto interno y externo donde actuamos. De esta manera las organizaciones deportivas al planificar requieren tomar en cuenta aspectos de situaciones como:

- El entorno complejo, inestable y turbulento, con el cual interactúan, al cual influyen y por el que se verá afectada.
- Un contexto interno y externo multidireccional: social, político, educativo, recreativo, humano, laboral y económico.
- Un sistema interno participativo, con la incorporación de diversos actores en las decisiones y ejecuciones.

- Un acuerdo para la planificación, como estrategia de gestión a corto, mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad en el tiempo.
- Un estilo de dirección o gerencia creativo, para una gestión dinámica y versátil que responda a las demandas de un entorno continuamente cambiante en exigencias diversas.

Así mismo, la gestión deportiva en clubes o instituciones destinadas a la actividad deportiva, funcionan de la misma manera que la gestión en cualquier empresa, debido a que en este caso, los establecimientos deportivos suelen cumplir con características muy similares a las de una empresa ya que no sólo busca los ingresos que se perciben, sino que también resulta una herramienta fundamental para gestionar al recurso humano empleado, como también a los socios que suelen dedicarse a practicar sus deportes en el mismo.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede decir que la gestión deportiva debe manejar diferentes tipos de finanzas, debe utilizar recursos para poder ejecutar de una manera correcta todas la planificación correspondiente a la gestión deportiva y lo más importante de todo es tener objetivos y metas que se proponen al momento en que se inicia la planificación de las actividades que se llevarán a cabo.

Del mismo modo, Arboleda y cols (1997) exponen que las personas que dirigen las entidades deportivas deben asumir el rol del gerente, tomar su institución por pequeña que sea, como una organización que requiere ser administrada y cumplir con una gestión deportiva.

De este modo, para diversos autores, la gestión deportiva es considerada como una función de empresas deportivas, por tanto es necesario que cumplan con la estructura organizacional que les permita un funcionamiento óptimo y potenciar las habilidades para administrar correctamente los

proyectos recreativos y deportivos. La gestión deportiva por tanto debe identificar todas las oportunidades que le permitan la sostenibilidad, desde las dimensiones empresarial, educativa, humana y de bienestar social a partir de una gerencia eficiente, creando una cultura organizacional con acciones ejercidas con responsabilidad, con un uso eficiente de todos los recursos con los que cuente la misma y que garantice los resultados a largo plazo.

II. 4 Las gestión deportiva en Venezuela

El deporte en general se considera como una actividad física y mental que ha ejercido impacto a través de los años en el desarrollo integral de las sociedades en todo el mundo, por medio de la práctica y la participación de las diversas disciplinas que lo caracterizan y la posible generación de riqueza y numerosos empleos para las naciones que se han visto involucradas en la organización de eventos y competencias de diversa índole.

Al igual que todas las organizaciones en el mundo, el cambio en los roles, características y necesidades de las organizaciones deportivas en el mundo, Latinoamérica y Venezuela, invitan a generar estrategias que guíen el transitar por los nuevos paradigmas del pensamiento organizacional, lo que lleva a considerar cuáles serían los perfiles de estas organizaciones y de sus dirigentes, las nuevas formas asociativas a establecer, las responsabilidades a asumir por los distintos actores y el papel social, educativo, humano y empresarial que jugarán.

De acuerdo con Gutiérrez (s/f), las organizaciones deportivas se han convertido en una actividad con elevado poder de convocatoria y movilización social en nuestro tiempo, con poder educativo, cultural y para el mantenimiento de la salud. Como factor que facilita la construcción del tejido social y que permite la utilización activa y participativa del tiempo libre, determinante en la calidad de vida, lo que lleva a pensar que es una

alternativa para la ocupar el tiempo libre, lo que agrega valor social y cultural. Es una actividad social, por lo que hacer gestión deportiva es ingresar a un espacio donde lo social es el territorio por atender.

En cuanto a Venezuela las organizaciones deportivas se han organizado a través del tiempo de diversa manera, siendo a partir de 1949 que se crea el Instituto Nacional del Deporte (IND), que interviene en el desarrollo progresivo de la práctica deportiva que se va arraigando en la población, con la creación de Clubes, Ligas, Asociaciones y Federaciones y el Comité Olímpico como organismo globalizador del deporte.

Así mismo en noviembre de 2007 es creado el Ministerio del Poder Popular para el Deporte, que regula y promueve los entes deportivos estatales, municipales y parroquiales para la ejecutan de programas deportivos; los medios de comunicación; la creación de la sección de Educación Física en el Pedagógico de Venezuela; las organizaciones o entidades ajenas al deporte federado, así como también, los entes que se dedican al deporte profesional conjuntamente con la participación de la sociedad en su conjunto, todo ello se une y producen una conjunción de fuerzas que hacen posible una organización deportiva.

Desde el punto de vista legal en el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se expresa que: *Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El Estado...garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector.*

Así mismo la Ley del Deporte (LD), promulgada en 1995, en su artículo 10 establece que; "la organización deportiva del país estará formada por los entes del sector público y los entes del sector privado que desarrollan

actividades deportivas a nivel nacional, estatal, municipal y parroquial”. También en su artículo 11, señala; “la obligación de los organismos nacionales, estatales, municipales y parroquiales, así como, los organismos privados deberán prestar asistencia y protección a las actividades deportivas y conjuntamente con el sector privado velarán por el fomento y desarrollo del deporte”. Es así que con apoyo de la ley se promueven actividades recreativas, educativas, formativas y no sólo competitivas, dirigidas a la población en general, con intención formativa, lúdica y formativa como apoyo del deporte a la sociedad en su mejoramiento en la calidad de vida.

Por otra parte a pesar de que en la Asamblea General de las Naciones Unidas se declara en 1.980, que después de la nutrición, la salud, la educación, la vivienda, el trabajo y la seguridad social, “la recreación debe considerarse como una necesidad básica y fundamental para el desarrollo de la persona”, en Venezuela su progreso ha sido desigual en cuanto a fortalezas y debilidades para la prestación de estos servicios, donde la legislación y la proliferación de organizaciones pueden considerarse fortalezas y la carencia de formación académica calificada y especializada que gestione eficientemente las dimensiones empresariales, educativas, sociales y humanas de la vida deportiva se convierten en grandes oportunidades de mejora.

Para Castaño y Colorado (2008) las organizaciones deportivas en Venezuela carecen de administradores deportivos y no presentan en su mayoría áreas funcionales divididas y por tal razón tienden a confundirse las funciones de sus miembros y a ser llevados sin los componentes indispensables de la gestión organizacional donde la estructura, la planificación y la coordinación son esenciales.

En relación al fútbol venezolano actual, de acuerdo a información suministrada en un entrevista realizada en enero de 2011 por los integrantes

del presente estudio, a García Regalado, actual Secretario General de la Federación venezolana de fútbol, son pocos los equipos de primera división que funcionen como empresa. Considera que solo seis equipos se desempeñan como organizaciones empresariales, destacando el desempeño del Caracas Fútbol Club en esta área.

Los factores que le hacen opinar de esta manera están vinculados a la escasa división de las áreas del trabajo, la poca coordinación entre las áreas existentes y la inadecuada gestión deportiva llevada a cabo por los equipos.

Para el entrevistado, hablar de una gestión deportiva eficiente es tomar en cuenta elementos como los siguientes:

- Una adecuada administración de los recursos;
- El desarrollo de Departamentos o sectores dentro de la organización que permitan concertar esfuerzos en cada área;
- Objetivos y metas claras que dirijan la planificación concertada y las acciones a seguir;
- Contar con personal calificado para gerenciar o dirigir cada una de las áreas, con formación académica especializada en el área y en la gerencia de organizaciones deportivas;
- Diseño y ejecución de estrategias para la gestión del recurso humano de las organizaciones, entre ellas las de motivación.

Reseña así mismo que actualmente el fútbol venezolano está dirigiendo esfuerzos hacia la profesionalización de los clubes observando en algunos casos la división e integración del trabajo en departamentos y la preocupación por la formación de sus empleados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. 1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo ya que se pretende determinar, definir e interpretar diversas características de la gestión deportiva presentes en los equipos de fútbol de primera división en Venezuela.

Para Bernal (2006) una investigación descriptiva “es aquella en la que se reseñan o muestran las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”, y donde no se dan explicaciones del por qué de las situaciones, hechos o características (p. 112).

A su vez, Tamayo y Tamayo (2005) plantean que la característica fundamental de la investigación descriptiva es la de presentar una interpretación correcta luego de trabajar sobre realidades de hechos, “donde el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente” (p. 46). En la presente investigación, se logró obtener conclusiones acerca de los elementos que caracterizan la gestión actual de los equipos de primera división.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis” (p. 102). También, en una investigación descriptiva, se busca medir con la mayor precisión posible, los conceptos con los que tienen que ver, uno o más atributos del fenómeno descrito, con la finalidad de establecer las características y componentes del fenómeno estudiado en relación al contexto donde se presenta.

En la presente investigación, se indagó detalladamente acerca de los elementos o características de una gestión deportiva eficiente que propone la bibliografía indagada, en los equipos de fútbol de primera división en Venezuela.

III. 2 Diseño de investigación

El diseño o estrategia utilizado para obtener la información que se requiere en la presente investigación, es no experimental, ya que no se manipularon variables. De acuerdo con Hernández y otros (2006) en una investigación no experimental no se construyen situaciones sino que se observan situaciones ya existentes en su contexto natural, sin manipulación intencional de variables. Este diseño consiste en la observación del fenómeno en su ambiente natural, para posteriormente ser analizado.

Por otra parte, Kerlinger y Lee (2002), exponen que “en la investigación no experimental, el control directo no es posible: tampoco puede utilizarse la manipulación experimental ni la asignación aleatoria” (p. 505). En la presente investigación se examinó las características de gestión presentes en los equipos, sin ejercer ningún control ni manipulación experimental.

A su vez, es una investigación no experimental transeccional, ya que de acuerdo con lo planteado por los autores antes mencionados, el objetivo es indagar la incidencia de características o atributos en una población determinada.

Por otra parte, en relación a la fuente, se refiere a un diseño de campo, porque los datos se recogen directamente de la realidad. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2005), en el diseño de campo, los datos se recogen directamente de la realidad por lo cual se denominan primarios.

III. 3 Población y Muestra

De acuerdo con Hernández y otros (2006), una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Así mismo, según Tamayo y Tamayo (2006) es la que constituye la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio de investigación. En este estudio la población objeto de análisis está constituida por gerentes de equipos de primera división de fútbol profesional de Venezuela.

Ahora bien, de acuerdo con Hernández y otros (2006), en la investigación descriptiva el investigador debe establecer qué se va a medir, cómo se logrará la precisión en la medida y a quiénes tienen que incluirse en la medición. Lo último mencionado hace referencia a la muestra en un estudio científico.

La muestra, es un subgrupo representativo de la población de la cual se recolectan datos (Hernández y otros, 2006). En el presente estudio se realizó un muestreo de tipo no probabilístico intencionado, ya que la elección de los sujetos se realizó en función de las características de la investigación y no dependió de la probabilidad, si no de causas relacionadas con la característica de la investigación.

La muestra del presente estudio estuvo conformada por cuatro gerentes de equipos de primera división de fútbol profesional de Venezuela.

Así mismo, la intencionalidad de la muestra es teórica, ya que no se tiene como finalidad generalizar los resultados, si no ampliar los datos tanto como sea posible a fin de obtener la máxima información de la realidad estudiada. También la muestra fue escogida de forma tal que estuvieran representadas de la mejor manera posible características que se consideren importantes como cargos, ubicación geográfica y nivel de desempeño de los equipos (Colás y Buendía, 1998).

A continuación se presenta una tabla que contiene información detallada de cada uno de los participantes de la presente investigación.

Sujeto	Nombre del Equipo
1	Deportivo Petare
2	Deportivo Táchira
3	Real Esppor Club
4	Caracas Futbol Club
5	Federación Venezolana de Fútbol

Tabla N° 2: Características de los sujetos de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

III. 4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

La investigación descriptiva, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2006). Dicha técnica depende del tipo de investigación y del problema planteado para la misma.

Un aspecto importante en el proceso de toda investigación es el que se refiere a la obtención de la información necesaria. De acuerdo al autor antes citado, los datos o información que van a recolectarse son el medio a través del cual se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio, originados del problema de investigación.

Ahora bien, la técnica o instrumento utilizado para la obtención de la información fue la entrevista semi-estructurada. De acuerdo con Colás y Buendía (1998) la entrevista “es un modo directo de recogida de datos en el que se da una relación personal entre quien los recoge y quien los ofrece” (p. 212).

Una de las funciones que Kerlinger y Lee (2002) atribuyen a la entrevista es la de instrumento de recogida de información de las variables de la investigación que ayuda a identificar relaciones y a guiar otras fases de la investigación. Para los objetivos de la investigación, donde se pretende indagar características o elementos utilizados en la gestión de los equipos de fútbol de primera división en Venezuela, el presente instrumento se consideró como el apropiado.

III. 5 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario seguir una serie de pasos los cuales serán descritos a continuación.

En primer lugar, se escogió uno de los temas correspondientes con el Diplomado Internacional en Gestión Deportiva. Seguido a esto, se realizó una búsqueda minuciosa de investigaciones recientes en el área por parte de los investigadores, quienes partiendo del hecho de la escasa información en investigaciones relacionadas con la gestión de equipos de fútbol en Venezuela, decidieron elaborar una propuesta de investigación como soporte para una línea de estudio.

Luego de la elección del tema, se procedió a establecer los objetivos de la investigación con el fin de ser utilizados como punto de partida para el desarrollo de la investigación. Posteriormente, se comenzó la elaboración del marco teórico, a través de modelos teóricos, antecedentes de investigaciones en gestión de equipos a nivel mundial. Aunado a esto, se comenzó la selección y elaboración del instrumento, entrevista semi-estructurada, el cual se sometió al juicio de expertos para su validación (ver apéndice A).

Dicha validación consistió en la entrega del instrumento en el cual se debían evaluar elementos tanto de contenido, como de forma que permitieran dar

inicio a la aplicación del mismo en la presente muestra. Los profesionales encargados de la validación de la entrevista fueron: La licenciada Mireya Martín y la licenciada Larian Hernández, especialistas en metodología.

Luego de la validación del instrumento, se procedió a contactar a las personas e instituciones en las cuales podría ser aplicado el instrumento. Dichas instituciones fueron: Deportivo Petare, Real Esppor Club, Deportivo Táchira y Caracas Fútbol Club.

Debido a la especificidad de la muestra en la presente investigación, el criterio para establecer el tamaño de la misma estuvo determinado por el tiempo en campo de las investigadoras. El tiempo en campo tuvo una duración de dos meses (enero - febrero 2011). En total se identificaron y entrevistaron a cuatro personas que reunían las características para el estudio.

Como parte del procedimiento seguido en cada entrevista, se les explicó que los fines del estudio serían meramente académicos y se les aclaró la confidencialidad de los datos obtenidos. Así mismo, se solicitó su autorización para grabar las entrevistas.

Una vez recaudadas todas las entrevistas, se procedió a la transcripción de las mismas y a la elaboración de una matriz con los datos recabados para que éstos estuvieran organizados.

A partir de esta matriz, se analizaron los resultados, obteniendo respuestas a los objetivos de la investigación. Luego se procedió a realizar la discusión con relación a lo encontrado en el análisis, tomando en cuenta las diversas investigaciones realizadas por otros autores. Finalmente, se propusieron las limitaciones y las recomendaciones para investigaciones futuras.

III. 6 Técnica de análisis de datos

Para la presente investigación, se utilizó como técnica de análisis de los datos el análisis de contenido que de acuerdo con Berelson (1971) que: “es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cualitativa” (p. 131).

De acuerdo con los usos que Berelson (1971) le otorga al análisis de contenido, la presente investigación se utilizó para: describir tendencias en el contenido de la comunicación, develar diferencias en el contenido de la comunicación entre personas, auditar el contenido de la comunicación y compararlo con conceptos, teorías o estándares, revelar centros de interés para una persona y describir estados psicológicos de una persona.

De los usos mencionados anteriormente, se obtuvieron los datos que apuntaban a cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

IV. 1 Presentación y Análisis de resultados

El análisis de la información obtenida de las cuatro entrevistas realizadas, busca identificar y comprender los elementos de gestión presentes en los equipos de fútbol profesional en Venezuela, a partir de la opinión de los gerentes y dueños de los equipos entrevistados.

Por medio del análisis, fue posible crear y establecer categorías que agruparan información acerca de distintos aspectos considerados como importante para una gestión deportiva. Dicho proceso parte de de las verbalizaciones de los sujetos entrevistados permitiendo elaborar una tabla como guía de la sistematización.

IV. 1.1 Sistema de Categorías

Una vez finalizado el proceso de análisis descrito en la metodología, se estableció un sistema de categorización, que permitió agrupar los datos en categorías y sub-categorías alrededor de una dimensión: **Gestión deportiva en equipos de futbol de primera división en Venezuela.**

A continuación se presenta el cuadro que expone el sistema establecido.

Dimensión:	
Gestión deportiva en equipos de futbol de primera división en Venezuela	
Categorías	Sub-Categorías
Cómo se lleva a cabo la gestión de los equipos futbol profesional en Venezuela	Definición de gestión Elementos de la gestión Indicadores de gestión Formación para la gestión
Importancia asignada a la Estructura Organizacional para la gestión deportiva	Funciones División del trabajo Supervisión y comunicación
El valor del Recurso Humano organizacional en la gestión deportiva	Políticas Capacitación Motivación
Impacto de la Planificación en la gestión deportiva	Contexto interno y externo Característica de la gerencia Proyección en el tiempo
Papeles o Funciones a cumplir en la gestión deportiva	Valores implícitos internos y externos

Tabla 3: Dimensión, categorías y sub-categorías. Fuente: elaboración propia.

IV. 2 Cómo se lleva a cabo la gestión de los equipos de fútbol profesional en Venezuela

Al hablar de gestión en organizaciones deportivas, esta es concebida como un proceso con características propias que permiten el adecuado funcionamiento de la organización hacia el logro de los objetivos planteados. Dichas características, según los entrevistados, abarcan diversos elementos indispensables en toda organización y que van desde el pensamiento hasta la ejecución.

A continuación se presentan las verbalizaciones de los sujetos entrevistados que describen tal situación: *“Para mi Gestión es tener unas directrices claras y unos lineamientos claros de cómo debe funcionar la empresa en su totalidad”* (Entrevistado 1); *“La gestión son todas aquellas cosas que uno realiza para que a final de cuenta logres tus objetivos”* (Entrevistado 2).

De igual forma, los participantes expresan que entre elementos esenciales de la gestión de cualquier organización, se encuentran: estructuras definidas, líneas de comunicación y supervisión, planificación en base a objetivos previstos y ejecución. Estos elementos son observados cuando los participantes manifiestan *“La gestión implica cuáles deben ser los departamentos, cómo deben reportar, a quién deben reportar y cuál es el sistema que se debe utilizar para que toda la comunicación fluya en todos los departamentos”* (Entrevistado 2); *“La gestión obviamente te conlleva a que tu ejecutes todas las cosas que planificaste y además que le hagas un seguimiento, supervisión, controles, solicitudes de informes, todo eso es lo que incorpora la gestión de un club”* (Entrevistado 3).

Al relacionar la opinión de los entrevistados con lo expresado por Chiavenato (2002), donde un modelo de gestión comprende un conjunto de políticas y prácticas articuladas, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz; se puede decir que las personas encargadas de

dirigir y gerencia los equipos de fútbol profesional en Venezuela como una organización deportiva, poseen conocimientos claros y precisos acerca de los elementos de la gestión.

Por otra parte, al hablar de gestión eficiente, se observa cómo se incorporan otros elementos que determinan el logro de una buena gestión. Estos elementos contemplan el recurso humano capacitado, la disposición de recursos financieros, el espacio físico único donde puedan funcionar todas las dependencias de la institución y la supervisión y control de las funciones o actividades en base a resultados de forma permanente y a corto plazo, acorde con lo expresado por Gallardo y Jiménez (2004) según lo cual la gestión deportiva es un proceso de integración entre agentes involucrados relacionados con el deporte, y donde intervienen diversos recursos como el humano, el material y el económico, de los cuales se establecen indicadores de eficacia y eficiencia.

Esto se evidencia a través de los siguientes relatos: *“Tener la suerte de contar con un buen personal, tener los suficientes recursos económicos como para montar cada departamento para satisfacer todas las necesidades que ese departamento tenga, tener una sola sede, como es nuestro sueño, con todas las oficinas juntas, donde podamos interactuar para estar en contacto con los jugadores personal administrativo, es decir, que funcione como un club”* (Entrevistado 1); *“Primero la supervisión y el control, son dos cosas fundamentales, para que tu gestión pueda ser buena. Tu puedes tener 300 personas en una institución, pero si la persona que tiene que supervisar y controlar esto, no está encima de ellos, no pide los resultados, la gestión se va a poner lenta, se va a atrasar y además no te va a surtir el efecto inmediato que tiene estas peculiaridades del futbol”* (Entrevistado 2).

En cuanto a la existencia de indicadores de gestión, los participantes se centran en indicadores financieros y de resultados tanto deportivos como

gerenciales obtenidos, mencionando que no se dispone de conocimiento en esta área, lo que guarda relación con la escasa información pertinente y organizada encontrada en los autores y entidades investigados.

Al respecto los entrevistados consideran que un sistema de indicadores en gestión permite detectar debilidades y fortalezas y establecer estrategias que sirvan de herramientas gerenciales en la toma de decisiones del equipo. *“Si los conozco pero son indicadores muy empíricos, se quedan mucho en el papel, yo la verdad no conozco a una empresa deportiva en Venezuela que los utilice”* (Entrevistado 3); *“El mejor indicador de gestión es aquel que te da el resultado deportivo, cuando te digo resultados deportivos no te digo directamente que quedas campeón, sino que si tú te propusiste alcanzar un objetivo porque sabes la realidad de tu club, que fue lo que invertiste, en quien invertiste, cuales fueron tus metas, ese es el indicador de gestión”* (Entrevistado 2).

De acuerdo a Chiavenato (2002) un modelo de gestión comprende un conjunto de políticas, indicadores y prácticas articuladas, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. A partir de los relatos, se evidencia que en las organizaciones de fútbol en Venezuela, no se está trabajando bajo modelos con indicadores de gestión deportiva lo que pudiera dificultar la labor gerencial y el alcance de los objetivos propuestos.

Ahora bien, otro elemento considerado por los participantes y el material investigado, se relaciona con el nivel de formación y especialización de las personas que trabajan en las organizaciones deportivas. Esta formación es vista desde dos áreas, una relativa al ámbito deportivo de que se trate, y la otra está vinculada a la formación y actualización permanente especializada en el área donde se desempeñe.

De acuerdo al autor antes mencionado, uno de las principales tendencias para la gestión del talento humano en las organizaciones, hace referencia a la formación del talento humano como mecanismo para el desarrollo de los diversos proyectos que en forma articulada lleven al mejoramiento continuo de la organización.

Todos los participantes, demuestran a través de sus relatos lo antes mencionado *“Nosotros procuramos que cada uno de los directores de las áreas que tenemos sean profesionales y no solo profesionales de su área sino que sean de los más capacitados”* (Entrevistado 2); *“Súper necesario, indispensable, porque eso ocasiona muchísimas rupturas a nivel comunicacional, al no entender o que simplemente no le interese lo que estas proponiendo”* (Entrevistado 4); *“Si en algún momento nosotros encontramos un personal con un buen perfil y que no tenga la capacitación suficiente, nosotros le hemos pagado cursos”* (Entrevistado 1).

Tal y como pudo demostrarse, los gerentes deportivos entrevistados le asignan importancia a la gestión como un elemento básico en la gerencia deportiva, mostrando poseer conocimientos acerca de la misma, y la puesta en practica de dichos conocimientos en sus organizaciones. De igual forma, plantean distintas características como elementos esenciales de una gestión deportiva eficiente relacionada con la estructura, la planificación, atender al recurso humano y financiero, la capacitación, el espacio físico, la supervisión y el control.

IV. 2.1 Importancia asignada a la Estructura Organizacional para la gestión deportiva

Las organizaciones deportivas en Venezuela han adquirido hasta la actualidad un desarrollo que las ha llevado a ser considerada como organizaciones empresariales, para lo cual han tenido que ir adaptándose a las modalidades de negocio y de gerencia implícitas en toda empresa,

tomando en cuenta a su vez características propias de su naturaleza por la actividad que desempeña.

En las organizaciones de fútbol profesional de Venezuela, los equipos se encuentran en una etapa de transición, en los distintos niveles.

Todos los participantes, expresan como elementos que la distinguen como una empresa: la estructura y el ingreso y egreso de capital. Como elemento que los diferencia de empresas tradicionales, podría encontrarse que el objetivo que persiguen, no se relaciona con la ganancia económica, sino con los valores asociados a las mismas, aunque requieran del recurso económico para su sostenibilidad. *“Tengo que responder que sí, porque hacia allá apuntamos”* (Entrevistado 1); *“Un club es un ente empresarial porque recibe ingresos y paga también”* (Entrevistado 2); *“Es una Organización Empresarial porque tiene una Gerencia General, tiene sus gerentes, tiene una organización contable donde se llevan todos los libros”* (Entrevistado 3); *“Si hemos crecido como una empresa porque tenemos departamentos, pero es una empresa que no da beneficios económicos”* (Entrevistado 4).

En relación a la **estructura** como elemento clave de la gestión, se hará mención a tres aspectos de la misma: **importancia de las funciones de las personas que trabajan en la organización y de los departamentos, supervisión y líneas de mando y comunicación.**

En el mismo orden de ideas, podría decirse que los entrevistados expresan que los equipos disponen de poco personal con numerosas funciones en áreas de trabajo múltiples. *“Crecimos muy rápido, fue un crecimiento desmesurado, se nos fue de las manos y hacemos todos muchas cosas”* (Entrevistado 1); *“Por ser un equipo muy joven y por no contar con la parte económica que permita contratar personas con funciones específicas, por ejemplo el administrador es a la vez contable y asistente”* (Entrevistado 3).

De acuerdo con Hodge y col. (2003), la estructura organizacional se conoce como aquellos procesos de diferenciación e integración de actividades, tareas y funciones para cumplir los diferentes objetivos. A este respecto se puede decir, que si bien las personas que trabajan en las organizaciones de fútbol en Venezuela poseen funciones y actividades diferenciadas, en la práctica realizan otras funciones no inherentes a su cargo.

Ahora bien, otro de los elementos de la estructura que es la división de las áreas o departamentos, se evidencia a través de los relatos que los departamentos o división del trabajo se han ido formando en la medida que la empresa va creciendo en tamaño, funciones, planes, objetivos y el número de miembros, bien sean empleados, jugadores y seguidores.

A continuación los relatos que respaldan lo antes planteado: *“Si existen departamentos, estos departamentos se han ido creando con el tiempo, desde hace un año”* (Entrevistado 1); *“Si existen departamentos en toda la organización con algunos problemas incipientes por no estar afianzados por el poco de creados”* (Entrevistado 2); *“Por ejemplo, hay un departamento de Comunicaciones, pero no existe físicamente un espacio donde ellos funcionen, físicamente las áreas no están delimitadas porque las oficinas son pequeñas”* (Entrevistado 3); *“No están definidas las tareas y responsabilidades que existen actualmente en cada departamento, hay una idea clara a nivel general pero no están especificadas cada una de las funciones”* (Entrevistado 4).

Los planteamientos anteriores guardan relación con la característica de diferenciación de una estructura organizacional que permite la división del trabajo a realizar entre sus miembros y determina la complejidad de la organización.

Al mismo tiempo, los gerentes entrevistados reportan que los departamentos existentes en las organizaciones de fútbol profesional en Venezuela pudieran

ser los departamentos de: prensa, medios, comercialización, administración, contabilidad, mercadeo, recursos humanos, dirección general, comunicaciones, logística y atención médica.

Para poder ejecutar de forma adecuada el trabajo en cada una de las áreas o departamentos para Hodge y col. (2003), la estructura de una organización permite establecer funciones claras para la consecución de las metas, proporciona líneas precisas para asumir responsabilidades y manejar las autoridades al disponer de procesos de diferenciación e integración eficaces.

En relación al manejo de la autoridad y supervisión y las líneas de mando, se puede decir a partir de la opinión de los entrevistados, que existen diferencia en cuanto a la forma cómo son llevadas las líneas supervisión o de mando en los equipos de fútbol profesional en Venezuela. Estas diferencias se relacionan con el nivel de consolidación de cada una de las áreas o departamentos y del recurso humano disponible.

En algunos equipos el trabajo de supervisión, se realiza por área, en cambio en otros equipos, la supervisión y el control se asume por una única persona que en los casos evaluados es el dueño o gerente de la institución. *“Si existe una persona responsable de supervisar cada uno de los departamentos”* (entrevistado 1); *“Estamos creciendo bastante y poco a poco hemos delegado muchas cosas en personas nuevas que entran a la institución”* (Entrevistado 4); *“Somos pocos, yo siendo el dueño me encargo de supervisar ya que cumplo la función de presidente, o también hay una gerencia general que maneja todas las divisiones”* (Entrevista 3).

Hodge y col (2003) propone que para el logro de los objetivos, la estructura organizacional debe estar compuesta de manera tal que se permita la comunicación y coordinación de las funciones o tareas. Dicha coordinación es articulada por las personas que sumen el rol de control o supervisión.

En este sentido, los equipos entrevistados manifestaron una fortaleza en la ejecución y coordinación de las líneas de mando en el área que compete a la actividad deportiva propiamente dicha, en cambio sus opiniones evidencian debilidad en el área administrativa al no hacer líneas de mando divididas y precisas y personas que suman esta responsabilidad.

A continuación se presentan las narraciones que sustentan lo antes mencionado: *“La dirección deportiva si está muy bien definida, en cambio en lo administrativo no tenemos bien definidos la manera en cómo ejercer la supervisión”* (Entrevistado 3); *“Si existen directrices y líneas de mando, como te digo, está la presidencia, está la dirección general, nosotros hacemos los lineamientos, las directrices y luego ya cada jefe de departamento tiene que entregar sus informes a la dirección general, y la dirección general en conjunto con la presidencia elabora un informe final para la junta directiva que son los dueños y accionistas del club”* (Entrevistado 2); *“Una sola persona que es Gerente General es quién supervisa todo, pero es mucha carga de trabajo”* (Entrevistado 3).

Ahora bien, la comunicación como elemento que se relaciona con la estructura organizacional es evidenciada, a partir de los relatos, cómo fundamental, ya que incide directamente sobre el funcionamiento y la gestión de la organización deportiva y que de acuerdo con Hurtado (2003) es una de las funciones fundamentales relacionadas a un modelo de gestión empresarial. *“Somos dos las cabezas de mando, uno en la parte administrativa y otro en la parte técnica, pero su departamento y el mío deben estar todo el tiempo interconectados y comunicados”* (Entrevistado 1).

Para el logro de la comunicación, los entrevistados manifiestan aplicar diversas estrategias para informar sobre aspectos como resultados, propuestas, nuevos proyectos y alcance de las metas. Esto implica una

comunicación directa persona a persona, o persona a equipos de trabajo de distinta índole.

La diferencia encontrada en los distintos equipos con respecto a lo mencionado anteriormente, se establece por el espacio físico del que disponga y que les permita un encuentro permanente y diario a todos los integrantes de la organización o por el contrario haya que preparar o planificar las reuniones en lugares de encuentro determinados. *“Todos estamos en una misma oficina y ese es el día a día, es una comunicación informal donde nos acercamos y conversamos diariamente los temas pendientes y supervisamos todo día a día”* (Entrevistado 4); *“Se hacen reuniones en una de las oficinas cada semana para ver cómo vamos, el resto es por teléfono”* (Entrevistado 1).

A manera de cierre, podría decirse que todos los sujetos que participaron en el estudio, consideran importante para una gestión eficiente los elementos antes mencionados en la estructura, como son: funciones definidas, tanto para las personas como para los departamentos o áreas, canales de comunicación adecuados, y líneas de supervisión y control que permitan determinar el avance de los diversos proyectos que contempla la organización.

IV. 2. 2 El valor del Recurso Humano organizacional en la gestión deportiva

Tomando en cuenta lo mencionado por numerosos autores, en la actualidad hablar de una gestión deportiva, es tomar en cuenta a las personas que la conforman, es decir, su capital humano como eje esencial del proceso organizacional.

Chiavenato (2002) manifiesta que la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual.

De acuerdo con lo mencionado, el valor otorgado a la formación como capital intelectual de los equipos entrevistados, se relaciona con la parte técnica y deportiva de sus integrantes dejando de un lado las personas de la organización encargadas de gestionar la parte gerencial y administrativa, lo que podría implicar la poca efectividad de su funcionamiento y gestión a lo largo del tiempo. *“Lo que es la parte técnica, lo que es la parte de los entrenadores sí. Siempre están en constante capacitación, la parte administrativa no, aunque existe la iniciativa de realizar el Diplomado de Gerencia deportiva de FIFA/CIES”* (Entrevistado 1).

Otros de los elementos a considerar cuando se habla del capital humano, es el de el establecimiento de políticas claras y pertinentes que permitan la gestión del recurso humano de la organización. Entre estas políticas las más nombradas por los diversos autores se vinculan a la **selección, promoción, capacitación y motivación**.

En relación a la selección del personal, en los equipos de fútbol de primera división de Venezuela entrevistados, se comprueba que no tienen establecidos de manera formal políticas y procedimiento para la selección de su personal en el área administrativa o gerencia. Esto se evidencia a partir del siguiente relato *“Yo tengo prestado en este momentos al administrador de mi otra compañía para que me saque esa parte”* (Entrevistado 3).

Ahora bien, al hablar de promoción, los equipos entrevistados parecieran no tomarlo en cuenta como parte de las políticas de desarrollo del personal en la organización. Solo un equipo entrevistado le otorga valor al desarrollo y carrera profesional de las personas que pertenecen a la misma *“Tenemos un caso de una persona que entró al equipo como ayudante y ahora es el*

gerente de medios, se le dio la oportunidad de estudiar y luego lo promovimos” (Entrevistado 4); “No hay una política ni de capacitación, ni de selección ni de recompensa, ni de motivación. Formalmente no lo hay” (Entrevistado 3).

De igual manera se evidencia como el deporte adquiere un valor como parte de la formación de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones. Los participantes proponen como política del personal que haya interés y conocimiento en deportes, en especial el Fútbol. *“Por ejemplo, una política que tengo es que me gusta que todos los que trabajen en la organización jueguen fútbol o lo hayan jugado, o por lo menos les guste” (Entrevistado 2).*

Esto representaría una área de oportunidad y desarrollo ya que de acuerdo con Chiavenato (2002) una de las principales tendencias para la gestión del talento humano, implica la ejecución de programas que ayuden al personal a cubrir sus necesidades y aspiraciones tanto a nivel personal como profesional que fomente la motivación y sentido de identidad y pertenencia a la organización.

Por otra parte, la motivación es considerada como un aspecto que influye en la satisfacción personal y que puede ser estimulada a través de programa o estrategias que incentiven la comprensión y articulación de los motivos personales de cada integrante con los motivos generales de la organización.

Uno de los factores que determina la motivación reportado por los participantes es el interés de las personas que trabajan en la institución y su identidad con el deporte. *“Yo siempre he procurado esto en todas las organizaciones en las que he estado, quiero que en las organizaciones tengan gente que les guste lo que hacen, que se sientan cómodos, se sientan con ganas de triunfar en una actividad, que no es solamente por obtener recursos económicos sino que también ellos puedan devolverle algo*

a la actividad. Si a la gente le gusta el futbol va a trabajar con más ánimos, irán al estadio el día domingo porque les gusta”.

A diferencia de lo antes mencionado la mayoría de los equipos de fútbol profesional en Venezuela, utiliza como método de motivación el componente económico “A nivel administrativo te puedo decir que quizás lo único que motiva es el factor económico. En este momento al equipo, no le hace falta tener estrategias de motivación al personal administrativo porque es un equipo de trabajo muy pequeño, donde todos trabajamos muy juntos, y almorzamos juntos, digamos que nosotros mismos intentamos motivarnos unos a los otros” (Entrevistado 1).

Los gerentes entrevistados desconocen políticas y métodos de motivación al personal, bien sea porque lo desconocen o por no tener políticas claras acerca del manejo del personal. La motivación como política de desarrollo en estas organizaciones, está centrada en estrategias para el jugador y cuerpo técnico “*Si es importante, nosotros tenemos un Psicólogo, este se reúne con los muchachos antes de cada juego y al día siguiente del juego y trabaja con los directores técnicos*” (Entrevistado 1); “*Ahora tenemos una empresa que vino a dar charlas a los entrenadores, para motivarlos y que les guste su trabajo*” (Entrevistado 2).

Una de las estrategias utilizadas es la recompensa o premio por el logro del trabajo realizado, evidenciado en uno de los equipos a partir de “Siempre tiene que haber una motivación extra, primero que le guste el trabajo que está realizando. Por ejemplo nosotros compartimos y entregamos premios al personal del área administrativa” (Entrevistado 4).

En síntesis es importante señalar que los equipos de fútbol profesional en Venezuela tienen un amplio camino por recorrer en el área de la gestión del talento humano como recurso de la organización hasta convertirlo en un recurso tan valioso como el deportivo, ya que si bien utilizan algunas

estrategias propias en relación a la selección, promoción, motivación, formación y remuneración, estas no son concebidas dentro de un plan que contemple una persona encargada con la preparación para este tipo de gestión.

IV. 2. 3 Impacto de la Planificación en la gestión deportiva

Al hablar de un modelo de gestión, Hurtado (2003) considera a la planificación como una función fundamental en un modelo de gestión ya que permite establecer objetivos, combinar recursos y tomar decisiones que permitan determinar el camino a seguir por la organización para la concreción de nuevos proyectos.

De lo antes mencionado, se desglosan una serie de elementos que contempla la planificación. Estos son según Gutierrez (2007): las características de los sujetos, las tareas a resolver y el contexto interno y externo donde se actúe. Para el logro de estos postulados, es necesario un clima participativo, la generación de acuerdos y un estilo de dirección creativo, para una que redunde en una gestión dinámica que responda a las demandas cambiantes.

Los equipos de fútbol profesional venezolano, establecen la planificación en función de los eventos deportivos, tomando en cuenta las fechas, los lugares y el nivel de importancia de la competición, a partir de los cuales establecen sus metas a corto, mediano y largo plazo y las estrategias para alcanzarlo. *“Las actividades de planificación las elaboramos en esas reuniones de Junta directiva, si estamos jugando un temporada normal, como por ejemplo ahora, el torneo clausura y no hay cosas extras previstas no es tanta la planificación, pero por ejemplo, todo este mes que viene ahora nos tenemos que reunir para terminar de planificar todos los detalles de un trofeo internacional que van a jugar las categorías menores”* (Entrevistado 1); *“Si hay una planificación, la participación en los torneos viene de una*

planificación federativa y nosotros seguimos esa planificación. La planificación del club está claramente definida, eso funciona muy bien, de lo que mejor funciona” (Entrevistado 3).

Al mismo tiempo, otro elemento manifestado que se toma en cuenta para la planificación, es el Sponsor y empresas con aporte financiera al club como organizaciones externa (elementos externos) vinculada estrechamente a la posibilidad de llevar a cabo las actividades de la organización *“Todo tiene su planificación, en las actividades, nosotros como te dije programamos todo el año. Se le piden a los sponsors si quieren hacer actividades con el equipo, le pedimos que nos pasen su programación para nosotros incluirla dentro de la planificación anual”* (Entrevistado 2).

Adicionalmente, en el caso de los equipos entrevistados se evidencia como la planificación de aquellos elementos que afectarán los distintos proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de un determinado período que correspondan a una consideración interna, no se ven reflejados. Sólo un equipo realiza tal planificación. *“Nosotros iniciamos el Plan de 4 años, allí vamos colocando ciertos objetivos, ciertas metas a cumplir por año, indudablemente nosotros anualmente tenemos que hacer esa planificación. Luego siempre hay ciertas cosas que surgen de improviso en el camino que vamos ejecutando dependiendo de la necesidad del momento”* (Entrevistado 2).

Por otra parte la planificación también se orienta a la satisfacción de necesidades detectadas o demandas requeridas a ser satisfechas por la gestión de la organización que se van incorporando a lo largo del camino y para lo que se requiere flexibilidad e innovación por parte de las distintas gerencias. Esto se relaciona con lo expresado por Gutierrez (2007) cuando afirma que una de las exigencias de la planificación es su estilo de dirección

que sea versátil para responder a las demandas del entorno interno y externo.

A continuación el relato que respalda lo antes planteado *“Hay casos particulares, por ejemplo nosotros todos los años nos sentamos a ver que necesitamos, hace dos años no teníamos público, ahora tenemos que tener público, eso es una parte nueva nuestra que nos gusta”* (Entrevistado 4).

Otro aspecto mencionado por Gutierrez (2007) como indispensable a la hora de planificar, bien sea mediano y largo plazo, es la participación de todos los departamentos en su elaboración. Tal parece que los equipos profesionales venezolanos entrevistados, no consideran este aspecto a la hora de planificar sus actividades *“La planificación la hacemos nosotros, la junta directiva, cuando está montada se lo participamos a los demás”* (Entrevistado 1).

Finalmente, la planificación a mediano y largo plazo, que sea participativa al tomar en cuenta todos los departamentos para su elaboración o contexto interno y como un recurso para la gestión eficiente, es un área a desarrollar por las organizaciones deportivas en Venezuela.

IV. 2. 4 Papeles o Funciones a cumplir en la gestión deportiva

En la presente investigación, a partir de las entrevistas realizadas se puede decir que existen valores que emergen de la gestión de organizaciones deportivas que van mas allá de las consideraciones teóricas aunque pueden en algunos casos estar sustentados por ella. Estos valores podrían agruparse en cuatro áreas: humano, educativo, social y económico.

En relación a los valores humanos, los participantes consideran que en una organización es importante la manera como se establecen las relaciones humanas lo que implica atender las necesidades de las personas como humano y ofrecerles oportunidades de crecimiento personal. Esto se

evidencia a través del siguiente relato *“A mí me parece que hay que incluir la parte de contacto humano, a mí me parece muy importante que dentro de una organización exista la parte informal y la parte informal es que tu como organización te acerques a tu gente, que conozcas a tus muchachos, a tus jugadores, que te involucres con sus familias, que los involucres en las cosas que el club hace”* (Entrevistado 1).

En cuanto al valor educativo, la muestra sugiere que el mayor impacto de este tipo de organizaciones está relacionado con una de sus misiones que es formar a los individuos en diversas facetas (conocimiento, habilidades actitudes, personalidad, valores, intereses) para un desempeño personal, social y laboral a través del deporte. *“Porque en nuestro caso, nosotros estamos formando una cantera. Es saber que tú a esos niños le estas dando una formación y les estas ocupando ese tiempo en algo sano, que los nutra como seres humanos, que no solamente es el colegio sino que desarrollan una actividad deportiva”* (Entrevistado 3).

Así mismo, la formación, como actividad que ocupa un lugar central en el servicio que ofrecen estas organizaciones, promueve desde distintos ángulos, en diversos espacios y a diferentes niveles, a las personas que pertenecen a la organización. Lo anterior se evidencia *“Nosotros tenemos una casa club, en esa casa club viven todos los muchachos que vienen del interior. Todos los muchachos que vivan en la casa club tienen que estudiar algo y se les hace seguimiento de otro tipo de actividades”* (Entrevistado 1); *“Los entrenadores de las menores le piden un copia de la boleta a los chamos y se archivan en el expediente de cada uno anualmente”* (Entrevistado 4); *“Tiene un valor educativo porque nosotros tenemos que propiciar que vaya la familia al estadio, el hecho de que el padre lleve al hijo al estadio, el hecho de que no haya violencia, que no se consuma licor en el estadio y el hecho de educar todos los valores que tiene el futbol, como el*

compromiso, disciplina, responsabilidad, amistad, todos esos son valores implícitos en el fútbol” (Entrevistado 2).

Por otra parte, el valor social asignado a las organizaciones deportivas en Venezuela contemplan varias aristas, una de ellas es que una acción deportiva puede representar a una sociedad o a una región, permitiendo que a través de la misma los ciudadanos se vean identificados *“El valor social es incalculable, ya el solo hecho de que nosotros representamos una región del país tiene un gran valor social. El Deportivo Táchira en el Estado Táchira es mucho más importante que cualquier otra institución, no solo deportiva sino empresas privadas y entes gubernamentales, el nombre más conocido en todo el estado Táchira es el Deportivo Táchira” (Entrevistado).*

Otra arista social está evidenciado a través del aporte que le hace el deporte a la sociedad, donde se promueven ciudadanos responsables, tolerantes y comprometidos propiciado por organizaciones, marcas o empresas destinadas a la actividad deportiva *“Si claro, el deporte es un motivador social, es algo que va de la mano con la sociedad, entonces está estrechamente vinculado, no podemos separarlo y por supuesto en el caso del Deportivo Petare es una ilusión para mucha gente, es una aspiración al logro, de querer ser mejor a través del deporte” (Entrevistado).*

En el caso del valor económico, según la opinión de los entrevistados, estas organizaciones facilitan el sustento económico al grupo de personas que pertenecen a la misma generando desarrollo en el sector productivo de Venezuela. También, como oportunidad de mejora para a estas organizaciones vistas desde el punto de vista de una empresa, los gerentes expresan su deseo de llegar a constituir las en empresas autosustentables que generen los recursos para la sostenibilidad de sus planes y proyectos en el tiempo y de esta manera cumplir con elementos de la gestión eficiente que actualmente no se llevan a cabo.

Lo antes mencionado se presenta en los siguientes relatos: “El futbol tiene que ser una empresa, es una empresa, ya que estamos para generar recursos y empleo” (Entrevistado 2); “Aunque no necesariamente estés obteniendo dividendos, eso no te quita el concepto de ser una empresa, que intentes que sea exitosa en algún momento” (Entrevistado 1); “Dentro del área de gestión el tema financiero y económico es extremadamente importante, se tiene que tener una salud financiera para que tu gestión se evaluada de la mejor manera” (Entrevistado 4).

A manera de cierre, podría decirse que todos los sujetos que participaron en el estudio, identifican determinados valores considerados vitales en sus organizaciones y que tendrían que incluirse como indicadores en un modelo de gestión de organizaciones de fútbol profesional en nuestro país.

IV. 3 Propuesta de indicadores de gestión

A partir del análisis del contenido de las entrevistas, se presenta una propuesta de indicadores de gestión para los equipos de fútbol profesional en Venezuela. Dicha propuesta contiene los puntos claves de cada una de las categorías obtenidas al integrar las opiniones de los entrevistados, así como también los elementos esenciales que la componen.

La propuesta de indicadores que se presenta a continuación pretende ofrecer un modelo a partir de un esquema novedoso, flexible y pertinente que incluye variables o aspectos relevantes a para la gestión de organizaciones de fútbol profesional en Venezuela posibles a considerar.

En el modelo de gestión que se presenta a continuación en la tabla, se observan áreas e indicadores de eficiencia. Las áreas parten de las categorías encontradas en el análisis y los indicadores de gestión se corresponden a las subcategorías.

MODELO DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE FUTBOL PROFESIONAL EN VENEZUELA	
ÁREAS	INDICADORES DE EFICIENCIA
Aspectos a revisar en la gestión actual de las organizaciones deportivas	Estructura organizacional existente
	Competencias del personal
	Disposición de recursos financieros
	Capacitación del recurso humano
	Espacio físico del que disponen para todas las operaciones
	Evaluación de resultados tanto deportivos como administrativos
Estructura de las organizaciones deportivas	Asignación de funciones o tareas acordes con el cargo o responsabilidad a asumir y las metas preestablecidas
	División del trabajo por departamentos o áreas, de acuerdo a los planes, objetivos y cantidad de miembros de la organización
	Supervisión de las tareas y resultados de cada unidad administrativa, realizada por una persona específica
	Comunicación articulada entre los supervisores o líneas de mando tanto en el área deportiva como administrativa
	Comunicación activa, fluida y permanente entre las diferentes unidades y áreas.
	Implementación de estrategias comunicacionales para comunicar: resultados, propuestas y alcance de metas
Planificación en la gestión de organizaciones deportivas	Establecimiento de políticas, objetivos, metas programas y proyectos a corto mediano y largo plazo.
	En relación al contexto interno, tomar en cuenta la participación activa de todas las unidades administrativas en el proceso de planificación de actividades, programas, proyectos y estrategias.
	En relación al contexto externo tomar en cuenta tanto la planificación de las ligas de competición como la de las empresas patrocinadoras o sponsor.
	Flexibilidad e innovación por parte de las diversas gerencias para planificar a corto plazo producto de cambios en el entorno interno o externo.
El talento humano en la gestión de las organizaciones deportivas	Políticas y procedimientos formales para la selección de personal tanto administrativo como deportivo.
	Políticas de capacitación tanto para el personal técnico como para el administrativo.
	Políticas de promoción que permita en forma continua el desarrollo de la carrera profesional de las personas en la organización.
	El gusto por el deporte como requisito para entrar y permanecer en la organización.
	Políticas de motivación canalizadas por dos vías: el incentivo económico y programas específicos dirigidos a incentivar al personal.
Papel que juegan las organizaciones deportivas a incluir en su gestión	Valor humano: atender las necesidades de las personas dentro de la organización como oportunidad para crecimiento personal y organizacional.
	Valor educativo: estimular la formación como requisito para el ingreso y permanencia de todas las personas en la organización.
	Valor social: promoción de valores ciudadanos como el compromiso, la responsabilidad, la tolerancia, el esfuerzo, el respeto a través de la actividad deportiva.

Tabla 4: MODELO DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE FUTBOL PROFESIONAL EN VENEZUELA. Fuente de elaboración propia.

Estos indicadores permitirían a las organizaciones deportivas, tener un patrón de comparación con el cual comprar algunos de los aspectos de su gestión, contrastarlos con la teoría existente, tomar algunos de ellos para incorporarlos hacia una gestión cada vez más eficientes y de alguna manera evidenciar el valor de las organizaciones deportivas para el desarrollo individual y de la sociedad.

IV. 3 Conclusiones

Según la información recaudada y analizada, se puede decir que todos los sujetos expresan que la gestión en organizaciones deportivas, es concebida como un proceso con características propias que permiten el adecuado funcionamiento de la organización hacia el logro de los objetivos planteados.

Dichas características, según los entrevistados, abarcan diversos elementos: estructuras definidas, líneas de comunicación y supervisión, planificación en base a objetivos previstos, ejecución en base a metas, personal capacitado, disposición de recursos financieros, espacio físico único y supervisión y control de las funciones o actividades en base a resultados, de forma permanente y a corto plazo.

En relación a las características de gestión existentes en las organizaciones de primera división de fútbol profesional en Venezuela, podría decirse que todos los actores consideran importante para una gestión eficiente elementos como: funciones definidas, tanto para las personas como para los departamentos o áreas, canales de comunicación adecuados, y líneas de supervisión y control que permitan determinar el avance de los diversos proyectos que contempla la organización.

También, para los entrevistados, hablar de una gestión deportiva, es tomar en cuenta a las personas que la conforman, es decir, su capital humano como eje esencial del proceso organizacional.

Los gerentes deportivos entrevistados le asignan importancia a la gestión como un elemento básico en la gerencia deportiva, mostrando poseer conocimientos acerca de la misma, y la puesta en práctica de dichos conocimientos en sus organizaciones. Sin embargo, en cuanto a la existencia de indicadores de gestión, los participantes se centran en indicadores

financieros y de resultados deportivos, mencionando que no se dispone de herramientas en el área de gestión administrativa.

La gerencia deportiva en Venezuela no utiliza modelos de gestión con indicadores preestablecidos que orienten la eficiencia en cuanto al logro y consecución de metas.

En relación a las características comunes y no comunes encontradas, se puede decir todos los gerentes de las organizaciones, mencionan que los equipos se encuentran en una etapa de transición en distintos niveles. Al mismo tiempo, concluyen como elementos a distinguir para este tipo de organizaciones la falta de relación con la ganancia económica.

De igual forma, todos le otorgan importancia a las funciones de las personas que trabajan en la organización, los departamentos, la supervisión y las líneas de mando y comunicación

Los equipos de fútbol profesional venezolano, establecen la planificación en función a la programación de sus competencias, tomando en cuenta las fechas, los lugares y el nivel de importancia de la competición, a partir de los cuales establecen sus metas a corto plazo y las estrategias pertinentes para alcanzarlo.

Así mismo, el valor otorgado a la formación como capital intelectual de los equipos entrevistados, se relaciona con la parte técnica y deportiva de sus integrantes, dejando de un lado a las personas de la organización encargadas de gestionar la parte gerencial y administrativa, lo que podría implicar la poca efectividad de su funcionamiento y gestión a lo largo del tiempo.

En relación a la selección del personal, en los equipos de fútbol de primera división de Venezuela entrevistados, se comprueba que no tienen

establecidos de manera formal políticas y procedimiento para la selección de su personal en el área administrativa o gerencial.

Otro elemento encontrado que se toma en cuenta para la planificación, es el Sponsor y empresas con aporte financiero al club, como organizaciones externas vinculadas estrechamente a la posibilidad económica de llevar a cabo las actividades de la organización.

También, se puede decir que existen valores que emergen de la gestión de organizaciones deportivas que van más allá de las consideraciones teóricas. Estos valores podrían agruparse en cuatro áreas: humano, educativo, social y económico

Por otra parte, como elementos no comunes en la gestión de estas organizaciones, se encuentran que mientras en algunos equipos la supervisión se realiza por área, en otros, el control se asume por una única persona que en los casos evaluados es el dueño o gerente general de la institución.

La diferencia encontrada en los distintos equipos con respecto a la comunicación, se establece por el espacio físico del que disponga y que les permita un encuentro permanente y diario a todos los integrantes de la organización o por el contrario haya que preparar o planificar las reuniones en lugares de encuentro determinados.

Finalmente, para la propuesta de indicadores de gestión, se parte de las áreas expresadas como esenciales a considerar en una gestión de organizaciones deportivas. Estas áreas son: aspectos de la gestión actual, estructura de la organización, planificación de la gestión de la organización, el talento humano como parte de la gestión y el papel que juega la organización.

IV.3.1 Limitaciones y Recomendaciones

Después de llevar a cabo este proyecto de investigación, se encontró que uno de los factores limitantes corresponde al tiempo para realizar el presente estudio.

Además, es importante destacar que los resultados expuestos de la presente investigación, no se pueden generalizar a otros escenarios ni poblaciones, debido a que la muestra se enmarca en un grupo selecto representativo del fútbol venezolano.

Por otra parte los resultados tampoco pueden ser generalizados a los equipos profesionales de otras disciplinas deportivas, puesto que la muestra de esta investigación quedó integrada por gerentes de equipos de fútbol.

Es importante reconocer, que si bien la gestión deportiva ha obtenido aceptación y apertura en diferentes líneas de investigación, en la actualidad no se encontraron estudios que hagan referencia al tema planteado por los investigadores.

Ahora bien, en relación a lo antes mencionado y tomando en cuenta la experiencia vivida durante todo el proceso de investigación, se recomienda realizar investigaciones en este tema, con el alcance de otros paradigmas e instrumentos.

Finalmente, se sugiere emprender diversas líneas de investigación señaladas a continuación:

- Estudio cualitativo con entrevistas como técnica de recolección de información en otra muestra de sujetos pertenecientes a la misma área deportiva, que indague sobre gestión deportiva.
- Investigación cuantitativa que permita validar el modelo propuesto al utilizar los indicadores de gestión como items a valorar.

- Estudios que permitan la elaboración de propuestas para desarrollar cada una de las áreas encontradas.
- Estudios para explorar elementos relacionados a la gestión financiera en organizaciones deportivas.
- Estudios de investigación para la formulación de políticas de desarrollo de mediano y largo plazo, soportadas en modelos de planificación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arboleda., R. y cols. (1997). **Relación entre la estructura administrativa y el rendimiento deportivo.** (Trabajo de Grado). Medellín: Universidad de Antioquia.

Bello, L. y Cleto, T. (2010). **La gestión deportiva y la calidad de vida en Venezuela.** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.

Bernal, C. (2006). **Metodología de la investigación.** México: Pearson Educación.

Castaño, G., y Colorado, A. (2008). **Necesidades de asesoría y consultoría administrativa de las ligas deportivas de Antioquia.** Medellín: Universidad de Antioquia.

Cavallo DR, R. (1994). **Para grandes y exitosas empresas que desean insertarse competitivamente en nuestro futbol profesional y desarrollar un posicionamiento de su imagen con responsabilidad social.** Tesis de grado mención Publicación. Universidad Central de Venezuela. Disponible en www.futbolvisión.com.ve.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la teoría general de la Administración.** México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** Colombia: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999).

Diccionario de la Real Lengua Española. (2011). Disponible en: (<http://www.rae.es/rae.html>).

Federación Venezolana de fútbol. (2011). Historia del fútbol en Venezuela. Disponible en (<http://www.federacionvenezolanadefutbol.org/>). Recuperado el 12 noviembre de 2011.

Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004). **La gestión de los servicios deportivos municipales**. España: Inde.

García Ferrando, M. (2005). **Deporte y sociedad**. Madrid. Mº de Cultura.

García Ferrando, M. (1990). **Aspectos Sociales del Deporte**. Madrid: Alianza Editorial.

Gutierrez, J. (2007). **Fundamentos de administración deportiva**. Instituto Universitario de Educación Física. Universidad de Antioquia. UDEA. Medellín. Disponible en: http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf. Recuperado el 9 de enero de 2011.

Gutierrez, J. (2000). **Organizaciones deportivas versátiles**. Ponencia presentada en las segundas Jornadas Iberoamericanas de dirección y gestión deportiva. Colombia.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). **Metodología de la Investigación**. (4º ed). México: Mc Graw Hill.

Hodge, B., W. Anthony y M. Lawrence. (2003). **Teoría de la organización: un enfoque estratégico**. Madrid: Prentice Hall. Disponible en: <http://www.iese.edu/research>. Recuperado el 10 de enero de 2011.

Hurtado, F. (2003). **Gestión y auditoría de la calidad para las organizaciones públicas**. Colombia: Universidad de Antioquia.

Kerlinger, F y Howard, L. (2002). **Investigación del Comportamiento**. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. México: Mc Graw Hill.

Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2007). **Reseña histórica de la organización deportiva en Venezuela**. Caracas. Disponible en <http://www.mindeporte.gob.ve/portal2009>. Recuperado el 12 de febrero de 2011.

Ramos, J. (2007). **Modelo de gestión de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana**. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. (3) 25-38. Disponible en <http://www.cafyd.com/REVISTA/00803.pdf>. Recuperado el 10 de enero de 2011.

Robbins, S. (2005). **Administración**. México. Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). **El proceso de la investigación científica**. México: Editorial LIMUSA.

Apéndice A: Guía de Entrevista

Indicaciones preliminares

Estimado (a)

La finalidad de este encuentro es poder explorar algunas ideas que serán utilizadas para una investigación académica.

El objetivo de nuestro trabajo es evaluar la gestión organizacional de los equipos de primera división del fútbol profesional en Venezuela

Preguntas

1. Nombre del equipo:
2. ¿Cuál es su cargo dentro del equipo?
3. Hablando del equipo ¿Cuántos años tiene el equipo en el futbol profesional?
¿Desde hace cuanto esta en primera división?
4. ¿Usted considera que el club o equipo es una organización empresarial?
5. Si hablamos del equipo como empresa ¿Alrededor de cuántas personas trabajan para esta? ¿Dónde se encuentra ubicada la organización?
6. ¿Existen departamentos? ¿Cuáles? ¿Desde cuándo fueron creados?
7. Para cada uno de los departamentos o áreas ¿Existen tareas claras ya definidas?
¿Puede mencionar algunas?
8. ¿Existe una persona responsable en cada una de las áreas o departamentos?
9. ¿Existen líneas de supervisión o de mando en cada área? ¿Cómo se da esa relación de mando en toda la organización?
10. ¿Cómo hacen para comunicar los resultados o el alcance de las metas? ¿A través de qué vías? ¿Existe una persona encargada de ejecutar esto? ¿Cada cuánto tiempo reportan los resultados?
11. ¿Las distintas actividades que realiza el club tienen alguna planificación previa?
¿Cómo la elaboran? ¿Quién la elabora?
12. ¿La planificación está orientada a lograr los objetivos del equipo? ¿Puede poner un ejemplo de los objetivos y la planificación que se tenga?

13. Ahora nos gustaría hablar de la gestión del equipo ¿Qué cree usted que es gestión? (Si no responde: 1. **Gestión** es considerada una herramienta de administración que se encarga de ejecutar todas aquellas acciones planificadas previamente, por medio de diligencias que pretenden la obtención de algún beneficio. 2. **Gestión** es tendida como aquellas actividades que se llevan a cabo para potenciar las habilidades requeridas para administrar los diferentes tipos de proyectos deportivos y recreativos.

14. ¿Cuáles son los elementos a considerar para lograr una buena gestión?

15. ¿Conoce de indicadores de gestión en empresas deportivas? ¿Cuáles? ¿Los utiliza como estrategias de desarrollo para su empresa?

16. ¿Cree que es necesaria para una adecuada gestión de empresas deportivas que las personas encargadas de esa gestión tengan una formación en el área? ¿Por qué es importante?

17. Ahora si hablamos de las personas que trabajan para la organización conocido como el Recurso Humano ¿Tienen establecida políticas para la selección, promoción y capacitación de las personas? ¿Puede mencionar algunas de estas políticas?

18. ¿Considera que es importante desarrollar estrategias de motivación en el personal? ¿Por qué? ¿Cuáles utiliza?

19. Si tomamos en cuenta lo que hemos hablado relacionado con la gestión, además del recurso humano, la estructura y la planificación ¿Considera que hay que tomar en cuenta otros aspectos o áreas como indicador de una gestión eficaz? ¿Cuáles y por qué?

20. Consideran que una empresa de esta naturaleza tiene algún valor social ¿Por qué?

21. Consideran que una empresa de esta naturaleza tiene algún valor educativo ¿Por qué?

22. Consideran que una empresa de esta naturaleza tiene algún valor empresarial ¿Por qué?

23. Después de todo lo conversado ¿Tiene alguna recomendación para los otros equipos relacionadas

Despedir y Agradecer

Apéndice B: Cuadro de Comportamiento Organizacional Histórico de Equipos Venezolanos Titulados Campeones.

Se observa como solo 20 de 78 han logrado obtener el título de campeones, representando un bajo indicador de competitividad de 0,26. De las 20 Instituciones con el o los título(s) de campeón, solo nueve (09) están activas y once (11) cesantes, con los siguientes indicadores de gestión 0,12 y 0,14 respectivamente, por lo que se podría decir, que no es suficiente ser exitosos en nuestro fútbol para poder mantenerse y establecerse las instituciones.

El cuadro a su vez destaca, los indicadores de cada Institución proclamada campeón y la cantidad de estos títulos alcanzados en relación a sus años de historia, donde destaca la organización del Caracas FC, que desde la adquisición de la familia Valentiner en 1989, en 21 años de historia, hasta la pasada Temporada 2009-2010 ha logrado en su patrimonio histórico deportivo once (11) Títulos de Campeón, arrojando el más alto indicador de gestión a éste respecto 0,52 y que a su vez la destaca como una organización referencial modelo de nuestro fútbol.

Finalmente, en el cuadro, se destaca, las tres (03) instituciones, Minerven FC, Estudiantes de Mérida y Caracas FC, que han alcanzado la tercera ronda en Copa Libertadores de América.

Cuadro II sobre Comportamiento Organizacional Histórico de Equipos Venezolanos Titulados									
Año(s)	Órgano Rector de Competición	Campeón	Sub-Campeón	Nombre Patrocinante de la Copa(s) Libertadores	Puesto logrado en Copas Libertadores	Títulos	Año(s) de Historia	Indicador de Precisión x Objetivo Organiz.	Estado Actual
1957	Liga Mayor	UCV	<i>La Salle</i>			1	64	0,02	Activo
1958	Liga Mayor	Deportivo Portugués	<i>Deportivo Español</i>			1	34		
1959	Liga Mayor	Deportivo Español	<i>Deportivo Portugués</i>			1	28	0,04	Cesante
1960	Liga Mayor	Deportivo Portugués	<i>Deportivo Español</i>			2	34		
1961	Liga Mayor	Deportivo Italia	<i>Banco Agrícola Pecuario</i>			1	62		
1962	Liga Mayor	Deportivo Portugués	<i>UCV</i>			3	34		
1963	Liga Mayor	Deportivo Italia	<i>Banco Agrícola Pecuario</i>			2	62		
1964	Liga Mayor	Deportivo Galicia	<i>Tiquire Flores</i>	Conmebol	1ª ronda	1	39		
1965	Liga Mayor	Lara FC	<i>Deportivo Italia</i>	Conmebol	1ª ronda	1	6	0,17	Cesante
1966	Liga Mayor	Deportivo Italia	<i>Deportivo Portugués</i>	Conmebol	1ª ronda	3	62		
1967	Liga Mayor	Deportivo Portugués	<i>Deportivo Galicia</i>	Conmebol	2ª ronda 1ª ronda	4	34	0,12	Cesante
1968	Liga Mayor	UD Canarias	<i>Deportivo Italia</i>	Conmebol	1ª ronda	1	16	0,06	Cesante
1969	Liga Mayor	Deportivo Galicia	<i>Valencia FC</i>	Conmebol	1ª ronda	2	39		
1970	Liga Mayor	Deportivo Galicia	<i>Deportivo Italia</i>	Conmebol	1ª ronda	3	39		
1971	Liga Mayor	Valencia FC	<i>Deportivo Italia</i>	Conmebol	1ª ronda	1	31	0,03	Cesante
1972	Liga Mayor	Deportivo Italia	<i>Deportivo Galicia</i>	Conmebol	1ª ronda	4	62		
1973	Liga Mayor	Portuguesa FC	<i>Valencia FC</i>	Conmebol	No participaron FVF, suspendida	1	38		
1974	Liga Mayor	Deportivo Galicia	<i>Portuguesa FC</i>	Conmebol	1ª ronda	4	39	0,10	Cesante
1975	Liga Mayor	Portuguesa FC	<i>Deportivo Galicia</i>	Conmebol	1ª ronda	2	38		
1976	Liga Mayor	Portuguesa FC	<i>Estudiantes de Mérida</i>	Conmebol	2ª ronda 1ª ronda	3	38		
1977	Liga Mayor	Portuguesa FC	<i>Estudiantes de Mérida</i>	Conmebol	1ª ronda	4	38		
1978	Liga Mayor	Portuguesa FC	<i>Deportivo Galicia</i>	Conmebol	1ª ronda	5	38	0,13	Activo
1979	Liga Mayor	Deportivo Táchira	<i>Deportivo Galicia</i>	Conmebol	1ª ronda	1	35		
1980	Liga Mayor	Estudiantes de Mérida	<i>Portuguesa FC</i>	Conmebol	1ª ronda	1	38		
1981	Liga Mayor	Deportivo Táchira	<i>Estudiantes de Mérida</i>	Conmebol	1ª ronda	2	35		
1982	Liga Mayor	Atlético San Cristóbal	<i>Deportivo Táchira</i>	Conmebol	1ª ronda	1	4	0,25	Cesante
1983	Liga Mayor	ULA Mérida	<i>Portuguesa FC</i>	Conmebol	2ª ronda 1ª ronda	1	33		
1984	Liga Mayor	Deportivo Táchira	<i>Deportivo Italia</i>	Conmebol	1ª ronda	3	35		

1985 (1986)	Liga Mayor	Estudiantes de Mérida		Conmebol	No participaron	2	38	0,05	Activo
		<i>Deportivo Táchira</i>			FVF, suspendida				
1986	Liga Mayor	UA Táchira		Conmebol	1ª ronda	3	35		
		<i>Estudiantes de Mérida</i>			1ª ronda				
1986 1987	Liga Fútbol Profesional	CS Marítimo		Conmebol	1ª ronda	1	9		
		<i>UA Táchira</i>			1ª ronda				
1987 1988	Liga Fútbol Profesional	CS Marítimo		Conmebol	1ª ronda	2	9		
		<i>UA Táchira</i>			2ª ronda				
1988 1989	Liga Fútbol Profesional	Mineros de Guayana		Conmebol	1ª ronda	1	27	0,04	Activo
		<i>Pepeganga Margarita</i>			2ª ronda				
1989 1990	Liga Fútbol Profesional	CS Marítimo		Conmebol	1ª ronda	3	9		
		<i>UA Táchira</i>			2ª ronda				
1990 1991	Liga Fútbol Profesional	ULA Mérida		Conmebol	1ª ronda	2	33	0,06	Activo
		<i>CS Marítimo</i>			2ª ronda				
1991 1992	Liga Fútbol Profesional	Caracas FC		Conmebol	1ª ronda	1	43		
		<i>Minervén FC</i>			2ª ronda				
1992 1993	Liga Fútbol Profesional	CS Marítimo		Conmebol	1ª ronda	4	11	0,36	Cesante
		<i>Minervén FC</i>			3ª ronda				
1993 1994	Liga Fútbol Profesional	Caracas FC		Conmebol	2ª ronda	2	43		
		<i>Trujillanos FC</i>			1ª ronda				
1994 1995	Liga Fútbol Profesional	Caracas FC		Conmebol	1ª ronda	3	43		
		<i>Minervén FC</i>			2ª ronda				
1995 1996	Feve Fútbol	Minervén FC		Conmebol	2ª ronda	1	11	0,09	Cesante
		<i>Mineros de Guayana</i>			1ª ronda				
1996 1997	Feve Fútbol	Caracas FC		Conmebol	Prelibertadores	4	43		
		<i>Atlético Zulia</i>			Prelibertadores				
1997 1998	Feve Fútbol	Atlético Zulia		Toyota	Prelibertadores	1	2	0,50	Cesante
		<i>Estudiantes de Mérida</i>			3ª ronda				
1998 1999	Feve Fútbol	Deportivo Italchacao*		Toyota	Prelibertadores	5	62	0,08	Activo
		<i>UA Táchira</i>			Prelibertadores				
1999 2000	Feve Fútbol	Deportivo Táchira		Toyota	1ª ronda	4	35		
		<i>Deportivo Italchacao</i>			Prelibertadores				
2000 2001	Feve Fútbol	Caracas FC		Toyota	Prelibertadores	5	43		
		<i>Trujillanos FC</i>			Prelibertadores				
2001 2002	Feve Fútbol	Nacional Táchira		Toyota	Prelibertadores	1	7	0,14	Cesante
		<i>Estudiantes de Mérida</i>			Prelibertadores				
2002 2003	Feve Fútbol	Caracas FC		Toyota	1ª ronda	6	43		
		<i>UA Maracaibo</i>			1ª ronda				
2003 2004	Feve Fútbol	Caracas FC		Toyota	1ª ronda	7	43		
		<i>Deportivo Táchira</i>			1ª ronda				
2004 2005	Feve Fútbol	UA Maracaibo		Toyota	1ª ronda	1	7	0,14	Activo
		<i>Caracas FC</i>			1ª ronda				
2005 2006	Feve Fútbol	Caracas FC		Toyota	2ª ronda	8	43		
		<i>UA Maracaibo</i>			1ª ronda				
2006 2007	Feve Fútbol	Caracas FC		Toyota	1ª ronda	9	43		
		<i>UA Maracaibo</i>			1ª ronda				
2007 2008	Feve Fútbol	Deportivo Táchira		Toyota	1ª ronda	6	35	0,17	Activo
		<i>Caracas FC</i>			3ª ronda				
2008 2009	Feve Fútbol	Caracas FC		Santander	1ª ronda	10	43		
		<i>Deportivo Italia</i>			1ª ronda				
2009 2010	Feve Fútbol	Caracas FC		Santander	1ª ronda	11	43	0,26	
		Familia Valentiner	<i>Deportivo Táchira</i>		1ª ronda	11	21	0,52	Activo
<p>0,26 Indicador Organizacional por Objetivo "Campeón"</p> <p>0,14 Indicador Organizacional por Objetivo "Campeón" Instituciones Cesantes</p> <p>0,12 Indicador Organizacional por Objetivo "Campeón" Instituciones Activas</p>									

Apéndice C. Estructura de Costos Referencial de una Institución del Fútbol Venezolano Temporada 2010 – 2011

Del Cuadro que se presenta a continuación, se puede analizar la situación de alto riesgo a la cual se someten las inversiones en Instituciones de Primera División del sector fútbol profesional venezolano, tomando como referencia la Estructura de Costos de un Equipo representativo de nuestro balompié. Los egresos representan el -107%, los ingresos apenas el 7%, dependiendo de ésta manera la inversión al sutil equilibrio de poderse recuperar tan solo nominalmente, y realmente perdiendo por improductividad del capital, con la venta de sus activos patrimoniales representados por los contratos y cláusulas de rescisión de sus jugadores, por consiguiente de mantenerse éste escenario de estructura financiera para el siguiente año automáticamente, inicia la descapitalización de la inversión económica. La generación de ingresos, no se observa motivada por la inversión en medios de masas (TV, radio, prensa, revistas), orquestada con una estrategia publicitaria soportada con el marketing.

A su vez, se aprecia como en líneas generales, el 64,7% de los egresos corresponden al pago del recurso humano (plantel y administrativos), y del cual a su vez un 35,3% se destina como motivación a los objetivos con premios a los jugadores y cuerpo técnico. Por su parte la logística, que reclama el manejo de una Institución de Fútbol para atender sus compromisos de competición nacional e internacionalmente, como local y visitante, representa el 29,3% de los egresos.

Ante ésta crítica y sensible situación, urge definir la estrategia financiera a emprender como institución, articulada y coordinada con una política de gestión institucional con una visión de mediano y largo plazo que ha de promover y orientar el órgano rector con sus asociados,

Las cifras a continuación, no son nada halagadoras, por lo que se sugiere considerar los resultados arrojados por el presente trabajo de investigación para aplicar en las organizaciones del fútbol venezolano y de éste modo optimizar sus gestiones y eficiente desarrollo.

Estructura de Costos Referencial de una Institución del Fútbol Venezolano Temporada 2010 - 2011			
CONCEPTOS	BsF	Indicadores	
		Específicos	Agregados
EGRESOS	34.527.357,40	-107,0%	
Nóminas RRHH (12 meses)	7.930.755,00	23,0%	
Personal Administrativo (17 meses), Servicios y Asistencias Prof.	2.225.600,00	6,4%	
Premios Estimación Escenario Ideal	12.200.000,00	35,3%	64,7%
Gastos de PreTemporadas (02)	340.000,00	1,0%	
Gastos Institucionales de Competiciones	286.151,00	0,8%	
Gastos Concentraciones Locales (25 Juegos Campeonato y Copas)	526.250,00	1,5%	
Gastos Concentración Visitante (25 Juegos Campeonatos y Copas)	1.712.500,00	5,0%	
Gastos Viajes Exterior (5 Fases + Final /40 Pax x Viaje)	2.018.801,40	5,8%	
Traslados Sub20-18 (Aprox. 50 Pax / 18 juegos visitantes)	523.000,00	1,5%	
Gastos Juegos Sub20-18 de Local (18)	138.600,00	0,4%	
Casa Club Mensual	282.500,00	0,8%	
Gastos de Estadio y Logística de Eventos (25 Juegos)	2.327.000,00	6,7%	
Montaje VIP (06 Juegos)	33.000,00	0,1%	
Equipos y Suministros	1.702.000,00	4,9%	
Servicios Básicos	205.200,00	0,6%	
Producción audio-visual Técnica	20.000,00	0,1%	29,3%
Producción medios de masa	40.000,00	0,1%	
Televisión	0,00	0,0%	
Radio	0,00	0,0%	
Revista	0,00	0,0%	
Prensa	0,00	0,0%	
Material POP (Volantes, Boletines, Folletos ...)	40.000,00	100,0%	
Estrategía Publicitaria	0,00	0,0%	
Servicios Especializados	300.000,00	0,9%	1,0%
Gastos Médicos	300.000,00	100,0%	
Asesorías Empresas Especializadas	0,00	0,0%	
Marketing	0,00	0,0%	
Encuestas Mediciones	0,00	0,0%	
Organización de Eventos y Protocolo	0,00	0,0%	
Alquileres Inmuebles (Campos Entren., Ofic., Depós. Util., Aptos)	1.716.000,00	5,0%	5,0%
Sector Base, Géneros y Modalidades FIFA	0,00	0,0%	0,0%
Escuela(s) Menor(es)	0,00	-	
Género Femenino	0,00	-	
FútSal	0,00	-	
Fútbol Playa - Arena	0,00	-	
Recreativo-Salud	0,00	-	
INGRESOS	2.264.000,00	7,0%	
Taquilla Nacional (sólo 2 juegos)	80.000,00	3,5%	
Internacional x 3 partidos	24.000,00	1,1%	
Derechos de Televisión	200.000,00	8,8%	
Patrocinios	1.960.000,00	86,6%	
PÉRDIDA O GANANCIA	-32.263.357,40	-100,0%	
INVERSIONES PATRIMONIO	33.951.000,00	105,2%	
Inversiones Jugadores	33.951.000,00	100,0%	
Contratos Multianuales	7.800.000,00	22,6%	
Cláusulas de rescisión	26.151.000,00	75,7%	
Inversiones Inmuebles	0,00	0,0%	
Sede	0,00	-	
Estadio	0,00	-	

*Polizas de Seguros (No aseguran profesionales Alto riesgo)