

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS CLUBES DE FÚTBOL  
PROFESIONAL DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Licdo. Martins Yuri  
Tutora: MSc. Ronaldi Rey

Mérida, Julio de 2019

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN GERENCIA DEL DEPORTE

COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS CLUBES DE FÚTBOL

PROFESIONAL DEL ESTADO MÉRIDA

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Grado de Especialista en  
Educación Física Mención Gerencia del Deporte.

Autor: Licdo. Martins Yuri  
Tutora: MSc. Ronaldi Rey

Mérida, Julio de 2019

c.c Reconocimiento

## DEDICATORIA

A mi adorable madre,  
Suzana António Gaspar.  
A mi inolvidable hermana,  
Olga Domingos Gaspar Martins.  
A mi perdurable y único amor.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Los Andes  
A mi madre, Suzana António Gaspar  
A Bibiana Arocha  
Al Consulado de Angola-Venezuela  
A la Dra. Rosa Rodríguez  
A la correctora Raquel Vento,  
A mi tutora, Ronaldi García  
A mis jurados, Dr. Omar Peña y la  
MSc. María Cancelo  
A mi compatriota MSc. Manuel Simba  
A Venezuela y los venezolanos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
Alcances de la Investigación.....	9
Delimitación de la Investigación.....	9
II MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	14
Competencia.....	14
Desarrollo de la Competencia.....	16
Modelos de la Competencia.....	16
Distintiva.....	17
Genérica.....	17
Funcionales.....	17
Competencias Gerenciales.....	18
Comunicación.....	19
Planeación y Gestión.....	19
Trabajo en Equipo.....	19
Acción Estratégica.....	20
Multicultural.....	20
Autoadministración.....	20
Fundamentos de la gerencia.....	20
Gerente.....	21
Técnicas.....	22
Interpersonales.....	22
Conceptuales.....	22
Diagnostico.....	23
Funciones de los gerente.....	23
Planeación y toma de decisiones.....	23
Organización.....	24

Dirección.....	24
Control.....	24
Niveles Gerenciales.....	25
Superior.....	25
Medio.....	25
Primera línea.....	25
Clubes Deportivos.....	25
Objetivos de un club deportivo.....	27
Fútbol.....	28
Club de Fútbol.....	29
Club de Fútbol Profesional.....	29
Área deportiva.....	30
Área comercial y marketing.....	30
Área de operaciones.....	30
Área de comunicación.....	30
Área administrativa.....	31
Comité de estrategia.....	31
Fundamentos técnicos de la administración.....	32
Teorías Administrativas.....	34
Administración por Competencia.....	35
Gestión Deportiva.....	36
Funciones del Gestor Deportivo.....	36
Áreas de trabajo del gestor deportivo.....	38
Perfil del gestor deportivo.....	39
Organización.....	40
Tipos de organizaciones.....	40
Formal.....	41
Informal.....	41
Organizaciones Deportivas.....	42
Públicas.....	42
Privadas.....	43
Bases Legales.....	43
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	43
Ley Orgánica de la Educación.....	45
Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente.....	45
Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física.....	45
Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras.....	46
III MARCO Metodológico.....	48
Tipo de Investigación.....	48
Enfoque de la Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	50
Nivel de la Investigación.....	50
Informantes Clave.....	52
Técnicas para la Recolección de la Información.....	52

Validez del Instrumento.....	53
Técnica de Análisis de la Información.....	54
Categorización de la Investigación.....	55
Definición de las Unidades de Dimensiones, Categoría y Subcategorías...	56
Análisis situacional de las competencias gerencial.....	56
Acción estratégica.....	56
Competencias gerenciales.....	56
Factibilidad.....	58
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	59
Hallazgos de la entrevista.....	74
V LA PROPUESTA.....	89
Presentación.....	89
Fundamentación.....	90
Sistema de Objetivos.....	91
Objetivo General.....	91
Objetivo Específico.....	91
Justificación de la Propuesta.....	92
Alcance de la Propuesta.....	93
Estructura de la Propuesta.....	93
Componentes de la propuesta.....	95
I Fase: identificación de los objetivos.....	96
II Fase: los contenidos programáticos.....	96
III Fase: Metodología: procesos.....	96
IV Fase: Estrategias Instruccionales.....	97
V Fase: Modalidad de Enseñanza.....	97
VI Fase: Finalidad de las Estrategias.....	98
VII Fase: Técnicas Instruccionales.....	98
VIII Fase: Recursos o Medios de Instrucción.....	99
Estructura del Contenido Programático.....	100
Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo.....	101
Unidad I: Liderazgo en las organizaciones deportivas.....	101
Unidad II: Gestión financiera en las organizaciones deportivas.....	103
Unidad III: Marketing deportivo.....	105
Unidad IV: Planificación estratégica en las organizaciones deportivas	107
Plan para el desarrollo de habilidades directivas en el entorno actual	
deportivo.....	109
Inducción gerencial.....	110
Desarrollo de habilidades directivas.....	111
Aplicación de habilidades directivas.....	112
Modelo de competencias para la gerencial de los clubes de fútbol	
profesional del estado Mérida.....	113
Factibilidad de la propuesta.....	118

Factibilidad Económica.....	118
Factibilidad Técnica.....	118
Factibilidad Institucional.....	119
Factibilidad Legal.....	119
Factibilidad Social.....	120
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Conclusiones.....	122
Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	134
A. Guion de entrevista para la recolección de la información.....	134
A-1 Guion de entrevista para la recolección de la información dirigido a los gerentes generales de los clubes de fútbol profesional del estado Mérida.....	135
B. Juegos y dinámicas grupales.....	140
B-1 Juan el obstinado.....	141
B-2 Camino de formación.....	142
B-3 Nadie es de nadie.....	143
B-4 Procesos de trabajo.....	144
B-5 Teléfono sin hilo en mímica.....	145
B-6 Diseño e imagen.....	147
B-7 Cara a cara.....	148
C. Validez del Instrumento.....	149
C-1 Instrumento para la validación de la guía de entrevista.....	150
D. Factibilidad Económica.....	153
D-1 Factibilidad económica para elaboración de estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del estado Mérida.....	154



## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Eficiencia, eficacia y desempeño de una organización	35
2	Funciones que realiza el gestor deportivo	38
3	Habilidades confluyentes en el trabajo que realiza el gestor deportivo	39
4	Categorización de la investigación	54
5	Análisis e interpretación de la entrevista dirigida a los gerentes generales de U.L.A.FC, E.M.F.C y A.V.F.C	69
6	Estrategia, técnica y recursos	113
7	Liderazgo en las organizaciones deportivas	98
8	Gestión financiera en las organizaciones del deporte	100
9	Marketing deportivo	102
10	Planificación estratégica en las organizaciones del deporte	104
11	Inducción gerencial	107
12	Desarrollo de habilidades directivas	109
13	Aplicación de las habilidades directivas	111
14	Modelo de competencia para la gerencia general de los clubes de fútbol profesional (Estudiantes de Mérida, Unión Local Andina Fútbol Club) del Estado Mérida	118
15	Factibilidad económica.	154

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Componentes de la Propuesta	116
2	Estructura de la Propuesta	95
3	Modelo de competencia para la gerencia de los clubes de fútbol profesional	117

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
CONSEJO DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA  
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE

COMPETENCIAS GERENCIALES PARA CLUBES DE FÚTBOL  
PROFESIONAL DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Licdo. Martins Yuri  
Tutora: MSc. García Ronaldi  
Fecha: Mayo, 2019

RESUMEN

La presente investigación busca proponer competencias gerenciales para clubes de fútbol profesional del Estado Mérida. Las competencias gerenciales en el ámbito deportivo conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz para una mejor administración de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales y la gestión del tiempo. La metodología empleada para realizar el estudio se enmarcó bajo el enfoque cualitativo, además, estuvo apoyada en la investigación de campo y el estudio de nivel descriptivo. Para la recolección de la información, se utilizaron como técnica la entrevista y como instrumento la guía de entrevista estructurada validada por juicios de expertos. Los informantes claves para la presente investigación fueron los gerentes generales de cada uno de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, según los siguientes criterios: a) profesionales de la educación física, deporte y gerencia deportiva, b) más de cuatro años en cargos directivos, c) vinculados al deporte, d) capacidades propias de liderazgo. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro lineal, interpretativo para finalmente derivar el cuadro de hallazgos. Entre los resultados se evidencia la inexistencia de elementos estratégicos, conocimientos relacionados con la gestión financiera, liderazgo, marketing deportivo, manejo adecuado de los grupos, habilidades comunicacionales y destrezas para empoderar los miembros de la organización. Este resultado dio origen a la elaboración de estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida a saber: actualización gerencial en el entorno actual deportivo y desarrollo de habilidades directivas en el entorno actual deportivo como una herramienta de solución viable y factible y que de ser aplicada proporcionará mejorías en la gestión y administración de los clubes de fútbol profesional del estado Mérida.

**Descriptor:** Competencia, competencias gerenciales, gerencia, gerente, clubes de fútbol, administración y organización.

## INTRODUCCIÓN

El contexto deportivo ha vivido y sigue viviendo transformaciones de forma continua, creando nuevos escenarios de futuro que ponen a prueba a los responsables de la dirección y gestión de organizaciones deportivas; tanto a nivel nacional como internacional, es por ello que se reconoce que hay un gran vacío en este campo, el cual se debe a la falta de profesionales con habilidades directivas para llevar a cabo las acciones de forma eficiente y eficaz.

Por otro lado, el cambio acelerado que vive la industria del deporte desde la construcción de nuevos escenarios y espacios deportivos lleva a replantear las competencias que requieren los nuevos directivos que aspiran formar parte de este nuevo marco; lo que no resulta fácil, ya que este contexto necesita de la profesionalización de las personas que gestionan y administran las organizaciones del deporte, lo cual exige otra preparación gerencial. Gutiérrez (2009), así lo prescribe cuando expone:

La “ubicación del deporte” como un fenómeno social, económico, cultural, educativo, político, en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector de la población, la distinción de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos, la implementación de nuevas y modernas tecnologías, obliga a pensar en la manera en que se administra el deporte y su transcendencia para el desarrollo de un país (p. 3).

En Venezuela el tema de las competencias gerenciales en los entes asociativos deportivos es incipiente si se analiza el perfil de los individuos encargados de la gestión deportiva. Esto es producto de que se requieren además de la adquisición de información relacionada con la formación gerencial, datos y conceptos para el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan la solución de problemas y el alcance de una meta en todos los niveles deportivos, es decir, (dirección y gerencia, dirección técnico deportivo y coordinaciones), además de la modificación de sentimientos de aceptación (competencias actitudinales).

La presente investigación aborda las competencias gerenciales, es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamiento, dirigido a la dirección de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, en particular, Estudiantes de

Mérida Fútbol Club, Unión Local Andina Fútbol Club y Atlético el Vigía Fútbol Club; el cual tuvo como objetivo general proponer competencias gerenciales dirigidas a los clubes deportivos antes mencionado. Así mismo, el estudio se inserta dentro del enfoque cualitativo, diseño de campo, sustentado en el nivel descriptivo; pues tiene como objetivo dar solución a un problema real que engloba los problemas a que se enfrentan los clubes de fútbol profesional del estado Mérida.

Como una alternativa a las necesidades detectadas, se llevó a cabo el presente trabajo de investigación, el cual representa un aporte teórico-práctico, dadas las características que lo configuran. Aun cuando el problema se contextualiza de forma general, en el planteamiento de problema se tratara de describir las causas y consecuencias de forma individual, es decir, las características de cada club para un mejor entendimiento y comprensión del estudio. Su estructura está dividida en seis capítulos, presentando en el primero, un planteamiento del problema con sustentación bibliográfica y los objetivos que se pretenden desarrollar para lograr dar solución a los cuestionamientos hechos.

En el segundo capítulo, se desarrolla un amplio Marco Referencial Conceptual, en el cual se consideran dos aspectos diferenciados. Primero, los antecedentes de la investigación y por último, los conceptos, definiciones y enfoques teóricos que sustentan la investigación. En el tercer capítulo, se describe la metodología utilizada que se ha de seguir en el marco de la investigación. Su planteamiento se esboza en el nivel de investigación, diseño de investigación, informantes claves y los instrumentos y técnicas para la recolección de información.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la entrevista realizado por los informantes clave. El quinto capítulo, contiene la propuesta del plan para el desarrollo de competencias gerenciales orientados desde dos enfoques interrelacionados y sinérgicos; por un lado, el plan de actualización gerencial en el entorno actual deportivo conformado por cuatro unidades. Por otro, el plan para el desarrollo de habilidades directivas en el entorno actual deportivo conformado por tres unidades. Los cuales se estructuran de acuerdo a los componentes y los planes de acción.

Por último, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas y un cuerpo de recomendaciones que determinan el diseño de las competencias gerenciales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

A nivel internacional el sector deportivo ha crecido de forma continua debido a las transformaciones del entorno y a la competitividad que se produce frente a otras organizaciones globales. Como consecuencia de ello, cada vez son más las entidades que hay que gestionar en el ambiente deportivo, de ahí surge la necesidad de prescindir de personal inexperto y contar con individuos con competencias profesionales que permitan el ejercicio de una actividad directiva conforme a las exigencias del contexto deportivo actual.

Hay que hacer notar, que en algunos casos, quienes dirigen y aspiran a dirigir el destino de estas entidades, no poseen los conocimientos ni las habilidades gerenciales necesarias para satisfacer las carencias del entorno estratégico interno y externo. Este hecho trae como consecuencia que, por la poca experiencia y formación, no se puedan afrontar una cantidad de dificultades que afectan en gran medida el quehacer directivo.

En este orden de ideas, Machado (1995) expresa que el objetivo de la gerencia deportiva es ofrecer a sus dirigentes un punto de referencia que los ayude a clarificar sus roles y a conocer los sistemas, técnicas y métodos gerenciales aplicables al área deportiva, con el objeto de potenciar sus habilidades como líderes.

En efecto, la gestión y la administración de las organizaciones deportivas que hoy se requiere en Latinoamérica son distintas. Es imperativo entonces una gestión enmarcada en los conocimientos, las habilidades y las actitudes, pero, fundamentalmente, en el comportamiento humano para poder generar una verdadera cultura deportiva en quienes deben dirigir los clubes de fútbol profesional en sus diferentes niveles (dirección, gerencia, dirección técnico deportivo y las coordinaciones).

A nivel mundial, por ejemplo, Europa ha sido modelo de una filosofía de formación gerencial muy eficiente, esto se puede observar en el desempeño de sus clubes en las competiciones internacionales, los cuales son dirigidos en su mayoría por especialistas de cada área deportiva.

A diferencia de Europa, Latinoamérica se ha inclinado más por la actividad física y la recreación que por el desarrollo de la gerencia, a pesar de ello en los últimos años se ha observado una inclinación hacia formación del talento humano en gerencia deportiva, un claro ejemplo se manifiesta en países como Brasil, Venezuela y Colombia, que cuentan con carreras en gerencia deportiva en pregrado y postgrado. Sin embargo, el número de egresados en esta área no es tan significativo respecto al de actividad física y recreación, por lo que no se puede cubrir la demanda de personal calificado para dirigir el gran número de entidades deportivas que hay en el continente.

De lo antes expuesto se puede deducir que la gerencia deportiva no es una opción más o menos aceptable, es la opción por excelencia para optar por directivos capaces de asumir la responsabilidad de gerenciar de acuerdo a las necesidades actuales, pues de su acierto dependerá la eficacia y la eficiencia de sus organizaciones.

Ahora bien, a nivel general, la gerencia implica planificación, organización, dirección, control y comunicación. Un buen gerente de deportes necesita estas competencias y debe demostrarlas en su trabajo personal. Desafortunadamente, según Mintzberg (1973), citado por Soucie (2012), se ha constatado casos, en los que los gerentes, y específicamente los gerentes del deporte, emprenden proyectos sin planificar por varias razones: algunos se muestran impacientes y tienen prisa por obtener resultados; otros se consideran personas de acción por lo cual no se toman tiempo para reflexionar y elegir las metas apropiadas para la organización y los mejores cursos de acción para alcanzarlas.

Por otra parte, estudios como los de Jiménez (2012) han demostrado que la comunicación puede llegar a ser un factor determinante en la gerencia, sin embargo, hay equipos de trabajo en los que la comunicación no es todo lo efectiva y fluida que debería. Según este autor, la falta de comunicación es un factor crítico por el que



atraviesan las organizaciones, por lo tanto, una de las metas fundamentales de cualquier sistema organizativo es esencialmente mejorar la comunicación.

Es importante señalar que actualmente la dirección y la gestión de las organizaciones deportivas en Venezuela no exige una formación a nivel gerencial, en consecuencia, el perfil de quien asume la dirección de alguna entidad deportiva es muy variable y por lo general, depende del status político, económico o de los conocimientos adquiridos por ex jugadores en su etapa activa. No resulta extraño, entonces, la ausencia de directrices claras, lo cual repercute en la obtención de resultados que garanticen una cultura deportiva. En función de esto, ha surgido la necesidad de desarrollar competencias para la gerencia del deporte a fin de atenuar las carencias en este ámbito, buscando la excelencia en ambientes altamente competitivos.

Ahora bien, si se observan los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, estos no están exentos a esta realidad, pues si se considera el desempeño de sus dirigentes deportivos, es clara la falta de competencias para crear valor agregado y el cumplimiento de las metas propuestas por sus organizaciones. Esta carencia puede ser el resultado de factores como la falta de la planificación y organización de los principales procesos inherentes a la estructura de dirección; deficiencias en el manejo de los componentes esenciales de las relaciones humanas, (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) y la falta de constancia en la actualización profesional en cuanto a las técnicas y métodos para conducir eficientemente los recursos de la organización.

Por lo antes expuesto, este estudio se enfoca en proponer competencias gerenciales dirigidas a tres clubes de fútbol profesionales del Estado Mérida, los cuales son: Estudiantes de Mérida Fútbol Club, Unión Andina Local Fútbol Club y el Atlético el Vigía Fútbol Club. En dichos clubes se ha evaluado aspectos gerenciales relacionados con el quehacer de los gerentes del deporte.

Como resultado se ha concluido que en el caso de estudiantes de Mérida Fútbol Club, se hizo evidente la ausencia de un modelo de competencia, lo cual es imprescindible para identificar el perfil de los directivos responsables de la gestión y administración de las políticas deportivas internas y externas.

Otro de los problemas que enfrenta Estudiantes de Mérida es el manejo del proceso administrativos (planificación y toma de decisiones, organización, dirección y control), lo cual es una vía para ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas y capacidad de adaptación para gestionar el cambio.

En el club estudiantes de Mérida se pudo evidenciar que el liderazgo como competencia gerencial no se practica como debería. Lo que disminuye las probabilidades de tener comunicaciones efectivas. Así pues, en este contexto de cambios constantes, el liderazgo emerge como una herramienta clave para disminuir la incertidumbre y adaptarse a ellos, movilizandolos a los diversos grupos que integran la organización en torno a una meta común, cuya aceptación sea más fácil.

En el caso de la Unión Local Andina, es importante destacar que el mismo no ha logrado clasificarse para la primera división del balompié venezolano, En efecto, la planificación y la gestión estratégica compromete los objetivos de la organización.

Otro de los problemas que se pudo evidenciar en el club Unión Local Andina, es la ausencia de estrategia para mejorar la comunicación, lo cual es determinante para el intercambio de mensajes en el ámbito de una organización, y entre la organización y su ambiente exterior con el fin de mejorar e incrementar la efectividad de la comunicación interna y externa del club.

Es de considerar que el club Unión Local Andina, de acuerdo al diagnóstico realizado, no cuenta una estructura organizacional adecuada lo que trae como consecuencia la falta de áreas que deben conformar un club de fútbol profesional; lo que conlleva a una menor cantidad de personal administrativo en la organización.

Para el Atlético el Vigía, es importante identificar para el presente estudio, la existencia o no de un modelo de desempeño, por cuanto a través de ello se evalúan las circunstancias pasadas, presentes y futuras en términos de los recursos disponibles, de las relaciones con otros grupos organizacionales y el logro de los objetivos.

Otra de las debilidades que se pudo observar en el club Atlético el Vigía, corresponde con las relaciones dentro del grupo, lo cual es determinante para alcanzar objetivos comunes. Así pues, la ausencia de la inteligencia social condiciona las

relaciones interpersonales, lo que repercute en los objetivos de la organización. En definitiva, el ser humano debe su desarrollo y condición de ser social a la capacidad de comunicarse y de mantener relaciones con otros miembros de su propia identidad personal y social.

Es de considerar para el presente estudio el uso de las habilidades para la toma de decisiones en el club Atlético el Vigía, lo que es determinante para distinguir entre decisiones importantes y aquellas otras más intrascendentes. En consecuencia, la ausencia de esta destreza por parte de los directivos, disminuye las posibilidades de lograr buenos resultados, seguridad personal y éxito en la autorrealización.

Otro de los problemas que presenta el club Atlético el Vigía, es la falta de profesionales capacitados lo que constituye para el club un problema para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello debe crear políticas para el desarrollo del talento humano, así como la actualización profesional de sus integrantes para dar el mejor uso de los recursos de la organización.

Todo lo antes expuesto derivó en las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cual es actualmente la gestión en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida?

¿Cuáles son los elementos que deben conformar las competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida?

¿Qué estrategias son necesarias para el desarrollo de competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida?

Todas estas interrogantes dieron cabida a plantearse como objetivos de la presente investigación lo siguiente.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer competencias gerenciales dirigidas a los directivos de los clubes de fútbol profesional Estado Mérida.

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la situación en la que se encuentra actualmente la dirección y gestión de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, Estudiantes de Mérida Fútbol Club, Unión Local Andina y Atlético el Vigía Fútbol Club.
2. Establecer los elementos que conforman las competencias gerenciales para la dirección de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.
3. Estudiar la factibilidad técnica, económica y legal para las competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.
4. Diseñar estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

### **Justificación**

Una de las tareas de la administración contemporánea consiste en trascender los rendimientos de las personas y estar en capacidad de actuar de acuerdo al entorno organizacional; para poder adquirir esa capacidad hay que promover la gestión por competencias para el mejor desempeño del talento humano, a fin de asentar la visión estratégica del club enfocada sobre la base de un doble objetivo: el éxito deportivo y económico y para responder satisfactoriamente con las necesidades actuales del entorno deportivo.

Es así como, las competencias gerenciales se justifican por la necesidad que tienen todos los seres humanos de responder al reto compartido de crecimiento personal y de la organización que ayuden a mejorar el rendimiento de las personas, pues estas son un parámetro normativo que sugiere las habilidades, conocimientos, actitudes, rasgos de carácter motivacional que se debe realizar. Por otro lado, la presente propuesta busca alcanzar unos resultados que no solo contribuyan a promover cambios en la estructura organizacional, sino que también sean un desafío para afrontar los problemas que la sociedad presenta y repercuten en las organizaciones como parte integrante de esa sociedad.

La finalidad de esta propuesta es aportar estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias gerenciales visibles a través de la cual las personas logren nuevas

distinciones acerca del fenómeno deportivo y gerencial, ya que se hace necesario formar profesionales con visiones prospectivas para moldear, actuar y responder con las necesidades de la organización y de la sociedad misma.

Asimismo, el estudio posee una relevancia organizacional, ya que las estrategias gerenciales contribuirán a promover el autoconocimiento por parte de los directivos, mostrando nuevos patrones conductuales y de crecimiento, que le permitan apropiarse del fenómeno organizativo con una distinción que permite un reto compartido del crecimiento organizacional en los procesos o modelos de gestión y desarrollo de los resultados del negocio deportivo.

Académicamente, la presente investigación aportara fundamentados técnicos en las nuevas teorías gerenciales. Se espera que a la realidad detectada pueda dársele solución, proponiendo estrategias para un mejor rendimiento personal y organizacional, estructurado con actividades adecuadas y novedosas, las cuales se pueden adaptar a diversos niveles gerenciales de la dirección y gestión deportiva, para los sujetos del ámbito deportivo y gerencial, beneficiarios directos, los gerentes de los entes asociativos deportivos del primer y segundo grado entidades, que deseen incursionar en este ámbito organizacional para afrontar las dificultades que presentan las nuevas exigencias de una sociedad emergente, de igual forma la presente investigación tiene implicación en los estudiantes de pregrado en el programa de formación en gestión tecnológica del deporte, así como en los estudiantes del cuarto nivel en el área deportiva y/o gerencial, que quieran profundizar sus conocimientos en las competencias.

### **Alcance de la Investigación**

El presente trabajo tiene como finalidad proponer estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, la cual debe responder a las necesidades y expectativas actuales para crear valor agregado a la organización. Así pues, las estrategias servirán para la consolidación de los conocimientos, experiencias, teniendo en cuenta las demandas del entorno actual deportivo.

Desde esta perspectiva, las estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias directivas en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, no solo se presentan como una necesidad para responder las problemáticas que surgen dentro del contexto organizativo, sino también para generar emociones y sentimientos con respecto al producto deporte.

### **Delimitación de la Investigación**

El presente trabajo está orientado a la dirección de los clubes de fútbol profesional, enmarcándose geográficamente en el municipio Libertador y Alberto Adriani del Estado Mérida. El estudio se realizó durante el mes de marzo de 2018 y febrero de 2019, abarcando la investigación de campo y el diseño de competencias, el cual supone una respuesta a las necesidades detectadas en la investigación. La investigación estuvo constituida por tres (3) gerentes generales de los clubes de fútbol profesional del estado Mérida: Estudiantes de Mérida Fútbol Club, Unión Local Andina Fútbol Club y la Fundación el Vigía Fútbol; a los que se les aplicó la guía de entrevista estructurada. Desde la perspectiva conceptual, la delimitación del trabajo en lo teórico se centra en las competencias gerenciales orientadas a los directivos y gerentes de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

En este apartado se ilustra el conjunto de teorías que se han abordado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad, cada uno de ellos implicará la utilización de categorías y conceptos que, coherentemente interconectados entre sí, tendrán por finalidad, desde una perspectiva determinada explicar un aspecto de esa realidad que se pretende conocer, es por tal motivo que a continuación se presenta una serie de fundamentos teóricos, resultado de la revisión de varias bibliografías relacionadas con competencia, gerencia, gerente, administración, entre otros.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Moreira y Gutiérrez (2015) en su artículo titulado fundamentos teóricos que sustentan la formación de competencias profesionales, publicado en la revista DeporVida, tuvo como objetivo general analizar los fundamentos teóricos que sustentan la formación de competencias profesionales para los dirigentes del sistema deportivo. En este contexto, los autores expresan que la formación de competencias profesionales en los dirigentes deportivos en la actualidad, debe estar direccionada en correspondencia con las exigencias que el medio necesita o requiere.

El estudio aborda una problemática en el contexto de la gestión de los dirigentes deportivos en la provincia de Manabí en el Ecuador, constatándose un grupo de insuficiencias que limitan la dirección de los principales dirigentes a nivel cantonal, lo que requiere el abordaje de los principales presupuestos teóricos que fundamentan su desempeño y que conducen a la elaboración de una propuesta que solucione las insuficiencias declaradas, lo que permitió declarar el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la formación por competencias de los dirigentes deportivos en la provincia de Manabí en el Ecuador?

El aporte de esta investigación al presente estudio radica en que se pretende tomar en cuenta los fundamentos teóricos que sustentan la formación por competencia de los dirigentes deportivos. El abordaje teórico de esta investigación contribuirá significativamente al acervo de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos para formar el talento humano con nuevos modelos gerenciales que deben dar consistencia al mundo deportivo.

De gran relevancia se considera el estudio realizado por Guillen (2016) titulado: Competencias gerenciales para organizaciones del deporte, presentado en la Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Mérida-Venezuela, el cual consistió en proponer competencias gerenciales para organizaciones del deporte. La vía metodológica partió del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel descriptivo. La técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guion de la entrevista validado por juicios de expertos y el cuadro de registros y clasificación de las competencias. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro lineal y uno interpretativo, complementándose con la acción al verificar la interpretación con los mismos informantes claves, dando como evidencia debilidad en la formación gerencial que tienen los gerentes del deporte. Con el arqueo de fuentes y el cuadro de la interpretación ya verificado, se realizó el análisis y procesamiento de la información a través de una triangulación, la cual generó como resultado las competencias gerenciales técnicas necesarias para desempeñarse como gerentes del deporte, así como también las competencias gerenciales humanas necesarias para mantener relaciones saludables consigo mismo y con su equipo de trabajo. La investigación propone que de ser aplicables estas competencias la eficiencia y eficacia en la administración mejorará, lo que redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan.

El aporte de esta investigación al presente estudio radica en que se pretende tomar en cuenta las competencias técnicas (planificación estratégica, finanzas, marketing en el deporte) y humanas (gerencia de conflictos, relaciones públicas, resiliencia,



liderazgo) que deben poseer los directivos del deporte para lograr las metas organizacionales con mayor eficiencia y eficacia. De esta manera, las competencias gerenciales son claves para una efectiva administración del talento humano, los recursos técnicos, informativos, económicos y materiales y el cumplimiento de las funciones gerenciales.

Meléndez (2016) realizó en Venezuela un estudio en el que trató de proponer un plan de acción para el desarrollo del liderazgo en eventos deportivos, presentado en la Universidad de Carabobo, en Facultad de Ciencias de la Educación, Valencia-Venezuela. Se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales, bajo la modalidad del proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La población objeto de estudio, estuvo conformada por nueve (9) docentes del área de educación física, deporte y recreación. Para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma. La información se recolectó a través de un cuestionario cerrado dirigido a los docentes el cual estuvo constituido por 23 ítems, de los cuales tres (3) alternativas de respuestas policotómicas (siempre, algunas veces, nunca). En las conclusiones del diagnóstico se pudo corroborar la inexistencia de los procesos gerenciales al momento de llevar a cabo actividades educativas, deportivas y recreativas, donde los procesos de dirección han sido criticado, causando deficiencias en el contexto gerencial de los docentes de la educación física, deporte y recreación. No obstante, surgen algunas recomendaciones al respecto: la preocupación por parte de los docentes para generar cambios positivos dentro y fuera de la institución.

Esta investigación es de gran relevancia para el estudio, debido a que en ella se expone el liderazgo como una habilidad gerencial, la cual constituye un elemento fundamental para motivar a las personas al logro de los objetivos individuales y organizacionales. Además, se tomará en cuenta el plan de acción conformado por charlas y talleres, para fortalecer la investigación.

Giakoni Ramírez (2017) en su artículo de investigación realizado en Chile sobre las competencias en gestión de los presidentes de asociaciones deportivas, cuyo objetivo fue conocer las competencias en gestión que caracterizan a los presidentes y

analizar las competencias que influyen en la acción de las asociaciones deportivas pertenecientes al Instituto Nacional de Deportes. En la investigación se realizó un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo en el que la recolección de datos se ha realizado a través de un cuestionario basado en una escala de Likert. Las principales competencias que arrojó el análisis de datos fueron; (1) programa torneos, ligas y encuentros; (2) mantiene efectiva comunicación con el directorio y (3) usa buenas habilidades de comunicación oral.

Este artículo es un antecedente debido a que la presente investigación pretende analizar las competencias de comunicación, habilidades efectivas de solución de problemas que influyen en la acción de las asociaciones deportivas, las cuales servirán de guía para que los clubes de fútbol profesional logren potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus directivos.

Por su parte, Ponce (2017) en su estudio realizado en Ecuador sobre el coaching en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal de la entidad deportiva SD. STAR CLUB, presentado en la Universidad de Chimborazo, Facultad de la Ciencia de la Salud, Carrera de Cultura Física, Riobamba-Ecuador; tuvo como objetivo determinar la incidencia del coaching en el desarrollo de las competencias gerenciales, la indagación corresponde a una investigación de tipo experimental de corte longitudinal, con carácter mixto. La población estuvo representada por un total de setenta y cinco (75) personas, con un muestreo no probabilístico donde se mantuvo una muestra de ocho (8) personas correspondientes al personal administrativo y técnico del club deportivo. Para la evaluación se utilizó la metodología de campo, como técnica la aplicación del test y como instrumento el cuestionario representado por el test de Rueda de efectividad de las habilidades gerenciales elaborada por (Coaching Soluciones, 2007). Los resultados del presente estudio indicaron que el personal administrativo y técnico de la entidad deportiva, presentan un bajo nivel de motivación y desconocimiento sobre las ciencias administrativas, producto de una mala dirección gerencial, afectando la atención a los principales clientes (jugadores), desmotivando en su desempeño deportivo; dando como resultado al fracaso y desprestigio de la organización deportiva.

Este estudio posee gran relevancia, para la presente investigación, debido a que representa una estrategia clave para potenciar las habilidades, los conocimientos y actitudes de los directivos como parte fundamental del desarrollo organizativo. En la medida que los directivos desarrollen estas herramientas de forma eficiente y eficaz, mayor será el beneficio y la rentabilidad social y económica de la entidad.

### **Bases Teóricas**

En este apartado se ilustra el conjunto de teorías que permitirán interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad. Cada uno de los fundamentos teóricos implicará la utilización de un conjunto de categorías y conceptos que, coherentemente interconectados entre sí, tendrán por finalidad, desde una perspectiva determinada, explicar un aspecto de esa realidad que se pretende conocer, es por tal motivo, que a continuación se presenta una serie de fundamentos teóricos, resultado de la revisión de varias bibliografías relacionadas con competencia, gerencia, gerente, organizaciones del deporte y administración.

### ***Competencias***

Alcanzar un alto grado de efectividad, requiere una tarea compartida de crecimiento personal y de organización. Por esta razón, el capital humano se ha convertido en el factor diferencial, y más influyente de la productividad de las organizaciones, siendo que mediante la aportación de sus conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, genera un valor agregado para consecución de las metas.

En este sentido, definir con exactitud las competencias es una tarea casi imposible, no obstante, se tratarán de conceptualizar por razones metodológicas haciendo la salvedad de su subjetividad y las características intrínsecamente vinculadas con el talento humano que es el sujeto dotado de esas competencias.

Martínez y Echeverría (2009), refiriéndose a las competencias expresan que en las décadas de 60' y 70' se pedían esencialmente capacidades para realizar actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión. A partir de la década de los 80', comenzaron a demandarse cualificaciones que incluyesen conocimientos y destrezas

para ejercer una amplia gama de actividades laborales. Desde el inicio de la década de los 90', esta intersección de cualificaciones impuso un profundo replanteamiento de los perfiles profesionales, que de forma progresiva tienden a definirse en términos de competencias. Sin embargo, el término competencia en las últimas décadas ha ido cambiando su significado para referirse a la capacidad, habilidad, aptitud y destrezas que presenta el individuo.

Dentro de la psicología laboral y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. (Tobón, 2006)

En referencia al tema planteado, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), definen la competencia “como la combinación de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.” (p. 4). A partir de este proceso de aprendizaje, se considera la competencia como un todo que facultan a un directivo o gerente a desenvolverse en un nivel superior a otro directivo en un contexto determinado. Luego, este desempeño exitoso requiere por parte de los individuos, unas cualidades específicas y un perfil que lo diferencian de los demás miembros en la organización.

En 1973, McClelland (citado en Sagi-Vela, 2004) descubrió que:

El éxito profesional no sólo depende de la aplicación de la capacidad intelectual de la persona al desempeño de sus funciones, sino que responde también a la idoneidad de sus características personales y de sus habilidades a la hora de desarrollar un determinado trabajo, es decir, de su competencia (p. 86).

Las expresiones emitidas reflejan la gran importancia de los factores cognoscitivos, actitudinales y los procedimentales como directrices para mejorar el rendimiento del individuo en las organizaciones, es decir, la ausencia de uno de esos elementos puede condicionar el desempeño del individuo en la organización. De esta manera, el presente estudio se fundamenta en Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), dado que se considera que cumple con los aspectos formales para el buen desempeño

de los directivos encargados de la gestión y administración de las organizaciones deportivas.

### ***Desarrollo de la Competencia***

El desarrollo de la competencia se define como conducir al ser humano hacia el rendimiento de las organizaciones, es decir, dotar de aprendizajes el talento humano para lograr un mejor resultado. De acuerdo con Sagi-Vela (2004) “las competencias están conformadas por conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 134). El desarrollo de la competencia se ha clasificado en: saber, saber hacer (habilidades) y querer (actitudes).

Ahora bien, el saber corresponde a los conocimientos que se pueden desarrollar a través de programas de adiestramiento, y formación para un desempeño satisfactorio. En el ámbito deportivo lo cual es el objeto de estudio de la presente investigación, la adquisición de conocimientos por parte de los directivos determina el grado de compromiso y de superación profesional lo que es una ventaja para logro de los objetivos organizaciones. En cambio, la habilidad es el resultado de la experiencia adquirida en un contexto específico, es decir, está en consonancia con el aprender haciendo. Por ejemplo, la capacidad de análisis del entorno deportivo es un aprendizaje específico que desarrollan los directivos para solucionar problemas que ocurren en el interior y el exterior de la organización.

Por último, las actitudes, consideradas como una propiedad de la personalidad individual, se fundamenta mediante a los factores sociales, los cuales son sujetos a modificaciones dependiendo del contexto situacional. En definitiva, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes unidos como un todo ayudan a los directivos a encontrar soluciones a problemas que suelen ocurrir fruto de la dinámica organizacional.

Esto lleva a concluir, de acuerdo con el modelo expuesto, que las competencias se originan a partir de la combinación de conducta social, la experiencia personal y el conocimiento que son aspectos visibles de la personalidad individual de cada ser humano.

## ***Modelos de Competencia***

El modelo de competencia abarca un amplio contenido para el desarrollo del talento humano, lo que lleva a concluir, que la competencia se origina a partir de la importancia que se le asigna en los diferentes niveles de la estructura organizacional y la capacidad de decisión de la implementación, así como de la relevancia de los modelos a elegir para la organización, teniendo en cuenta el dinamismo por el cual se mueve las organizaciones y las necesidades de la empresa.

Hay que tener en cuenta, que cada persona posee unas competencias propias que a diferencian de los demás sujetos, sus experiencias y vivencias siempre estarán relacionada con las circunstancias significativas de su propio entorno social y cultural. Respecto a esto, Saracho (2005) expone tres modelos de competencia: el modelo de competencias distintivas, el modelo de competencias genéricas y el modelo de competencias funcionales. (p. 29).

***Modelo de competencias distintiva.*** Las competencias distintivas, permite a las organizaciones identificar los atributos distintivos que debe tener el aspirante a un puesto de trabajo. Al respecto Saracho (2005) expresa que este modelo se basa en “la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permitan desempeñarse exitosamente en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas” (p. 115).

***Modelo de competencia genérica.*** Son las competencias que permiten a la organización diferenciarse de otras organizaciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Saracho (2005) este modelo trata de “identificar las competencias requeridas para la efectiva administración y supervisión (mandos medios, jefaturas) con el objeto de garantizar que las “mejores prácticas” se encuentren uniformemente distribuidas a lo largo de la organización” (189).

***Modelo de competencias funcional.*** Según Saracho (2005), las competencias funcionales, “permiten establecer, evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad y productividad” (211).

Desde este punto de vista el enfoque de competencias tiene por objetivo mejorar el rendimiento de las personas en cualquier contexto social, y las organizaciones del deporte no son la excepción. Para lograr, se sugiere tomar en cuenta las características, la conducta y desempeño del talento humano. En la medida que los dirigentes comprendan la nueva concepción del producto deporte, será una más valía para la organización.

### ***Competencias Gerenciales***

El gerente en su entorno laboral, además de los conocimientos que posee (saber), siente la necesidad de desarrollar las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber convivir) como un enfoque para lograr resultados sobresalientes y alcanzar las metas organizacionales. Visto desde este criterio, Hellriegel y otros (2009), definen las competencias gerenciales como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organización.” (p. 4). El mismo autor hace un recuento de las competencias gerenciales que reflejan las organizaciones en la contemporaneidad que han contribuido en el rendimiento del desarrollo personal y profesional: competencia para la comunicación, competencia para la planeación y gestión, competencia para el trabajo en equipo, competencia para la acción estratégica, competencia multicultural y la competencia para la autoadministración (p. 5).

#### ***Competencias para la Comunicación***

Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se pueden entender. Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un

administrador e incluye: la comunicación informal, la comunicación formal y la negociación.

### ***Competencia para la Planeación y Gestión***

Implica decidir cuales tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. La competencia para la planeación y gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes y la administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son: recolección de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración de tiempo, y elaboración de presupuestos y administración financiera.

### ***Competencia para el Trabajo en Equipo***

La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados. En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si: diseñan equipos de forma correcta, crean un entorno que apoye a los equipos y administran bien la dinámica de los equipos.

### ***Competencia para la Acción Estratégica***

Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos. La competencia para la acción estratégica incluye: el conocimiento de la industria, el conocimiento de la organización y la acción estratégica.

### ***Competencia Multicultural***

Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en los distintos países. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se reflejará en: conocimientos y comprensión de distintas culturas, y apertura y sensibilidades culturales.



### ***Competencias para la autoadministración***

Se entiende como la responsabilidad que cada individuo asume para lograr su propio desarrollo a nivel laboral y social. Cuando las personas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o circunstancias son las culpables de la situación en la que se encuentran. Los gerentes no caen en esta trampa. Las competencias para la autoadministración incluye: integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida laboral y personal y conocimiento y desarrollo de uno mismo.

En consecuencia, el método para el desarrollo de este proceso, en gran medida de la capacidad del gerente, como la persona responsable de supervisar el aprovechamiento de los recursos, humanos, económicos y financieros, materiales, de información y la gestión del tiempo para conseguir las metas, Además, son los responsables del éxito o el fracaso organizacional.

### ***Fundamentos de la Gerencia***

La gerencia se encarga principalmente del manejo de una organización para lograr los objetivos o las metas planteadas. Al respecto, cabe citar a Hernández, S.R. (2011) quienes expresan:

Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y procesos, la “gerencia implica, además la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.”(p. 3).

A partir de estas consideraciones, la gerencia se puede definir como la capacidad de un gerente para coordinar de forma eficaz y eficiente los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos que tiene disponible dentro de la organización para alcanzar determinados objetivos organizacionales y sociales, luego, es el responsable de la maximización de los procesos, con el fin de crear valor agregado para la empresa y los colaboradores.

Drucker (citado en Capote, 2013) expone su criterio sobre la gerencia cuando expresa:

El gerente es un elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva los recursos de la producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio, y más aún su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa... en el sistema que opera (p. 22).

De lo antes expuesto se puede deducir, que la gerencia hace referencia a un conjunto de decisiones y acciones orientadas a alcanzar un mejor desempeño organizacional. Se trata de una actividad que tiene un propósito indisoluble y está dirigido a lograr los objetivos definidos dentro del entorno estratégico interno y externo.

### *Gerente*

Un gerente es aquella persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros y la gestión del tiempo de forma eficiente y eficaz, con el objeto de alcanzar las metas de la organización. No obstante, las diferencias en el desempeño de una organización se deben a las decisiones y acciones de su gerente. En referencia al gerente, Robbins y Coulter (2009) definen como “alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.” (p. 5). Para poder ejercer las funciones de dirección, un gerente requiere una gama de habilidades, conocimiento y comportamiento para el desempeño de la organización.

Sobre esta necesidad Griffin (2011) describe 4 habilidades que contempla el trabajo gerencial, lo que a su vez son determinantes para el éxito o el fracaso de un directivo: las habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales y las habilidades de diagnóstico.

### ***Habilidades Técnicas***

Son las habilidades necesarias para cumplir o entender el tipo de trabajo específico que se realiza en el interior de la organización. Las habilidades técnicas son especialmente importantes para los gerentes de primera línea. Estos gerentes emplean gran parte de su tiempo en la capacitación de los subordinados y en dar respuestas a las preguntas acerca de problemas relacionados con el trabajo. Deben saber cómo desempeñar las tareas asignadas a los que supervisan si pretenden ser gerentes exitosos. Entre los ejemplos se encuentran las capacidades específicas de un administrador en los campos de manufactura, contabilidad, mercadotecnia y, cada vez más de las tecnologías e información.

### ***Habilidades Interpersonales***

Los gerentes emplean considerable tiempo en interactuar con personas dentro y fuera de la organización. Las habilidades interpersonales son la capacidad de comunicarse, entender y motivar tanto a los individuos como a grupos. Estas cualidades inspiran a los demás miembros a lo largo de la empresa y ayudan a motivarlos a trabajar fuerte para ayudar al gerente a trabajar por las metas de la empresa.

### ***Habilidades Conceptuales***

Las habilidades conceptuales dependen de la capacidad del gerente de pensar de manera abstracta. Los gerentes necesitan la capacidad mental para entender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para captar la forma en que las partes de la organización se unen y visualizar la organización de forma holística. Esto permite pensar de manera estratégica, ver la imagen completa y tomar decisiones de base amplia que sirvan a la organización en general.

### ***Habilidades de Diagnóstico***

Las habilidades de diagnóstico permiten a los gerentes entender mejor las relaciones de causa y efecto y a visualizar la respuesta más apropiada ante una situación. Un gerente puede diagnosticar y analizar un problema en la organización al estudiar sus síntomas y luego desarrollar una solución.

El desarrollo de las habilidades antes mencionadas, dependen del nivel gerencial en que se encuentran las personas. Por lo general, los gerentes de alto nivel, requieren las mejores habilidades conceptuales ya que sus responsabilidades primarias o básicas son el componente estratégico y la formulación de objetivos y estrategias; los gerentes de nivel medio, requieren de las habilidades humanas, ya que sus responsabilidades básicas incluye el componente táctico y la elaboración de planes y programas; y por último, los gerentes de primera línea, requieren de las habilidades técnicas, ya que sus responsabilidades primarias incluye el componente técnico y la ejecución de rutinas y procedimientos. Así pues, es necesario y fundamental realizar unos procesos básicos con todas y cada una de las funciones administrativas, llamado funciones gerenciales.

### ***Funciones de los Gerentes***

El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de los recursos para conseguir sus metas. En este sentido, el proceso administrativo se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración. Por tanto es necesario desglosarla en cuatro principios: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.

***Planeación y toma de decisiones.*** Esta se refiere a establecer las metas de la organización y definir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de la planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guías para actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos.

***Organización.*** También conocida como la tarea de coordinar actividades y recursos, es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas propuestas. Consiste generalmente en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan, las líneas

de mando y las responsabilidades entre los individuos y los grupos que ayudan a los gerentes a decidir cuál es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización haciendo énfasis principalmente en el talento humano como el factor diferencial del éxito organizacional.

***Dirección.*** Es la tercera función administrativa más importante dentro del proceso gerencial, también llamada motivación o influencia. Consiste en motivar y administrar el talento humano para promover los intereses de la organización. Como se puede inferir, los administradores no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. En este sentido, una dirección apropiada es la que ayuda a que la organización se dirija hacia el logro de sus metas.

***Control.*** Consiste en evaluar la ejecución de las tareas según su programación. En este sentido, el control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control. Es por ello que todo proceso administrativo implica una administración de calidad, en la que se ponga en práctica la eficiencia y la eficacia, junto con la toma de decisiones.

### ***Niveles Gerenciales***

Las empresas establecen niveles de autoridades y responsabilidades denominadas jerarquías, conocidas también como niveles gerenciales. Por lo general existen varios tipos de gerentes y los puestos gerenciales difieren mucho uno de otros. Una diferencia radica en el alcance de las actividades que implican. Visto desde este criterio, Griffin (2011) expresa que aunque las organizaciones grandes por lo general tienen varios niveles de administración, el punto más común considera tres niveles básicos: gerentes de nivel superior, gerentes de nivel medio y de primera línea.

**Gerente de nivel superior.** Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlas.

**Gerente de nivel medio.** Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Son responsables de implementar políticas y planes desarrollados por los gerentes de nivel superior y de supervisar y coordinar las actividades de los gerentes de nivel inferior.

**Gerentes de primera línea.** Es el nivel organizacional más bajo en donde se realizan las tareas y las operaciones. Corresponde a la programación y realización de actividades cotidianas de la empresa.

La función de las habilidades administrativas, es eminentemente valorativa y debe ayudar a consolidar los objetivos de la organización. Los gerentes eficaces necesitan las tres clases de habilidades: conceptuales, humanas y técnicas, para que sus organizaciones actúen con mayor eficiencia y eficacia. La falta de una sola de estas habilidades puede llevar al fracaso.

### ***Clubes Deportivos***

Los clubes deportivos, por su tradición y por su función social constituyen la base de la organización deportiva en un ámbito territorial determinado. El modo de organizar el deporte a nivel nacional dentro del sistema competitivo o vía de organización deportiva, es a través de los clubes y asociaciones deportivas; que a su vez, se organizan creando estructuras superiores, siendo las más corrientes las federaciones deportivas.

Es importante destacar que para poder comprender el alcance y las posibilidades reales de una explicación detallada sobre el deporte, se requiere conocer y comprender dos aspectos que resultan determinante en toda la explicación. Por un lado, la Constitución venezolana reconoce en su artículo 111 el derecho del deporte como un bien social, el segundo gran aspecto al que debemos hacer alusión es el referido a la ley del deporte, actividad física y educación física en su artículo 42.

Como todo proceso de interacción social, un club, se puede definir como un grupo de personas que se reúnen con regularidad para alcanzar fines comunes. No obstante, los clubes persiguen diferentes objetivos, con distinta estructura, efectuando operaciones variadas. Para los efectos del presente estudio, se tomará en cuenta los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, los cuales pueden ser definidos como entidades deportivas de derecho privado, creadas por la voluntad de varias personas que tiene como finalidad, tanto la práctica o promoción de una o varias disciplinas deportivas; pero el carácter del club deportivo sólo se reconoce por la inscripción constitutiva en un registro especial. En el caso de Venezuela, sería el Registro Nacional del Deporte, de igual forma, para participar en competiciones de carácter oficial, deberán hacerlo en la federación respectiva; en este caso la Federación Venezolana de Fútbol.

Hablar de una única definición de clubes deportivos sería limitante para el ejercicio del aprendizaje, e incluso erróneo; por ello, a continuación se presentan algunas definiciones, de varios autores que resultan interesantes. Paris (2005), define los clubes deportivos como asociaciones de personas físicas que tienen por objeto “la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas, la participación en competiciones (s.p).

Por otro, el Estatuto de la Federación Venezolana de Fútbol (2013) define club, “como entidades deportivas privadas constituidas por personas naturales y cuyo fundamento es la práctica de fútbol, apoyándose para ello en la comercialización de sus actividades y el incremento patrimonial de sus activos” (p.8)

Otros estudios como el realizado por la Asociación Catalana de Gestors Esportius professionals “ACGEP” (2000), Referido al 1er Congreso de Gestión Deportiva coinciden en su esencia cuando expresan que los clubes “son asociaciones deportivas de carácter privado con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, organizados por personas físicas, los socios, que actúan sin ánimo de lucro”. (p. 91).

Desde este punto de vista, el deporte se pueden clasificar en, amateur y profesional. Son deportes amateurs, cuando el fin que persisten las personas tienen una dimensión social no remunerativa. Visto desde este criterio, García, y Prada

(2017) expresan que “el club deportivo amateur es aquel en el que sus componentes practican el deporte no sólo sin recibir remuneración económica por ello, sino costeándose la mayoría de los gastos que esa actividad conlleva.” (p. 212). El mismo autor expresa: “el deporte profesional son aquellas entidades de derecho privado que a través de un vínculo contractual, se dedican voluntariamente a la práctica del deporte dentro del ámbito de organización y dirección de un club a cambio de una retribución. Se trata de un criterio que identifica a los deportistas profesionales con los deportistas asalariados, los que perciben un salario por practicar un deporte” (p. 212).

Estas ideas amplían aún más el ámbito de los clubes deportivos tanto en lo concerniente al modelo de clubes deportivos, los que persiguen el fomento del deporte de base y los que persiguen el desarrollo del deporte de elite, profesional y el deporte de espectáculo.

### ***Objetivos de un Club Deportivo***

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con sus estrategias. Toda organización necesita una finalidad, una noción del por qué y el para qué de su creación o existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su cultura organizacional, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. No obstante, sin una noción sobre su misión y visión, terminará por fracasar.

En este sentido, el objetivo de cualquier empresa u organización es alcanzar una situación deseada tales como la satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, aumentar el bienestar de la sociedad, la generación y difusión de conocimientos entre otros. La ACGEP (2000), expone su criterio sobre los objetivos de un club cuando expresa:

1. Hacer un análisis exhaustivo y sistemático del sistema deportivo del club.
2. Ofrecer calidad.



3. Promover la participación del socio en la consecución de los objetivos trazados, en el desarrollo de las actividades y en la gestión de las instalaciones.
4. Hacer una política sistemática de comunicación.
5. Ofrecer actividades socio-deportivas de calidad para los socios de los clubes deportivos.
6. Mantener, aprovechar y mejorar las instalaciones y sí procede, crear nuevas.
7. Estudiar permanentemente la promoción de nuevos servicios para los socios y usuarios, teniendo en cuenta las carencias actuales y las tendencias del mercado.
8. Garantizar una gestión económica eficaz.

### ***Fútbol***

El deporte es, en la actualidad un fenómeno imprescindible de la sociedad cuya manifestación sociopolítico, cultural, económico y educativo, trascienden a todos los rincones geográficos como un estilo de vida y de un negocio rentable, la cual repercute en el desarrollo del individuo y en la economía nacional de cualquier país. Cabe destacar, que el fútbol a diferencia de otras disciplinas deportivas, es un fenómeno social con una importancia incontestable en la sociedad contemporánea; su repercusión y popularidad ocupa un lugar destacado en las calles y por otro lado, en los medios de comunicación.

De acuerdo a lo antes planteado, se puede definir el fútbol como un deporte de equipo formado por dos grupos de once jugadores cada lado, que compiten de forma reglamentada para introducir el balón en la portería contraria, logrando de esta manera un gol; el triunfo consiste, en anotar mayor número de goles posibles con relación a su contrincante.

### ***Club de Fútbol***

Un club de fútbol, es una entidad deportiva de derecho privado que tiene como fin único la práctica y promoción de una disciplina deportiva. El caso de los clubes de la primera y segunda división (U.L.A.F.C, E.M.F.C. y A.V.F.C.) del estado Mérida, que

es el ámbito del estudio que nos ocupa, el fútbol es la disciplina deportiva que promueven las entidades, desde las categorías menores hasta las categorías profesionales, masculinas y femeninas. En este plano deportivo, los clubes antes mencionados, son miembros de la Asociación de Fútbol del estado Mérida, además, de la Federación de Fútbol Venezolano. En relación a los clubes, se requiere estar, regido por una determinada asociación oficial o federación, la que a su vez puede formar parte de una confederación continental.

### ***Club de Fútbol Profesional***

Un club de fútbol profesional es una entidad de derecho privado que tiene como fin principal, la práctica del fútbol; lo cual debe estar regido por una determinada asociación oficial o federación, la que a su vez puede formar parte de una confederación nacional.

De acuerdo con Gómez, Opazo y Martí (2007), un club de fútbol profesional de elite debe poseer dos objetivos básicos el primero va dirigido a establecer programas para potenciar a los jugadores de iniciación, y segundo a formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Los mismos autores expresan en su investigación que la complejidad en las funciones y actividades a desarrollar en la profesionalización de las organizaciones deportivas, específicamente en las asociadas al fútbol, han obligado a plantearse:

(...) la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de identidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club. (p. 2).

Dentro del planteamiento anterior, los autores establecen que existen seis áreas fundamentales para el trabajo de un club de fútbol profesional de elite: deportiva, comercial, comunicación, operativa, administración y el comité de estrategia.

**Área deportiva.** El área deportiva es la base de un club de fútbol, dentro de ésta se deben seleccionar, formar y preparar jugadores para la competición, ya sean comprados (exterior o nacional) o surgidos de las categorías de formación del club, así como de disponer de un buen cuerpo técnico que dirija al equipo hacia donde se desea llegar.

**Área comercial y marketing,** Es la encargada de conseguir y generar recursos que permitan la financiación de todas las actividades de la organización. Esta área debe permitir conseguir más “clientes directos” (aficionados, consumidores, socios) pero se enfocará más en los “clientes corporativos o industriales” (medios de comunicación, patrocinadores, anunciantes o empresas). Su desarrollo va a depender del tamaño y el grado de profesionalización de la organización. También se realizarán las acciones relacionadas con el mix de marketing.

**Área de operaciones.** En ella se establecen las políticas, procedimientos e instrucciones de todos los recursos físicos de la organización, también deben encargarse de hacer revisiones constantes que permitan mejorar la operación, para dar como resultados productos terminados y/o servicios prestados. También se le llama dirección de staff que además de su propio contenido presta servicio a diferentes áreas funcionales.

**Área de comunicación.** Se encarga de conservar una buena relación con los diferentes medios de comunicación que rodean al club, de manera que la promoción mediática fortalezca la imagen de la organización y capte nuevos clientes. Además, esta área debe buscar relacionarse con las autoridades de la región y asociaciones deportivas. De igual manera, en este apartado se tiene que definir las estrategias, canales y condiciones bajo las cuales se llevarán estas relaciones.

**Área administrativa.** Su función principal es cumplir con el proceso administrativo propiamente dicho (planificación, organización, dirección y evaluación) que se llevan a cabo dentro del club, para ello se debe gestionar adecuadamente los recursos de la organización, tanto los recursos humanos como financieros y materiales.

**Comité de estrategia.** Está formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer los objetivos, aprobar presupuestos, políticas generales y las propuestas que le presenten de las diferentes áreas; y finalmente, velar porque se mantenga en todo momento una buena imagen corporativa.

Los clubes de elite tienen características organizativas y estructurales particulares que la diferencian de los clubes aficionados, teniendo en cuenta su grado de complejidad y responsabilidad.

Las características estructurales básicas de los clubes de fútbol profesional de elite y la división por tareas y responsabilidades que se practican en estas organizaciones deportivas, son analizadas por Gómez, Sandalio, Martí, Carlos y Opazo, Magdalena (2008), en su documento de investigación 751 publicado por la Universidad de Navarra, siguiendo lo expresado por los referidos autores, se expresan:

Cada estructura de una organización se asocia, esencialmente, a la división de tareas que desarrolla y a los mecanismos que define para integrar las partes diferenciadas de manera que se cumplan los objetivos marcados. El reparto de funciones y actividades es una manera de facilitar el trabajo de los responsables de cada área. En el fútbol, la complejidad de los ámbitos de gestión, hace necesario diferenciar funciones, puestos y responsabilidades, además de un mayor grado de formación organizativa. El éxito deportivo es el objetivo principal de un club de fútbol, pero ha dejado de ser el único, ya que en su contexto predomina el concepto negocio.

Los principales subsistemas que distinguen los clubes de fútbol profesional de élite en España son: deportivo, económico, financiero, y de comunicación. También distinguen subsistemas de relaciones externas, comercial, gestión de patrimonio, marketing, instalaciones, jurídico y asuntos sociales.

En síntesis, se espera que a la realidad detectada pueda dársele soluciones, proponiendo competencias gerenciales como el medio por el cual, los directivos desarrollan sus habilidades por medio de estrategia y la práctica de la administración,

las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados óptimos dentro de las organizaciones.

### **Fundamentos Técnicos de la Administración**

Hablar de la administración plantea de entrada la facultad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudiosos como los practicantes de este campo se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes; además de su complejidad, el término es asociado al mismo tiempo como ciencia, tecnología y arte. Por eso conviene precisar el término por lo menos en función de cómo se entenderá en este estudio. La administración es una ciencia eminentemente social por tener como finalidad la optimización de los recursos y el bienestar de las personas en la organización.

Una acción muy propia de la administración es la de facilitar herramientas para un análisis metódico y sistemático de los procesos organizacionales, en este sentido, el administrador además, de comprender la importancia del trabajo administrativo necesita asegurarse del cumplimiento de las metas. Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), administrar significa tomar las decisiones que guiarán la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Dentro de los conceptos, Jones y George (2010), definen la administración como la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (know-how) y experiencia; la maquinaria, materias primas; tecnologías de cómputo y de información y patentes; capital económico, empleados y clientes.

Aunando a lo antes mencionado, se puede deducir que el trabajo del administrador como en toda acción humana es complejo y multidimensional, es decir, no existen métodos mágicos para gestionar los recursos de las organizaciones hacia el logro de las metas, sino un conjunto de herramientas que se debe manejar con habilidades para encontrar alternativas y crear valor agregado para la organización y la sincronía entre los objetivos individuales y empresariales en forma eficiente y eficaz.

De todas las concepciones anteriormente presentadas, este estudio se basa fundamentalmente en Jorge y George (2010), dado que se considera incluye una perspectiva amplia sobre la administración, que puede ser útil tanto en el ambiente empresarial como deportivo.

Con base a lo antes expuesto, las organizaciones deben considerarse de manera simultánea desde dos puntos de vista, por un lado, de la eficiencia y por otro, la eficacia. Al respecto, Robbins y Coulter (2005) definen la eficiencia como la capacidad de obtener los mayores resultados con una mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas. Mientras que la eficacia consiste en complementar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas.” (p. 7-8).

En función de facilitar la comprensión sobre la eficiencia y la eficacia, el siguiente cuadro refleja los elementos que ayudarán a clarificar la diferencia entre ambas.

**Cuadro 1**  
**Eficiencia, Eficacia y Desempeño de una Organización**

		Eficiencia	
		Poca	Mucha
Eficacia	Mucha	Poca eficiencia/mucha eficacia El administrador escoge las metas correctas, pero aprovecha mal los recursos.	Mucha eficiencia/mucha eficacia El administrador escoge las metas correctas y aprovecha bien los recursos para alcanzarlas.
	Poca	Resultado: un producto que los consumidores quieren, pero que es demasiado caro para que lo compren.	Resultado: un producto que los consumidores quieren, con calidad y al precio que pueden pagar.
Eficiencia	Mucha	Poca eficiencia/poca eficacia El administrador escoge las metas incorrectas y aprovecha mal los recursos.	Mucha eficiencia/poca eficacia El administrador escoge las metas inapropiadas, pero aprovecha bien los recursos para perseguirlas.
	Poca	Resultado: un producto de mala calidad que los consumidores no quieren.	Resultado: un producto de calidad que los clientes no quieren.

Fuente: Jorge y George (2010). Las organizaciones de alto desempeño son eficientes y eficaces.

### ***Teorías Administrativas***

Al analizar la evolución del pensamiento administrativo, es necesario describir los factores ocurrientes a lo largo del tiempo, en los cuales la cronología histórica mantiene vivo dichas transformaciones; como forma de esbozar los cambios que se han producido en las teorías sobre cómo deben conducirse los administradores para motivar y controlar a los trabajadores.

Estos criterios forman parte de las diferentes eras de la organización, en las que cada una enseña a discernir lo que es relevante para guiar las acciones y así poder lograr un desempeño satisfactorio. Todo tuvo inicio en los años 1903 con el concepto del hombre económico atribuido en la teoría científica al convertirse esta idea en el factor diferencial y económico de las organizaciones (talento humano), demostrando las etapas de su evolución.

Por lo que se refiere a las teorías administrativas, se pueden nombrar la administración científica creada a principios del siglo pasado (1903) por el ingeniero estadounidense Frederick Taylor; la teoría clásica de la administración creada por el francés Henry Fayol; la teoría de sistema la cual surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Bertalanffy; la administración por objetivos, o por resultado es un modelo administrativo que se identificó con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Surgió en 1954, por Peter Drucker la cual consiste en un proceso mediante el cual los gerentes y colaboradores identifican objetivos comunes y finalmente la administración por competencia la cual es el objeto de estudio de la presente investigación.

***Administración por competencia.*** La gestión por competencia es siempre una acción por lo cual las organizaciones conducen al talento humano a desarrollar sus habilidades, perspectivas y actitudes como un valor agregado y diferenciador dentro de las organizaciones, por ello, cada empresa debía desarrollar un labor específica dedicado a cuidarlo y vincularlo. Un denominador común de las empresas consideradas más exitosas es, en efecto, la importancia que conceden al talento humano.

Existen diversos conceptos acerca de este aspecto, entre los cuales se tiene el planteado por López (2010) quien la define como “el establecimiento de capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados” (p. 35).

Otros autores como González (2006) coincide en su esencia cuando afirma que:

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva. p. 35).

Cuesta (2010), ratifica lo dicho cuando expone lo siguiente: la gestión del desempeño de competencias “se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro” (s/p). Se observa, en los planteamientos anteriores, cómo a través de la gestión por competencias hay que lograr la unión entre la estrategia de la empresa y la gestión del talento humano como factores que determinan la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad de la organización, además de la identificación de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo para una mejor optimización de resultados.

### *Gestión Deportiva*

En el contexto deportivo actual, se observa una perspectiva contextual acerca de los cambios y desarrollo organizacional en la dirección y gestión deportiva lo que conlleva a replantearse las cualidades y habilidades que deben poseer los directivos para el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones; esto requiere conocer en profundidad las directrices y la evolución de la gerencia deportiva como el punto de partida para la creación de una nueva estructura deportiva acorde con las exigencias del sector y el entorno cambiante de las organizaciones.

Celma (2004) expone que el gestor deportivo debe mejorar sus habilidades en la capacidad de coordinar los agentes tan diversos que se dan en la realidad físico-deportiva, además de lograr objetivos concretos marcados por la entidad, y para poder



desarrollar formas de control de la gestión de terceros. Luego, para lograr estas metas, se requiere por parte de los gestores, un conjunto de conocimientos, perspectivas y habilidades con el propósito de maximizar los recursos de la organización de acuerdo a las nuevas necesidades. Para ello es necesario comenzar por identificar el rol y fundamentalmente la profesionalización de los directivos.

### ***Funciones del Gestor Deportivo***

Un gestor deportivo debe poseer cualidades que lo diferencian de los demás miembros de la organización, es decir, una formación integral, así como un aprendizaje significativo basado en el pensamiento y la experiencia, y con alto sentido de inteligencia emocional orientado al logro de metas de la organización.

De acuerdo con Acosta (2005), la cualidad más importante que debe tener un gestor, es el saber motivar a sus empleados, además de coordinar y mejorar la productividad, las relaciones interpersonales que se realizan en fin del éxito de la organización.

Visto desde este criterio, Mestre (2013), expresa que un gestor deportivo debe poseer conocimientos en cinco áreas principalmente; instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, como observamos en el cuadro abajo.

### **Cuadro 2**

#### **Funciones que Realiza el Gestor Deportivo**

Funciones que realiza el gestor deportivo	
Áreas	Funciones que realiza
<b>Administración contable</b>	Elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, ingresos y gastos. Precios, compra de materiales.
<b>Instalaciones</b>	Solución de problemas diarios, elaboración de horarios, determinación del lugar de la actividad, redacción de normas y funcionamiento de uso.
<b>Actividades deportivas</b>	Temas relacionados con el correcto desarrollado de las actividades, planificación, establecer objetivos, organización de horarios.

**Cuadro 2 (cont.)**

---

<b>Finanzas y Marketing</b>	Establecimiento del organigrama, presentación del dossier a los responsables interesados. Diseño del plan estratégico. Promoción del servicio deporte.
<b>Recursos humanos</b>	Establecimiento por las necesidades de los trabajadores. Diseño de puestos de trabajo, entrevistar a candidatos, pruebas de conocimiento, confección de las funciones del puesto.

---

Nota: adaptado de Competencias de la gestión deportiva, una aproximación”, de Mestre, (2013), Revista de educación física, 1-19.

Después de haber descrito algunas funciones del perfil que se requiere para un gestor deportivo para lograr una transformación del entorno deportivo, es importante señalar que la implementación de cada una de las funciones antes mencionada, depende en gran medida de las habilidades gerenciales así como del nivel gerencial en la organización, es decir, las habilidades técnicas son más importantes en el nivel inferior de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización. Las habilidades de trato personal también conocidas por habilidades humanas por lo general están en el nivel medio de la organización, y por último las habilidades conceptuales por lo común dependen del nivel superior.

Para lograr estas metas, se requiere por parte de los directivos, un cono de actividades que caracterizan su trabajo. Peiró y Ramos (citados en Tafalla y Mestre, 2005), en su estudio sobre el gestor deportivo, recogen las características del trabajo que realiza cotidianamente, que estructuradas en bloque de habilidades confluyentes, resultaron las siguientes:

**Cuadro 3****Áreas de trabajo del gestor deportivo**

- 
1. Habilidades de comunicación, con clientes y con el propio personal.
    - Relaciones públicas.
    - Atención a clientes.
    - Habilidades de comunicación (expresión) oral y escrita.
    - Relaciones interpersonales.

### **Cuadro 3 (cont.)**

---

2. Conocimientos y destrezas específicas de:
  - Dirección financiera.
  - Economía.
  - Contabilidad.
  - Temas presupuestarios.
  - Dirección de “negocio”.
  - Marketing y ventas (en menor escala).

---

3. Organización.
  - Planificación, diseño de programas y evaluación.
  - Habilidades de liderazgo.
  - Dirección de personal y de voluntarios.

---

4. En la esfera del desarrollo personal.
  - Gestión del tiempo.
  - Gestión del estrés.
  - El entusiasmo por el trabajo.
5. Competencias técnicas y específicas.
  - Diseño de instalaciones.
  - Dirección de instalaciones, equipamientos y su mantenimiento.
  - Sobre la salud, la nutrición.

---

- Sobre la actividad física, fisiología.
- Programas deportivos.
- Edades y programas específicos y adaptados.
- Eventos deportivos.

---

6. Conocimientos de carácter instrumental.
  - Informática.
  - Legislación
  - Seguros

Fuente: Adaptado en Peiró y Ramos (citados por Tafalla y Mestre, 2005)

### ***Perfil del Gestor Deportivo***

El perfil del gerente deportivo se considera como punto importante para poder gestionar y administrar con eficiencia y eficacia los recursos de la organización de acuerdo con las nuevas exigencias del producto deporte y los modelos empresariales aplicados a los entes asociativos deportivos del primer y segundo grado. Así pues, se deben considerar las características referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes personales.

Uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones del deporte tiene que ver directamente con el perfil de los directivos deportivos y el nivel competencial de cada uno. El gestor deportivo, por consiguiente, debe ser uno de los principales agentes dinamizadores del deporte en el municipio, además de ser la persona encargada de planificar, programar, controlar, evaluar, administrar, coordinar, dirigir, etc. Su perfil quedaría definido dentro de los siguientes parámetros (Gómez Tafalla, 2002):

1. Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte.
2. Vinculado al deporte.
3. Con capacidades propias de liderazgo (motivación, dirección, autoestima, autocontrol, etc.).
4. Con capacidad de entrega de trabajo (sin horarios).
5. Fluidez en el trato con las personas.
6. Con capacidad de trabajo en grupo.
7. Persona resolutiva (p. 51).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
*Organización*

La organización es una entidad social que involucra la suma de esfuerzos individuales para el logro de los objetivos comunes y deliberadamente estructurados. De acuerdo con Chiavenato (2007), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Al describir el nuevo panorama de las organizaciones como sistemas sociales, Robbins y Coulter (2005) expresan que todas las organizaciones comparten tres características principales:

En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar (p. 16).

Desde el punto de vista social, la relación entre las personas y la organización, representan un binomio de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, es decir, las personas son parte fundamental de las organizaciones, las cuales dependen de ellas para alcanzar los objetivos que de forma individual sería poco efectiva. Al mismo tiempo, las organizaciones jamás existirían sin las personas. En este sentido, el establecimiento de objetivos comunes, genera redes de comunicación que conlleva a la cooperación y coordinación de acciones para el logro de las metas propuestas. Estas ideas sobre organización que debe desarrollarse son aplicables a los clubes deportivos como entidades privadas que son dirigidas por personas, que forman una estructura de poder que actúa sobre otras personas y sobre las cosas al cual conlleva a establecer las metas u objetivos organizacionales, que es para el que ha sido creada.

### ***Tipos de Organizaciones***

Las organizaciones se construyen alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual obliga a separarlos en función a su estructura. Esta determinará el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de manera más efectiva a las metas del grupo (p. 201). En relación a la organización informal los autores exponen que es “una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo de... y los que se reúnen a tomar un café por la mañana” (p. 202).

Visto desde este criterio, Isolve (2000), expone como debe ser la organización pensando en la importancia que tienen las redes de comunicación en la integración de los miembros y describe así la diferencia que prevalece entre ambas:

La organización formal tiene como propósito agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Mientras que la organización informal son aquellas cuyos objetivos, pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o sea en total desacuerdo con ellos. Son las resultantes de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal y pueden alterar gravemente la productividad y la cooperación. (p. 28).

A la vista de esta cita, sería muy interesante analizar la función que desempeña el flujo de información en cada una de las organizaciones. En este sentido, en las organizaciones formales, la comunicación en su mayoría es descendente, es decir, de los niveles más altos de la jerarquía organizacional a los colaboradores de niveles inferiores. Mientras que, en las organizaciones informales como su nombre lo indica, la comunicación es más fluida y flexible y tienen menos perduración en el tiempo en comparación con las formales.

Volviendo la mirada hacia, las organizaciones, cabe destacar que la presente investigación se centra en las entidades deportiva del fútbol profesional, referente a la primera y la segunda división del estado Mérida (Estudiantes de Mérida Fútbol Club, Fundación el Vigía Fútbol Club y Unión Local Andina Fútbol Club), como una expresión organizativa primaria del sistema asociativo deportivo nacional. En su libro sobre gestión y administración de organizaciones deportivas, un trabajo muy significativo para ese campo; Acosta (2005) expresa:

En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales, los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite una participación eficaz y continua de atletas, clubes, equipos y practicantes del deporte en actos deportivos eficazmente organizados. (p. 45).

Presentadas estas exigencias, se ve clara la misión de la gestión deportiva para los tiempos que se viven. De ahí la necesidad de seguir promoviendo la profesionalización de los sujetos ligados al contexto deportivo como un bien social y como producto. En el caso particular de Venezuela, las organizaciones del deporte se dividen en públicas y privadas.

### ***Organizaciones Deportivas***

Las organizaciones deportivas, son entidades con un origen asociativo público y privado tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria. Según Paris (2005), Las organizaciones deportivas se agrupan en cuatro grandes grupos: organizaciones deportivas públicas; las organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro; empresas de servicios deportivos; sociedades autónomas deportivas. (p. 36).

***Organizaciones deportivas públicas.*** Se denominan organizaciones deportivas públicas o de carácter público a las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas. Se van desarrollando en la medida en que las instituciones públicas comienzan a poder destinar recursos al deporte. Las organizaciones deportivas de carácter público se clasifican en función del nivel territorial en que se desenvuelven. Tales como: en el nivel local, en el nivel estatal, en el nivel autónomo.

***Organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro.*** Las organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro son el origen y la base del deporte en la mayoría de los países europeos. Fundamentalmente son asociaciones de dos tipos: de primer grado, son personas físicas las que se asocian para crear una entidad con personalidad jurídica propia con el objeto de practicar o promocionar la actividad deportiva; de segundo grado, son las citadas asociaciones las que a su vez se unen en una nueva entidad que permite en ocasiones la incorporación de personas físicas con el objeto de desarrollar conjuntamente programas deportivos. A los efectos señalados en el presente estudio, se tomará en cuenta los clubes deportivos

## **Bases Legales**

Las bases legales son el fundamento para que se cumplan los fines esenciales del deporte en función de propiciar los requerimientos necesarios para una óptima gestión y administración del deporte. A continuación se describen la recopilación de las disposiciones legales que sustentan el presente estudio.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela***

Gaceta Oficial N° 36.860, Caracas, 15 de Agosto de 1999

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva. El estado asumirá el deporte y la recreación como políticas de educación y salud pública y garantizará los recursos para su promoción. La educación física y el deporte cumplen un papel fundamental en la formación integral de la niñez y adolescencia. Su enseñanza es obligatoria en todos los niveles de la educación pública y privada hasta el ciclo diversificado, con las excepciones que establezca la ley. 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 público y del privado de conformidad con la ley.

La ley establecerá incentivos y estímulos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los y las atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

Este artículo posee gran relevancia para el presente estudio, debido a que representa un derecho constitucional y legal en el desarrollo de la práctica del deporte y la recreación como actividades sociales en beneficio de todos y todas las venezolanas.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar



el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras no dependientes. La libertad del trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Artículo 88. El estado garantizará la igualdad y la equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El estado reconocerá el trabajo de hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Presentados los postulados legales anteriores, se ve clara la intención del estado en promover actividades socio deportivas como un derecho constitucional y la promoción de igualdad y oportunidad en el ejercicio de derecho al trabajo. Además, estimula la organización y comunidades a participar activamente en la masificación y promoción del deporte a nivel nacional. No obstante, Venezuela ha demostrado al mundo su política de igual de género en la promoción de la mujer con altos cargos directivos como es el caso de la ministra del deporte Benítez solo para citar uno de ellos.

### *Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física*

Gaceta Oficial N° 39.741, Caracas, 23 de Agosto de 2011

Artículo 5. El Gobierno Nacional y los gobiernos estatales y municipales, a través de sus entes y órganos competentes, trabajarán de forma mancomunada en la administración, mantenimiento y dotación de las instalaciones deportivas y en las políticas públicas de fomento y masificación de la actividad física, educación física, el deporte, así como el alto rendimiento deportivo.

Artículo 6. Numeral 3. Deportista profesional. Persona que se dedica a la práctica del deporte para competir y a cambio recibe una remuneración.

Artículo 42. Los clubes son la expresión organizativa primaria del sistema asociativo deportivo nacional.

Artículo 61. La gestión económica del deporte podrá ser realizada por personas naturales o jurídicas que se dediquen, con fines de lucro, a las siguientes actividades: 1. Prestación de servicio público de promoción, desarrollo, formación, entrenamiento y administración del deporte, la actividad física y educación física; 2. La organización

de la práctica del deporte profesional comprende a los clubes y ligas profesionales; 3. La producción y comercialización de bienes y servicios asociados al deporte, la actividad física y educación física. 4. La intermediación de contratos profesionales, de auspicio, patrocinio o representación de deportistas, profesionales o no, y atletas.

Las entidades del deporte profesional, podrán organizarse como sociedades anónimas o cualquier otra figura de derecho privado.

Artículo 64. Las entidades públicas y privadas, podrán brindar patrocinio comercial a las organizaciones sociales promotoras del deporte domiciliado en el territorio nacional y que se encuentren debidamente inscritas en el Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y Educación Física, debiendo informar sus convenios al Instituto Nacional de Deportes, en el plazo que no excederá de quince días hábiles posteriores a la celebración de los contratos respectivos.

El patrocinio comercial que tenga como destinatario algún atleta, se registrará por lo previsto en el Reglamento de la presente Ley. Las actividades económicas previstas en el numeral 4 del artículo 61 de esta Ley, relativas al deporte profesional, se registrarán por lo que disponga la legislación sobre deporte profesional.

### ***Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras***

Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6. 076, Caracas, 7 de Mayo de 2012

Artículo 218. Son trabajadores y trabajadoras del deporte quienes actúan con carácter profesional, mediante remuneración y bajo la dependencia de una persona natural o jurídica. Se consideran en esta modalidad especial de trabajo, los deportistas, las deportistas, directivos, técnicos o directivas técnicas, entrenadores o entrenadoras, preparadores físicos o preparadoras físicas, cuando presten sus servicios en las condiciones señaladas.

En cuanto al régimen fiscal de los deportistas conviene destacar, en primer lugar que están sujetos a las mismas obligaciones que el resto de los contribuyentes que tienen un trabajo por cuenta ajena, sin perjuicio de las singularidades existentes en relación con las retribuciones derivadas de la explotación de derechos de imagen. Por tanto, en relación con los ingresos obtenidos por el desarrollo de su actividad como

deportista profesional, tendrán la clasificación de rendimiento de trabajo a efectos de su tributación por la ley de impuesto sobre la renta.

Estas bases legales son el fundamento para que se cumplan los fines esenciales de la gerencia deportiva en función de obtener una formación integral, para el deporte, para generar resultados satisfactorios y defender los derechos fundamentales del producto deporte, el desarrollo de destrezas y capacidades, el aprendizaje significativo y sobre todo, para formar gerentes en acción.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Después de haber formulado el problema de investigación y delimitando sus objetivos, en este capítulo se incorporará el diseño metodológico con el fin de detallar cómo se llevó a cabo la investigación. Así pues, se describen el tipo de investigación, el diseño, nivel, los informantes claves, sobre los cuales se van a inferir los resultados, la forma de recolectar la información con sus respectivas técnicas e instrumentos. En este sentido, el marco metodológico de la presente investigación, titulada competencias gerenciales, está dirigida a los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, pues estos son la instancia que alude al momento técnico-operacional presente en el proceso de investigación.

#### Enfoque de la Investigación

De acuerdo al problema planteado referido a competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida, y en función de sus objetivos, se incorporará el enfoque de investigación cualitativo. Al describir el enfoque cualitativo Hernández y otros (2003), expresan que este enfoque por lo común “se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación”. (p. 5).

Los criterios expuestos coinciden con la mayoría de los estudios realizados referidos al tema de la investigación cualitativa, entre ellos, el trabajo de Álvarez (2003) en el cual menciona que este enfoque debe hablar de las situaciones y necesidades en las que se encuentran las personas a las que se investiga para lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera durante la recolección de la información. “Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir” (p. 10). De acuerdo a lo antes mencionado, se puede inferir que la investigación cualitativa se enmarca a estudios sobre el quehacer cotidiano de personas o grupos.

Además, su principal función contempla la describir o generar teorías a partir de los datos obtenidos.

### **Diseño de la Investigación**

En el caso que nos ocupa, la investigación planteada, cuyo objetivo central está referido a proponer competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida, la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Por cuanto, este diseño de investigación según Arias (2016) consiste, “en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p. 31).

La investigación de campo “es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural (Sierra Bravo, 1985). Se le llama también investigación sobre el terreno. Es importante en las ciencias sociales realizar este tipo de investigaciones, ya que, siendo su objeto natural de estudio el hombre y sus acciones, es perfectamente pertinente “abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen” (Ramírez, 1989: 73).

### **Nivel de Investigación**

El estudio propuesto según el nivel de profundidad se adecua a los propósitos de la investigación descriptiva. Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el de describir con precisión las competencias gerenciales para clubes de fútbol profesional de la primera y segunda división del Estado Mérida. Arias (2016) encontró que, el estudio de nivel descriptivo consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento” (p. 24). En este sentido, la investigación de nivel descriptivo permite explicar y describir las características y factores presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

## **Informantes Clave**

El contexto del estudio esta direccionado a los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida. La selección de personas o autores sociales dentro de una investigación son necesario para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en un determinado contexto. Por esto, conceptualizar los informantes es un paso esencial para la presente investigación. Al respecto, cabe citar a Muiños (2008) quien define el concepto de informante como:

Aquella persona portadora de información, que por sus vivencias, capacidad de empalzar y relacionarse que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que les va brindando acceso a otras personas y a nuevos escenarios (p.59).

En la presente investigación titulada Competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida, los informantes claves seleccionados para el presente estudio, fueron elegidos según las siguientes características: a) profesionales en ciencias de la educación física, deporte y gerencia deportiva, b) más de cuatro años en cargos directivos, c) vinculado al deporte, d) con capacidades propias de liderazgo.

1. Dirección y gerencia 1. Estudiantes de Mérida Fútbol Club (E.M.F.C)
2. Dirección y gerencia 2. Unión Local Andina Fútbol Club (U.L.A.F.C)
3. Dirección y gerencia 3. Atlético el Vigía Fútbol Club (A.V.F.C.)

## **Técnicas para la Recolección de la Información**

Para Hurtado (2000) “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuestas a su pregunta de investigación.” (p. 433). En función de los objetivos definidos en el presente estudio, la técnica a utilizar será la entrevista, la cual es definida por Namakforoosh (2002) como “al proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada” (p. 139). Aunado a lo anterior, la entrevista usada para la presente investigación se enmarca en la entrevista cara a cara.

### ***Instrumento***

Para la presente investigación, el instrumento a utilizar para la recolección de la información será la entrevista estructurada, lo cual según Grinnell, 1997 (citado por Hernández y otros (2003) el entrevistador “realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (p. 455). (Ver anexo A-1)

Es importante destacar que el presente estudio, se diseña una guía de entrevista compuesta por veinte (20) preguntas abiertas y ocho (8) mixta; destinado a la dirección y gerencia de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

### **Validez del Instrumento**

Se considera como validez de contenido, a la concordancia que existe entre los contenidos de los ítems, los diferentes postulados teóricos y los objetivos de la investigación. Namakforoosh (2002), menciona dos formas básicas de validez: validez externa y validez interna.

La validez externa de los hallazgos de una investigación se refiere a la generalización de sus conceptos. La validez interna es la habilidad de un instrumento de investigación de medir lo que se ha propuesto. El mismo autor señala a este último concepto como aquel que se hace referencia generalmente cuando se utiliza simplemente el término “validez”. (p. 227).

Para verificar la pertinencia de la guía de entrevista, se utilizó la validez de contenido, la cual fue sometida al juicio de tres expertos, dos en gerencia del deporte y una metodológica en el campo de la hermenéutica (Ver anexo C-1); quienes analizaron sistemáticamente el contenido, así como la estructura del instrumento. De acuerdo a las observaciones hechas por los profesionales, se realizaron las reformas indicadas y se procedió a la elaboración de la versión definitiva. Respecto a esto, Hurtado (2000), expresa:

La validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde se manifiesta el evento que se pretenden medir, en lugar de explorar sólo una parte de éstos. La validez de contenido es particularmente importante en las pruebas

de rendimiento, y en los instrumentos que pretenden medir información, conocimientos, actitud o habilidad (432).

### **Técnica de Análisis de la Información**

Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976), consideran que “el propósito del análisis de información, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación” (p. 430). Una vez aplicado el instrumento a los informantes claves anteriormente mencionados, se procedió a analizar los mismos a través del análisis de contenido, el cual integra diversos recursos que permiten abordar los eventos de estudio, hechos, situaciones, textos, autores, video, cine, con el interés de profundizar en su comprensión, y los hallazgos de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## Cuadro 4

### Categorización de la Investigación

**Objetivo General:** Proponer competencias gerenciales para la dirección de los clubes de fútbol profesional, de la primera y segunda división del Estado Mérida

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategorías	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la situación en la que se encuentra actualmente la gerencia deportiva en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.	Análisis situacional de la gerencia deportiva	Acción estratégica	Conocimiento del club Conocimiento del entorno deportivo La acción estratégica	1, 5, 6 2, 3 4
Establecer las competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.	Competencias gerenciales	Conceptual	Gestión financiera Contabilidad Dirección de negocios Marketing deportivo Funciones gerenciales	7, 7.1, 7.2 8, 8.1, 8.2 9 10, 10.1, 10.2 11, 11.1
		Procedimental	Habilidades de comunicación Organización Desarrollo personal Gestión deportiva Eventos deportivos Informática Legislación deportiva	12, 13, 14, 15 16, 17, 18, 18.1, 18.2, 19 20, 21, 22, 22.1 23 24 25 26
Estudiar la factibilidad técnica, financiera y organizacional de las competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.	Factibilidad	Actitudinal	Iniciativa	27
		Recursos	Talento humano Recursos económicos Recursos materiales	28, 28.1
Diseñar estrategias para el desarrollo de habilidades directivas en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida	Estrategias para el desarrollo de habilidades directivas			

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez abordado los informantes clave, en el presente capítulo se procedió a analizar cualitativamente los resultados de la investigación, titulado competencias gerenciales para clubes de fútbol profesional del Estado Mérida. La información obtenida mediante el abordaje de la entrevista dirigidas a los informantes claves seleccionados (gerentes generales de Estudiante de Mérida, Unión Local Andina, y el Atlético el Vigía), quienes representan los actores sociales del estudio, permitió conocer las competencias gerenciales que poseen los directivos para la gestión y administración de los clubes; permitiéndole al investigador tener una visión pragmática y prospectiva del fenómeno en estudio.

Los resultados registrados se presentaron por medio de cuadros respectivos que contienen las respuestas a las interrogantes de las entrevistas, y el análisis e interpretación de las respuestas, sustentado con las posturas de autores y en relación a las categorías establecidas.

## Cuadro 5

### Análisis e interpretación del abordaje dirigido a la dirección de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
1. Según su experiencia, ¿Describe las áreas que por lo general conforman un club de fútbol profesional?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Área deportiva, técnico deportivo, área administrativa, técnico administrativo, un área de logística y un área de fuerzas básicas.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Dirección general, dirección deportiva, coordinación de categorías menor, eh jefe de scouting, asistencia integral al atleta y equipos femenino.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Área deportiva, marketing deportivo, categorías menor, área administrativa y coordinación general</p>	<p>Según estos resultados puede observarse que los directivos poseen un aprendizaje de tipo conceptual acerca de las áreas que deben conformar los clubes de fútbol profesional. Luego, esos conocimientos constituyen una fortaleza para la gestión y administración del club.</p> <p>Para el investigador, las áreas que en general conforman un club de fútbol profesional dependen inicialmente de la estructura organizativa y de acuerdo a las necesidades individuales de cada club. Vale la pena decir, que la estructura de los clubes europeos como son el Real Madrid y FC Barcelona son distintas a de los países de Latinoamérica.</p> <p>No obstante, es común encontrar las siguientes áreas en los clubes de fútbol profesional: dirección general, área de comunicación, área deportiva, área de negocios, área social y operativa</p> <p>Desde este criterio, Gómez y Opaco (2008) exponen las áreas que deben conformar un club de fútbol profesional: dirección y área jurídica, dirección Área deportiva, dirección área comercial, dirección área de administración y gestión, dirección área de comunicación, dirección área comercial y marketing y dirección de fútbol formativo.</p> <p><b>Nota:</b> la categoría análisis situacional de la gerencia deportiva está conformada por los planteamientos 1, 2, 3, 4, 5, y 6.</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>2. ¿Es capaz de adelantarse al futuro para determinar sus implicaciones en el club?</p> <p>2.1. Sí su respuesta es “Sí” explique cómo lo hace.</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Sí Sí soy capaz de hacerlo, siempre me apoyo en la experiencia y en la innovación y resultado.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Sí Eh Eso lo hacemos siempre porque trabajamos con un proyecto, ok trabajamos con la visión no solamente en el ahora, sino en mañana. Siempre tratamos de estar un poquito más adelante; hacia dónde va el club donde esta y hacia dónde va.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Sí Nos adelantamos tomando en cuenta las nuevas proyecciones y el posicionamiento del equipo, o sea los nuevos impactos que pudieran ocurrir</p>	<p>En estos resultados se evidencia que de los tres directivos, solo la dirección y gerencia dos (2) tiene claro lo que significa adelantarse al futuro al expresar: <b>trabajamos con la visión no solamente en el ahora, sino en mañana.</b> Luego, el desconocimiento por parte de la dirección y gerencia uno y tres, se considera una debilidad desde el punto de vista conceptual, la cual se tomara en cuenta a la hora de diseñar la propuesta.</p> <p>Según el criterio del investigador, adelantarse al futuro es una responsabilidad que se redimensiona de acuerdo a la visión proactiva y prospectiva propias de la autoeficiencia de la gerencia, además, requiere por parte de los directivos ser agente de cambio en beneficio de la organización.</p> <p>Al respecto, Covey (1997) postula que lo que diferencia a una persona proactiva es su capacidad de dirigir su propia vida, independientemente de lo que ocurra en su alrededor, alguien proactivo decide cómo reaccionar ante las cosas que suceden en su entorno y centra sus actuaciones en aquellas cosas en las que puede hacer algo.</p> <p>Por otra parte, Malagón, Galán y Pontón (2006) expresan que las organizaciones con visión proactiva desarrollan la capacidad de percibir y entender los cambios y su efecto sobre la conducta de las personas vinculadas</p>
<p>3. ¿Se mantiene usted informado de las acciones de sus competidores directos?</p> <p>3.1 Si su respuesta es positiva, menciona como lo hace.</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Sí Me mantengo informado pero poco, porque más que todo, como te digo tú lo ves por los resultados, yo por ejemplo lo que va del año no he interactuado con ningún gerente de otra institución.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Sí Por medio de los coordinadores mantengo el contacto. Ellos me pasan reportes semanales o quincenales ok de todo lo que ocurre en su área tanto ellos como encargados como las personas que están bajo su cargo, sean jugadores o entrenadores.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b>No</p>	<p>Puede notarse en estos resultados que tanto la gerencia uno y tres no tienen claro las acciones para mantenerse informado con respecto a sus competidores, mientras que la dirección dos, sabe el cómo, cuándo expone: <b>por medio de los coordinadores, ellos me pasan reportes semanales o quincenales,</b> vale la pena decir, que el desconocimiento por parte de los directivos demuestra una carencia de elementos estratégicos organizacionales lo cual se considera una debilidad para el club.</p> <p>...Desde el punto de vista estratégico, el autor considera las acciones de los competidores, cómo el diagnóstico estratégico externo los cuales son tendencias y acontecimientos que la organización puede capitalizar a su favor. (Oportunidades), asimismo, prever o solucionar las amenazas que están fuera de control, que la empresa. Visto desde este criterio, David (2008) establece que la formulación de estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
4. ¿De qué manera evalúa las oportunidades y amenazas en la organización?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b>                      Evalúo tomando en cuenta las necesidades del club y los objetivos a lograr, para generar resultados positivos.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b>                      Es difícil pero trato de evaluar el entorno desde lo económico y legal, en lo económico, la inflación, el desempleo y lo legal la estabilidad política.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b>                      Es complicado, como te digo, las amenazas son aspectos que no podemos controlar, como ejemplo la inflación que vive el país; con las oportunidades voy captando los aspectos que pueden fortalecer la organización.</p>	<p>Se observa en estos resultados que los directivos no poseen conocimientos para evaluar el entorno externo, la cual se considera una debilidad para los clubes.</p> <p>En opinión del investigador, las amenazas y oportunidades de la empresa están en el exterior, y no en el interior de la organización; y una manera para evaluar es mediante el análisis FODA. Respecto al análisis FODA, Luna González (2014), expresa que este instrumento de análisis implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos: -la ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado. -la importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos. -motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos. - toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad</p>
5. ¿Describe las fortalezas o competencias distintivas de la organización?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b>                      Una de las fortalezas que tenemos es la ciudad, una ciudad con funcionamiento de costos bajos, con respecto a otras ciudades, un entorno con muy buena cultural y muy buena disponibilidad para el trabajo.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b>                      Creo que la fortaleza que nos distingue de los demás clubes, es que somos una familia, que unos a otros se ayudan para poder cumplir cada uno sus objetivos, es la mayor fortaleza</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b>                      Nuestra mayor fortaleza es contar con personas motivadas a superarse a pesar de la situación país.</p>	<p>De los resultados anteriores se evidencia que tanto la gerencia dos como la gerencia tres ubicaron sus respuestas en los miembros del equipo, al expresar: <b>somos una familia y contar con personas motivadas</b>, mientras que la gerencia uno, no pudo escribir las competencias distintivas de la organización. Hay que destacar, que la falta de identificación de las fortalezas por parte del directivo, se considera una debilidad para el club.</p> <p>....Según el criterio del investigador, los factores que influyen en la distinción de una organización a otra se derivan inicialmente de la gestión del talento humano. Luego, debe ser parte de la filosofía organizacional. Al respecto, Chiavenato (2009) expone que las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa al aportar sus conocimientos.</p> <p>....Griffin (2011) expresa que las organizaciones que explotan sus competencias distintivas con frecuencia obtienen una ventaja competitiva y alcanzan un desempeño económico por encima de lo normal. De hecho, un propósito principal del análisis FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que la organización pueda elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>6. ¿Mencione la misión de su organización?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Nuestra misión es ser un ente que dé la oportunidad de crecimiento y desarrollo del futbolista merideño para el alcance de los objetivos tanto personal y profesional.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Ser un club ok elite a nivel suramericano, creo que queremos ser uno de los primeros clubes, esa es la misión de nosotros ok, ser un club integral que preste un servicio y buen espectáculo tanto al gentilicio merideño como en un futuro a nivel internacional. Presentar un espectáculo y ser un ejemplo a seguir para otros clubes en nuestro país.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Nuestra misión es formar atletas y explotarlos a nivel nacional e internacional</p>	<p>Estos resultados muestran que tanto los directivos, de ambas divisiones conocen la misión de sus organizaciones cuando destacan: <b>DG1</b> ser un ente que da oportunidad de crecimiento y desarrollo al futbolista merideño; <b>DG2</b> ser uno de los clubes elite a nivel suramericano, <b>DG3</b> formar atletas y expórtalos a nivel nacional e internacional.</p> <p>Según el criterio del investigador, cada empresa debe tener una misión que marca el camino por donde quiere transitar, debe servir como punto de partida para después marcar los objetivos a alcanzar; para lograr estas metas, se requiere por parte de los directivos el establecimiento de una cultura como parte de la estrategia organizacional y la estrategia como parte de la misión y el posicionamiento organizacional.</p> <p>En referencia a la misión, David (2008) expone que una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.</p>
<p>7. ¿Posee usted conocimiento relacionado a gestión financiera?</p> <p>7.1 Si su respuesta es positiva, mencione cuales.</p> <p>7.2 Sí la respuesta es negativa, ¿Considera usted la necesidad de desarrollar esos? ¿Por qué?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Sí No mencionó los conocimientos que posee</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> No Sí Considero que es importante desarrollar estas habilidad directiva para el crecimiento de la organización.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> No Sí Considero que es necesario desarrollar los conocimientos sobre la gestión financiera “ya que es fundamental para la organización”</p>	<p>De los resultados observados se evidencia que tanto los directivos de la dirección y gerencia dos, como la dirección y gerencia tres, no poseen conocimiento referente a la gestión financiera, mientras que la dirección y gerencia uno, respondió afirmativamente. Hay que hacer notar, que cuando se le pidió que mencionara dichos conocimientos no respondió al respecto. Por lo tanto, se observa que existe un total desconocimiento del tema, lo cual es considerado como una debilidad. El investigador, considera que la gestión financiera, debe estar incorporado en el interior de las organizaciones, porque implica una clara referencia hacia el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la liquidez y rentabilidad de la organización. Al respecto, Gitman y Zutter (2012) exponen que el personal de todas las áreas de responsabilidad (contabilidad, sistemas de información, administración, marketing, operaciones, etcétera) debe tener un conocimiento básico de la función de la administración financiera, de modo que pueda cuantificar las consecuencias de sus acciones. <b>Categoría:</b> competencias gerenciales 7ª12</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
8. ¿Qué conocimientos posee usted sobre la contabilidad?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Las cuentas, clasificación de las cuentas, cuenta de resultados, balance general, ingreso y egreso, entre otros</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Poseo un conocimiento general, desde el registro de cuenta, balance general.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Tengo conocimiento sobre balance general, debe y haber, también pasivo y activo.</p>	<p>De los resultados anteriores se evidencia que los directivos poseen conocimientos sobre contabilidad cuando expresaron: DG 1 las cuentas, su clasificación, balance general; DG2 registro de cuentas y balance general, DG3 debe y haber, pasivo y activo y balance general.</p> <p>Según el criterio del investigador, la contabilidad como proceso de segmento y catalogación de los ingresos y gastos, es una herramienta clave para el control financiero. Luego, es determinante para conocer la estabilidad financiera del club u organización (ganancia o pérdida) y así tomar decisiones correctivas para el alcance de los objetivos. Visto desde este criterio, Mestre (2013) expresa que un gestor deportivo debe poseer conocimientos en cinco áreas principalmente; administración contable, instalaciones deportivas, actividades deportivas, finanzas y marketing y recursos humanos. El mismo autor expone que dentro del área de administración contable la función el gestor deportivo es la elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, ingresos y gastos. Precios, compra de materiales.</p>
9. ¿Qué conocimientos Posee usted sobre dirección de negocios?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Competitividad, negociación</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Soy muy hábil en generar ideas innovadoras que aportan nuevas visiones para la empresa.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Como te digo, lo mío es la capacidad de generar alianzas estratégicas.</p>	<p>Los resultados anteriores muestran que los directivos poseen la adquisición de información relacionada con la dirección de negocios, cuando expresan lo siguiente: <b>DG1</b> competitividad, negociación; <b>DG2</b> generar ideas innovadoras, <b>DG3</b> capacidad de generar alianzas estratégicas.</p> <p>El presente investigador considera que la dirección de negocios es un proceso creativo que se orienta en identificar nuevos nichos en mercados establecido, enfatizar las competencias distintivas (identidad, la diferencia y la eficiencia) puesta de manifiesto por la empresa. Así mismo, mediante un estudio de factibilidad económica encaminan a la empresa a establecer planes de negocios acerca de lo que deben hacer para lanzar un negocio de forma exitosa.</p> <p>De acuerdo con Harvard Business Press (2009). Cada negocio ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida necesita un plan de negocios para navegar exitosamente a través de su entorno competitivo propio y particular.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
10. ¿Conoce usted el proceso de gestión del marketing en el deporte?	<b>Dirección y gerencia 1:</b> No Sí, considero que es necesario para mi desarrollo personal y organizacional, además es una herramienta fundamental para promocionar el club	Los resultados anteriores muestran que tanto la dirección y gerencia uno, como la dirección y gerencia tres no conocen el proceso de gestión del marketing en el deporte, mientras que la dirección y gerencia dos, respondió afirmativamente. Además, describió dos aspectos tales como: la: <b>promoción y precio.</b>
10.1 Sí su respuesta es positiva, mencione algunos de sus elementos.	<b>Dirección y gerencia 2:</b> Sí La promoción, precio	Según el criterio del investigador, el proceso de gestión del marketing en el deporte incluye la planificación organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de producto, así como los precios, la promoción y los servicios posteriores a la venta. Así pues, resulta imprescindible en la distribución física de los productos y en los canales de distribución a fin de satisfacer las necesidades del consumidor.
10.2. De ser negativa su respuesta, ¿considera usted que existe la necesidad de desarrollar esta habilidad directiva? ¿Por qué?	<b>Dirección y gerencia 3:</b> No Sí, considero que es necesario porque aporta muchos beneficios para el club, a la hora de promocionar sus productos.	... García(2009), menciona que el proceso de gestión del marketing en el deporte tiene un conjunto de pasos a seguir, comienza por poseer una idea del producto que se piensa ofertar al consumidor del deporte, luego se debe analizar y segmentar el mercado a quien va dirigido el producto y la situación en la que se encuentra éste ante los consumidores , al tener estos elementos claros, posteriormente se toman las decisiones sobre los componentes del mix de marketing cual será el producto ofertado, el precio, las estrategias de promoción y distribución del mismo. Esos componentes deben revisarse constantemente entre los directivos y encargados del área de marketing para elegir las estrategias más convenientes para la institución deportiva. Finalmente, se debe controlar y valorar la función del marketing en las organizaciones.
11. ¿Conoce usted el proceso administrativo o funciones gerenciales?	<b>Dirección y gerencia 1:</b> Sí Planificación, control, ejecución y seguimiento. <b>Dirección y gerencia 2:</b> No	En los resultados se puede deducir que la dirección y gerencia uno, posee conocimiento relacionado a las funciones gerenciales, mientras que directivos dos y tres desconocen el proceso administrativo, la cual constituye una gran debilidad para la organización.
11.1 Sí su respuesta es positiva, mencione algunos de sus principios.	<b>Dirección y gerencia 3:</b> No	Según el criterio del investigador, el proceso gerencial se enfoca en determinar los cursos de acción, coordinar actividades y los recursos humanos, financieros, físicos y de información, motivar y administrar a las personas, y monitorear y evaluar las actividades para un logro eficiente y eficaz de las metas organizacionales Bernal, (2011), expone cómo deber ser el proceso administrativo pensando en la importancia que tiene el gerente en la organización y describe así el proceso que debe prevalecer: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control.



### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
12. ¿Qué criterios toma en cuenta al elegir un medio de comunicación para el envío de mensaje en su equipo?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Uno de los criterios es la calidad y el costo del medio a elegir</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> No respondió a la pregunta</p> <p><b>Dirección y gerencia 3: Sí</b> Uno de los criterios sería: como te digo, que no crea</p>	<p>Los resultados anteriores evidencian que solamente la dirección y gerencia uno posee conocimiento referente a los criterios para elegir un medio de comunicación para el envío de mensaje; lo cual se considera una fortaleza para la organización. Por el contrario, los directivos dos y tres no respondieron a la pregunta, por lo que se considera una debilidad.</p> <p>Considero, que al momento de elegir un medio de comunicación se debe tomar en cuenta la necesidad de la organización, es decir, aquellos factores que contribuyen a incrementar la eficiencia, eficacia, calidad, y capacidad de respuesta y los procesos de innovación. Al respecto, Jones y George (2006) expresan que, no existe un único medio de comunicación en que pueden confiar los administradores. Al elegir un medio de comunicación para cualquier mensaje, los gerentes necesitan tomar en cuenta tres factores. El primero y más importante de los tres es el nivel de riqueza de información que se necesita. El segundo factor que los administradores necesitan tomar en cuenta al elegir un medio es el tiempo necesario para realizar la comunicación; el tercer factor que afecta la elección del medio de comunicación es la necesidad de una constancia en papel o electrónica. <b>Categoría:</b> Competencias gerenciales n° 12 a 27</p>
13. ¿Qué técnicas de comunicación implementa usted para el desarrollo de relaciones en su organización?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> La comunicación en persona, siempre es el único medio para la integración de los miembros de la organización.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Para estudiantes de Mérida, una de las técnicas que se implementa es la comunicación cara a cara, porque te ayuda a percibir otros factores no verbales y como procede</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> En el club se emplea con mayor frecuencia la comunicación cara a cara</p>	<p>Los resultados evidencian que los directivos poseen conocimiento relacionado con la técnica de comunicación para el desarrollo de relaciones en la organización. Por ejemplo, la DG1 hace referencia a la comunicación en persona; mientras que la DG2 Y DG3 mencionan la comunicación cara a cara, la cual se considera una fortaleza para el logro de las metas organizacionales.</p> <p>Según el criterio del investigador, la habilidad social es la técnica más propicia para el desarrollo de las relaciones interpersonales. Así como la comunicación es un proceso humano, implica una serie de habilidades que la persona debe cumplir. Así pues, al comunicar no solo se aprovechan la comunicación verbal, sino también las distinciones del ser (cuerpo, lenguaje y emociones). En referencia al tema planteado, Jones y George (2010) mencionan la administración en marcha la cual, es una técnica de comunicación cara a cara, eficaz para muchos administradores en todos los niveles organizacionales., consiste en que un administrador deambula por un área de trabajo y habla informalmente con los empleados sobre sus temas y preocupaciones, y al mismo tiempo fomentan el desarrollo de relaciones positivas</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
14. ¿Qué habilidades de comunicación utiliza usted en su rol de receptor de mensaje?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> La escucha activa, ok, trato de escuchar a mi grupo de trabajo para identificar sus necesidades y preocupaciones y en vista de eso poder solucionar más rápidamente</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Utilizo varias, pero principalmente la retroalimentación y la escucha es muy importante para generar comprensión e entendimiento.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Como receptor, trato de estar atento para comprender la otra persona, no perder la mirada sobre el tema, escucharla siempre.</p>	<p>De lo anterior se deduce que tanto los directivos de la segunda división como el de la primera división demuestran habilidades de comunicación en su rol de receptor de mensaje. Por ejemplo, la DG1 hace referencia en la <b>escucha activa</b>; mientras que la DG2 se centra en la <b>escucha</b> y la <b>retroalimentación</b> de la información, en cambio, la DG3 se refiere a <b>estar atenta</b>, la cual constituye una fortaleza para la organización o club.</p> <p>Según el criterio del investigador, el directivo en su rol de receptor debe tener entre otras habilidades, la capacidad de escuchar con inteligencia y atención, transmitir confianza, hacer el uso del parafraseo, no emitir juicios negativos, asimismo, tomar en cuerpo las emociones y la expresión corporal. En otras palabras legitimar al otro.</p> <p>Al respecto, Jones y George (2010) manifiestan que los administradores deben poseer y desarrollar habilidades que les permitan ser buenos receptores de mensaje. Los mismos autores describen tres habilidades para los administradores como receptores de mensaje: poner atención, saber escuchar y mostrar empatía.</p>
15. ¿Qué habilidades de comunicación utiliza usted en su rol de emisor de mensaje?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Primero que nada que la información tenga sentido, que sea lo más claro posible</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> En cuanto al rol de emisor, una de las habilidades sería que la misma fuera clara, sencilla y oportuna</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> La escucha principalmente, sin la escucha no hay vida. Por ejemplo, si tus no pones oídos en una determinado reunión no podrás lograr los objetivos.</p>	<p>De lo anterior se deduce que los directivos uno y dos, poseen habilidades de comunicación en su rol de emisor. Por ejemplo, la DG1 hace referencia en la <b>claridad en la comunicación</b>; mientras que la DG2 manifiesta que la información <b>debe ser oportuna y de fácil comprensión</b>, en cambio, la DG3 no tiene claro su rol de emisor, lo cual se considera una debilidad para el club.</p> <p>Según el criterio del investigador, el directivo en su rol de emisor debe desarrollar habilidades sociales orientadas al contenido del mensaje y el sentimiento o actitud de ese contenido para proporcionar un mensaje claro comprensible, y objetiva, además, de la existencia de un código común.</p> <p>Visto desde este criterio, Jones y George (2010), describen siete habilidades de comunicación con gran valor para que los mensajes enviados por los gerentes sean adecuadamente entendidos: enviar mensajes claros y completos, codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda, elegir un medio adecuado para el mensaje, elegir un medio que el receptor revise, evitar la filtración y distorsión de la información, incluir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes, y proporcionar información correcta.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
16. ¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los miembros del equipo?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Que sean asertivos y proactivos y por encima de eso que sean buenas personas que sean capaces de salir de su área respectando la acción y el rango del otro apoyarle y que todos los que emprendan y todo lo que hagan sean porque buscan también el beneficio del prójimo.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Primero honestidad, que sean honestos que sean puntuales que sean ambiciosos en su trabajo y creo que con eso son básica para nosotros</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Sí Que les apasione el trabajo y que demuestren un sentido de pertinencia y superación.</p>	<p>De los resultados arrojados se deduce que los directivos poseen criterios establecidos para seleccionar nuevos miembros para el equipo, lo cual se considera una fortaleza para la organización.</p> <p>Sin querer entrar en especificidades ni tomar como base una idea que no es un criterio universal, considero que la elección de los nuevos miembros es parte de la cultura y los lineamientos individual de cada organización. Sin embargo, considero las capacidades emocionales como un criterio clave para la selección de nuevos integrantes, lo cual estará fundamentado además en la observación de actitudes y comportamiento. Aquí radica la importancia de la influencia del currículo emocional vs el currículo tradicional.</p> <p>Al respecto, Klimoski y Jones, 1995 (citados en Fernández en 2008) expresan que elegir a los miembros del equipo sobre la base de los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales o para el trabajo no es suficiente para lograr un nivel adecuado de eficiencia, sino que este depende también de aquellas características de los miembros individuales que facilitan el funcionamiento del equipo. Deben considerarse dichos factores de procesos de grupos, como la capacidad de aprendizaje, la tolerancia al estrés y la propensión a la asunción de riesgos.</p>
17. ¿Cómo logra integrar de manera óptima los grupos de la organización?	<p><b>Dirección y gerencia 1</b> Una de las maneras que se utiliza es a través de la comunicación y la socialización de los integrantes.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2</b> A través de los valores y principios de la organización</p> <p><b>Dirección y gerencia 3</b> Mediante la motivación y la participación de los miembros en la toma de decisiones.</p>	<p>En los resultados anteriores se evidencia que los directivos, están claro en la forma que logran integrar a los grupos en las organizaciones, lo cual se considera un factor clave para la organización.</p> <p>En opinión del investigador, la integración óptima de los grupos en las organizaciones, dependen esencialmente de ciertas características tales como: la estabilidad emocional de los miembros del equipo, capacidades de resolución de problemas, habilidad de resolución de conflictos, habilidades para la comunicación y por último la confianza. .</p> <p>Por otra parte, Edición Gestión 2000 (2005) señala que cuando los equipos funcionan bien generan unos resultados extraordinarios que superan a la simple suma de los talentos de los miembros individuales. El mismo autor expresa que los equipos exitosos: proponen más soluciones creativas a los desafíos empresariales que los individuos aisladamente; aprovechan las distintas habilidades de todos los miembros; apuran las capacidades de liderazgo de sus miembros; canalizan el conflicto en direcciones productivas.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>18. ¿Es usted un líder en su organización?</p> <p>18.1 Si su respuesta es positiva, ¿En qué se orienta su estilo de líder en la organización?</p> <p>18.2 De ser negativa su respuesta, ¿Considera usted la necesidad de desarrollar esta habilidad directiva? ¿Por qué?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Sí Como te digo, mi liderazgo se enfoca más que todo en el logro de los resultados</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Sí Responsabilidad individual</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Sí No menciono en que se orienta su estilo de líder.</p>	<p>Según esos resultados se puede deducir que la dirección y gerencia uno, menciona elementos que van de acuerdo a la orientación del estilo de líder; en el caso de la dirección y gerencia dos y tres, a pesar de respondieron afirmativamente al planteamiento, al cuestionarlos sobre la orientación del estilo del líder, se pudo evidenciar desconocimiento de ambas direcciones lo que se considera una debilidad para la organización.</p> <p>Todos esos supuestos llevan al investigador a determinar que el estilo del líder sea cualquiera su orientación se efectúa dependiendo de los seguidores y el contexto por el cual se desarrolla dicha acción, es decir, conlleva al líder a darse cuenta que necesita salir de su egocentrismo natural y promover la visión compartida para el beneficio de la organización.</p> <p>A partir de este proceso social y gerencial que supone el liderazgo, Jones y George (2006) expresan que el estilo del líder se refiere a la forma característica en que un gerente enfoca el liderazgo e identificaron dos estilos básicos del líder: orientado a las relaciones y orientado a las tareas</p>
<p>19. ¿De qué depende para usted el liderazgo como habilidad gerencial?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Para mí, el liderazgo depende de la responsabilidad que se ocupa en la organización. .</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Depende generalmente del posicionamiento en la estructura organizativa</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> el liderazgo depende de muchos factores, pero principalmente del conocimiento y la experiencia del directivo.</p>	<p>Los resultados anteriores evidencian que tanto los directivos, de ambas divisiones desconocen de que depende el liderazgo como habilidad gerencial. La falta de claridad en cuanto al liderazgo demuestra una carencia de visión gerencial de los directivos, lo cual se considera una debilidad directiva.</p> <p>Según el criterio del investigador, el liderazgo como habilidad gerencial depende fundamentalmente del rol humano, es decir, de la capacidad que tienen los individuos para influenciar y motivar el logro de objetivos compartidos. Además, es una habilidad que no depende del nivel gerencial</p> <p>Al respecto Arroyo (2012) sostiene que la necesidad de un líder es evidente y real, pues la misma aumenta conforme los objetivos del grupo sean más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder con quien se identifica y quien los representa. El mismo autor expresa que el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí misma, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
20. ¿Cómo se desenvuelve usted cuando hay de presión de tiempo?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Sobre todo en las organizaciones deportivas hay que aprender a trabajar bajo presión; lo cual conlleva a tener una claridad de los objetivos para sobreponerse a la adversidad y obviamente eso es presión.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Trato de priorizar las tareas y establecer las acciones para solventarlo de forma eficiente y eficaz.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Generalmente trato de involucrar el personal, delegando funciones y Promoviendo un liderazgo participativo.</p>	<p>Los resultados anteriores evidencian que la opinión de los tres directivos cumple con el planteamiento del estudio, la cual se considera una debilidad para las organizaciones.</p> <p>Según el criterio del investigador la presión del tiempo como fenómeno social y organizacional es el resultado de la falta de gestión eficaz del tiempo, además de las dinámicas propias del entorno. Así pues, diferenciar entre lo que es urgente y lo que es importante es el primer paso para evitar que las acciones emprendidas se conviertan en desperdicio, no solo de tiempo, sino también de recursos humanos, físicos, económicos y de información.</p> <p>Al respecto, Griffin (2011) expresa que las habilidades de administración de tiempo se refieren a la capacidad de priorizar las tareas, de trabajar en forma eficiente y de delegar de manera apropiada.</p> <p>Lo antes expuesto por Griffin, responde de igual manera al planteamiento “Cómo equilibra usted las actividades laborales y profesionales.</p>
21. ¿Cómo equilibra usted las actividades laborales y personales?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Es difícil porque las actividades laborales son absorbentes, porque un club de fútbol es un día a día y un triunfo es en base a la atención de detalles y es difícil hay veces pierdes más en lo personal que en lo laboral y debería ser la inversa, pero he tratado de gestionar mejor mi tiempo, estableciendo prioridades</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Esa es la pregunta más difícil que usted me acaba de hacer, lo equilibrio realmente involucrando a mi familia en mi trabajo, porque aman el futbol tanto como yo.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Es difícil, sin embargo lo hago involucrando a mi familia y los días sin actividad trato de estar con mi familia.</p>	<p>Según los resultados observados, se puede deducir, que los tres directivos poseen criterios referentes al equilibrio entre sus responsabilidades laboral y profesional, lo cual se considera una debilidad para la organización.</p> <p>Según el criterio del investigador, el equilibrio entre las actividades laborales y personales, conlleva una redistribución de tiempo así como la capacidad de priorizar las tareas determina el desempeño de roles en el directivo como profesional y directivo padre.</p> <p>En relación al equilibrio entre las actividades laborales y personales, Houliard (1996), expresa que no es sencillo establecer un equilibrio entre la vida profesional y la vida personal. Hay que conciliar las dos evitando excesos. Dedicarse demasiado a la vida profesional puede, en algún momento, alterar la vida personal. Por el contrario, privilegiar la vida personal en detrimento de la vida profesional, puede perjudicar la carrera. Hay que encontrar un equilibrio.</p>

### Cuadro 5 (cont.)

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
22. ¿Ha tomado cursos en su ramo profesional en los últimos 6 meses?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> No</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> No</p>	<p>Según los resultados anteriores se puede evidenciar que los directivos no han tomado cursos en su ramo profesional, lo cual se una debilidad para la organización, sobre todo, teniendo en cuenta la dinámica cambiante del entorno.</p>
22.1. Si su respuesta es positiva, mencione algunos.	<p><b>Dirección y gerencia 3:</b> No</p>	<p>Según el criterio del investigador, la formación permanente y actualización profesional mediante, cursos, diplomados conlleva al directivo a consolidar los conocimientos con el propósito de fortalecer las debilidades y potenciar las fortalezas.</p> <p>Al respecto, Hernández (2011) plantea que una de las formas más adecuadas de retribuir a directivos es la formación y el desarrollo y los programas de executive Education o formación directa. El mismo autor expresa que el buen directivo se encargará, con la ayuda de la empresa, de su propio crecimiento profesional y continua actualización para, en su caso, asumir puesto de mayor responsabilidad</p>
23. ¿Qué destrezas o habilidades posee usted para la gestión de organizaciones deportivas?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Liderazgo, Comunicación, capacidad para trabajar en equipo.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Habilidades para trabajar en equipo, comunicación y gestión de tiempo.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Liderazgo, habilidades de comunicación y planificación gerencial.</p>	<p>Según los resultados anteriores se evidencian que la dirección y gerencia uno, posee habilidades para la (comunicación, trabajo en equipo) no obstante, posee debilidades con relación al liderazgo. Con respecto a la dirección y gerencia dos, se pudo evidenciar según los planteamientos anteriores, posee habilidades de comunicación, trabajo en equipo y gestión de tiempo, así mismo, presenta debilidades en cuanto al liderazgo se refiere. Acerca de la dirección y gerencia tres, se pudo deducir, que el mismo posee habilidades para la comunicación, pero presenta debilidades en cuanto al liderazgo y funciones gerenciales.</p> <p>En la opinión del investigador, los directivos deben desarrollar de forma integral las habilidades y destrezas sobre el pensamiento gerencial, organizaciones deportivas, finanzas en el deporte, legislación del deporte, gerencia del capital humano, mercadeo deportivo para la solución de problemas y el alcance de una meta.</p> <p>De acuerdo con Peiró y Ramos (citados en Tafalla y Mestre, 2005) expresan que se requiere por parte de los directivos un cono de actividades que caracterizan su trabajo tales como: habilidades de comunicación (expresión) oral y escrita; conocimientos y destrezas específicas de (dirección financiera, temas presupuestarios, marketing y ventas), organización (habilidades de liderazgo); en la esfera del desarrollo personal (gestión de tiempo y estrés); competencias y técnicas específicas de (eventos deportivos, diseño de instalaciones)</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

Preguntas	Respuesta	Análisis e interpretación de las respuestas
24. ¿Qué competencias posee usted sobre la organización de eventos deportivos?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Protocolo, patrocinio y medios de comunicación</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Marketing, patrocinio, administrativa y logística</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Patrocinio y logística.</p>	<p>Con estos resultados se evidencia que los directivos poseen criterios relacionados con la organización de eventos deportivos, la cual se considera una fortaleza para la organización.</p> <p>Según el criterio del investigador, las competencias que se requieren para la organización de eventos deportivos se enfocan en gestión económica, marketing del evento, manejo de equipos y voluntariado. Desbordes y Falgoux (2006) exponen que las funciones necesarias para el desarrollo de un evento deportivo son: función administrativa y financiera, función legislativa y de seguridad, función de comunicación y medios de comunicación, función comercial y de patrocinio, logística y el aspecto deportivo.</p>
25. ¿Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted relacionado con Microsoft Office?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Word, PowerPoint, Access y Outlook</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Word y PowerPoint</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> PowerPoint, Word y Excel</p>	<p>Estos resultados permiten evidenciar que los directivos poseen conocimientos relacionado con la informática, lo cual se considera una ventaja para la organización. .</p> <p>Según el criterio del investigador, la adquisición de conocimientos sobre la herramienta Microsoft Office permite la optimización de tiempo y recursos en beneficio de la organización. Por ejemplo el uso de Microsoft Word para redacción de informes; el PowerPoint para proyección de proyectos resultan creativo en el ámbito deportivo y gerencial una fortaleza para la organización.</p>
26. ¿Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted sobre legislación deportiva?	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Conocimientos sobre la contratación, renuncia y fin de contrato,</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Creación de clubes, régimen fiscal del deportista profesional</p> <p><b>Dirección y gerencia 3: Sí</b> Derechos de formación, régimen laboral</p>	<p>Estos resultados permiten evidenciar que los tres directivos poseen criterios referentes a la legislación deportiva, cuando mencionan: Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física, el Estatuto de la Federación Venezolana de Fútbol. La adquisición de estos conocimientos por parte de los directivos se puede considerar como una fortaleza para la organización.</p> <p>En la opinión del investigador, al tratarse de un ente asociativo deportivo del primer grado (club), se desprende la necesidad por parte del directivo el manejo del ordenamiento jurídico del deporte a fin de identificar cualquier incidencia que pueden afectar de alguna manera al trabajo de organización y gestión deportiva, tanto en el ámbito público como privado. Por ejemplo, conocimientos sobre el régimen del impuesto sobre la renta, ley del estatuto de la función pública, ley orgánica del trabajo.</p>

**Cuadro 5 (cont.)**

Preguntas	Respuestas	Análisis e interpretación de las respuestas
<p>27. ¿Qué actividades adicionales ha realizado usted independientemente de su área de responsabilidad?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Gestión de logística y entrenamiento</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Entrenamiento deportivos individuales en el gimnasio.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> Participación en los entrenamientos, Elaboración de presupuestos.</p>	<p>Estos resultados permiten evidenciar que los tres directivos poseen criterios referentes a la legislación deportiva, cuando mencionan: Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física, el Estatuto de la Federación Venezolana de Fútbol. La adquisición de estos conocimientos por parte de los directivos se puede considerar como una fortaleza para la organización.</p> <p>En la opinión del investigador, al tratarse de un ente asociativo deportivo del primer grado (club), se desprende la necesidad por parte del directivo el manejo conceptual y procedimental sobre el ordenamiento jurídico del deporte a fin de identificar cualquier incidencia que pueden afectar de alguna manera al trabajo de organización y gestión deportiva, tanto en el ámbito público como privado. Por ejemplo, conocimientos sobre el régimen del impuesto sobre la renta, ley del estatuto de la función pública, ley orgánica del trabajo.</p>
<p>28. ¿Cómo empodera (faculta) usted a los miembros de la organización?</p>	<p><b>Dirección y gerencia 1:</b> Que tengan un rango de acción y puedan tomar decisiones que tengamos un canal de comunicación abierto para saber a hasta donde han llegado cuando tengan la traba, enseñarles cómo superar y como debe hacerse.</p> <p><b>Dirección y gerencia 2:</b> Dándole muchas responsabilidades en las tareas de cada una de sus áreas y tienen poder de decisión ok para tomar riesgos sin que haya una consecuencia grave, simplemente orientándolos.</p> <p><b>Dirección y gerencia 3:</b> No respondió a la pregunta.</p>	<p>De lo anterior se deduce que los directivos uno y dos tienen establecido criterios para empoderar a los miembros de la organización, mientras que la dirección y gerencia tres no contestó a la pregunta, la cual se deduce como una debilidad para el club.</p> <p>.....En la opinión del investigador, el empoderamiento hacia los miembros de la organización se considera parte de la flexibilidad organizacional y por ende una cultura de trabajo. Luego, empoderar implica que los equipos deben contar con autoridad para tomar decisiones y actuar en forma autónoma. Visto desde el criterio de la autoridad, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2010) exponen que los equipos que carecen de autoridad son en general menos efectivos. Además de dificultar la acción deseada, la falta de autoridad indica a los integrantes del equipo que la dirección de entrada no confía de verdad en ellos, lo que además reduce la efectividad del equipo. De acuerdo a lo anterior, Griffin (2010) expresa que, sin importar la técnica específica utilizada, el empowerment solo mejora la efectividad organizacional si existen ciertas condiciones. Primero, la organización debe ser sincera en sus esfuerzos por difundir el poder y la autonomía hasta los niveles más bajos de la organización. Por último, la organización debe estar preparada para aumentar su compromiso con la capacitación. Los empleados que reciben más libertad relacionada con la forma en que trabajan tienen mayor probabilidad de necesitar capacitación.</p> <p><b>Categoría:</b> factibilidad, subcategoría recursos humanos</p>



### ***Hallazgos de la Investigación***

Una vez interpretados los resultados de los datos obtenidos se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la interpretación del contenido derivado de las citas realizadas a los informantes, el cual ha permitido realizar una interpretación de la realidad estudiada. Asimismo, estos descubrimientos están en franca relación con las categorías propuestas en el estudio y que conducirán a la propuesta en el presente estudio.

#### **Hallazgo 1**

Ante el planteamiento: “describa las áreas que por lo general conforman un club de fútbol profesional”.

Según los resultados se pudo observar que los directivos poseen un aprendizaje de tipo conceptual acerca de las áreas que deben conformar los clubes de fútbol profesional. Luego, esos conocimientos constituyen una fortaleza para la gestión y administración del club deportivo. No obstante, se pudo comprobar durante el proceso de la entrevista que los clubes no poseen una estructura organizacional en donde se verifican las áreas necesarias para la conformación de un club de fútbol profesional. En el caso de área de comunicación, área jurídica, área comercial y marketing.

Categoría: la categoría perteneciente en este apartado corresponde al análisis situacional de la gerencia deportiva, y alineada en la subcategoría acción estratégica, la cual es fundamental debido a que permite conocer la organización como un sistema de partes interrelacionadas.

#### **Hallazgo 2**

Los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, ante el planteamiento: “Es capaz de adelantarse al futuro para determinar sus implicaciones en el club”.

En estos resultados se evidencia que de los tres directivos entrevistados, solo la dirección y gerencia 2 tiene claro lo que significa adelantarse al futuro al expresar: “trabajamos con la visión no solamente en el ahora, sino en mañana”. Además, se observó desconocimiento, por parte de la dirección y gerencia 1 y 3, sobre el conocimiento del entorno deportivo.

Categoría: Adelantarse al futuro es una responsabilidad que se redimensiona de acuerdo a la visión proactiva y prospectiva propias de la auto eficiencia de la gerencia. Además, requiere por parte de los directivos ser agentes de cambio en beneficio de la organización. Al respecto, Malagón, Galán y Pontón (2006) expresan que las organizaciones con visión proactiva desarrollan la capacidad de percibir y entender los cambios y su efecto sobre la conducta de las personas vinculadas. En esta categoría denominada análisis situacional de la gerencia deportiva, y alineada en la subcategoría acción estratégica, se denota un escalón más en la necesidad de formar y desarrollar competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional que permita a los directivos anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización.

### **Hallazgo 3**

Cuando a los directivos se les planteó: “Se mantiene usted informado de las acciones de sus competidores directos”. Se pudo notar por un lado que tanto la dirección y gerencia 1 y 3 no tienen destrezas para mantenerse informado con respecto a las acciones de sus competidores, en cambio, la dirección y gerencia 2, tiene noción del cómo y cuándo, aspecto que se confirma cuando expone: “Por medio de los coordinadores, ellos me pasan reportes semanales o quincenales”. Vale la pena mencionar, que la falta de habilidades por parte de los directivos demuestra una carencia de elementos estratégicos organizacionales, esto se considera una debilidad para el club.

Categoría: desde el punto de vista estratégico, se considera que las acciones de los competidores, cómo el diagnóstico estratégico externo, los cuales son tendencias y acontecimientos que el club puede capitalizar a su favor (oportunidades), asimismo,

prever o solucionar las amenazas que están fuera de control de la organización. Visto desde este criterio, David (2008) establece que la formulación de estrategias incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Así pues, la categoría perteneciente a este apartado corresponde al análisis situacional de la gerencia deportiva, y alineada en la subcategoría acción estratégica, la cual es fundamental para el conocimiento del entorno deportivo.

#### **Hallazgo 4**

Al plantearse a los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida: “De qué manera evalúan las oportunidades y amenazas en la organización”. Se observa en estos resultados que los directivos no poseen conocimientos para evaluar el entorno externo, la cual se considera una debilidad para los clubes, pues no existen formulación ni la implementación de las estrategias, lo que dificulta en la organización el cumplimiento de sus objetivos. Luego, evaluar las oportunidades y amenazas permite a los directivos identificar las áreas que pueden generar más alto desempeño y anticiparse a las áreas o acontecimientos que aumenten la dificultad de que la organización se desempeñe a un nivel superior.

Categoría: analizar el entorno de una organización es una habilidad o capacidad que permite a los directivos evaluar distintas clases de inquietudes o necesidades que pudieran surgir. Por lo tanto, la categoría análisis situacional de la gerencia deportiva, y alineada en la subcategoría acción estratégica no es proporcional a las habilidades conceptuales de los directivos. Se evidencia que los directivos no cuentan con herramientas para evaluar el entorno estratégico externo tales como la matriz FODA, árboles de problema, espina de pescado entre otras. Respecto al análisis FODA, Luna González (2014) expresa que este instrumento de análisis implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos: a) la ponderación de las fortalezas y

oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado, b) la importancia para la empresa para solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos , c) motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos, d) toda la debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.

### **Hallazgo 5**

Cuando a los directivos se les hizo el planteamiento: “Describa las fortalezas o competencias distintivas de la organización”.

De los resultados anteriores se evidencia que tanto la dirección y gerencia 2 y 3 poseen adquisición de información relacionada con las competencias distintivas de la organización, al expresar: “Somos una familia y contamos con personas motivadas”. Mientras que la dirección y gerencia 1, no pudo describir las mismas. Sin embargo, mediante la técnica de observación se pudo percibir, poca interacción entre los integrantes, lo cual son reacciones que pueden entorpecer la buena convivencia y efectividad organizacional. Además se evidenció la ausencia de herramientas gerenciales (Matriz FODA) que refleje las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Categoría: las competencias distintivas son elementos de suma importancia para las organizaciones, dado que resaltan los aspectos que influyen en la distinción de una organización a otra. Los directivos al señalar al talento humano demuestran su factor diferencial y competitivo de las organizaciones. Al respecto, Griffin (2011) expresa que las organizaciones que explotan sus competencias distintivas con frecuencia obtienen una ventaja competitiva y alcanzan un desempeño económico por encima de lo normal. De hecho, un propósito principal de la matriz FODA es descubrir las competencias distintivas de una organización para que la organización pueda elegir e implementar estrategias que exploten sus fortalezas organizacionales. Por lo que se refiere a la categoría, la misma se encuentra ubicada en el análisis situacional de la

gerencia deportiva, y alineada en la subcategoría en la acción estratégica, lo cual implica pensar en lo abstracto para el conocimiento exitoso del club.

### **Hallazgo 6**

Cuando se le preguntó a los directivos por la misión de su organización, se pudo observar que tanto los directivos de la primera y segunda división del balompié merideño poseen información relacionada con la misión de la organización, lo cual se considera un factor clave dentro de la estrategia organizacional de cada club. No obstante, se evidencia ausencia de presentación visual donde se establece la misión y visión como elementos estratégicos del club.

Categoría: la misión corresponde al propósito fundamental de una organización, la cual marca el camino por donde quiere transitar, sirve como punto de partida para el establecimiento de una cultura como parte de la estrategia organizacional y la estrategia como parte de la misión y el posicionamiento organizacional. En cuanto a la categoría, análisis situacional de la gerencia deportiva, y la subcategoría acción estratégica, la misma se enmarca dentro del estudio propuesto.

### **Hallazgo 7**

Ante el planteamiento: “Posee usted conocimientos relacionados con la gestión financiera”. De los resultados observados, se evidencia que los directivos no poseen conocimiento referente a la gestión financiera, lo cual se traduce en una debilidad para los clubes.

Con respecto a la categoría, competencias gerenciales la misma se enmarca dentro de las habilidades conceptuales, cuyo aprendizaje consiste, en la adquisición de información relacionada con la gestión financiera. Luego, es un área fundamental para las organizaciones de cualquier índole. Porque implica una clara referencia hacia el control de las operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la liquidez y la rentabilidad de la organización. Al respecto, Gitman y Zutter (2012) exponen que el personal de todas las áreas de responsabilidad (contabilidad, sistema de información, administración, marketing, operaciones, etcétera) debe tener un

conocimiento básico de la función de la administración financiera, de modo que pueda cuantificar las consecuencias de sus acciones.

### **Hallazgo 8**

Ante el planteamiento: “Que conocimientos posee usted sobre la contabilidad”. De los resultados anteriores se evidencia que los directivos poseen conocimientos sobre la contabilidad sean estos básicos o no dependiendo del sector de gestión en el cual se desenvuelvan. Por lo tanto, se puede deducir que al tener un orden contable se considera una fortaleza para los clubes, lo que permitirá el ahorro de tiempo, energías y recursos. Además, se pudo evidenciar dentro de la estructura organizacional la existencia del área de contabilidad en la mayoría de los clubes deportivos.

La contabilidad como proceso de segmento y catalogación de los ingresos y gastos, es una herramienta clave para el control financiero, luego es determinante para conocer la estabilidad financiera del club u organización (ganancia o pérdida) y así tomar decisiones correctivas para el alcance de los objetivos. Visto desde este criterio, Mestre (2013) expresa que un gestor deportivo debe poseer conocimientos en cinco áreas principalmente: administración, contable, instalaciones deportivas, actividades deportivas, finanzas y marketing y recursos humanos.

Por lo que se refiere a la categoría, la misma se encuadra dentro de las habilidades conceptuales y están directamente proporcionales con los resultados expuestos de los informantes claves.

### **Hallazgo 9**

Los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, ante el planteamiento: “Qué conocimientos posee usted sobre dirección de negocios”. Se pudo observar que los directivos de los clubes anteriormente mencionados poseen conocimientos sobre la dirección de negocios, esto se considera una fortaleza para las organizaciones, debido a que permite visualizar de forma prospectiva los nichos de mercado y el factor diferencial entre los clubes. Además este factor aumenta la capacidad de generar oportunidades de negocio para el club.

La categoría competencias gerenciales perteneciente a este planteamiento, se enmarca dentro de las habilidades conceptuales, debido a que su aprendizaje se enfoca en la adquisición de conocimientos referente a la dirección de negocios. Así mismo, los resultados de la entrevista van de acuerdo con la categoría antes mencionada. En efecto, la dirección de negocios es un proceso creativo que se orienta a identificar nuevos nichos en los mercados establecidos, enfatizando en las competencias distintivas (identidad, la diferencia y la eficiencia) que se ponen de manifiesto en la empresa.

### **Hallazgo 10**

Cuando a los directivos se les planteó: “Conoce usted el proceso de gestión de marketing en el deporte”. Los resultados anteriores muestran que la mayoría de los directivos no conocen el proceso de gestión de marketing en el deporte, con excepción de la dirección y gerencia dos. Durante la entrevista con el directivo se pudo saber que estudiantes de Mérida cuenta con servicios de Outsourcing enfocado en el área de marketing deportivo, lo cual busca promover la marca y la expansión del club a nivel local, nacional e internacional.

Ahora bien, el proceso de gestión de marketing en el deporte constituye un aspecto fundamental en la promoción y divulgación del producto deporte, lo cual se orienta en las funciones gerenciales sobre las líneas del producto, así como los precios, la promoción y los servicios posteriores a la venta.

Por lo que se refiere a la categoría competencias gerenciales, la misma se encuadra dentro de las habilidades conceptuales, y difiere de los resultados obtenidos durante la entrevista.

### **Hallazgo 11**

Ante el planteamiento: “Conoce usted el proceso administrativo o funciones gerenciales”. En los resultados se puede deducir que la mayoría de los directivos no conocen el proceso administrativo, lo cual se considera una debilidad para los clubes.

Así pues, estas irregularidades demuestran la falta de organización por parte de los directivos lo que imposibilita el logro de los objetivos planteados.

En cuanto a la categoría competencias gerenciales, la misma se encuentra dentro de las habilidades conceptuales, lo que indica en general falta de acuerdo entre resultados recogidos y la categoría. El proceso gerencial, al ser un elemento clave dentro de las organizaciones, ayudan a determinar los cursos de acción, coordinar actividades y los recursos humanos, financieros, físicos y de información, motivar y administrar a las personas, monitorear y evaluar las actividades para un logro eficiente y eficaz de las metas organizacionales.

### **Hallazgo 12**

Al plantearse a los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida: “Qué criterios toma en cuenta al elegir un medio de comunicación para el envío de mensaje en su equipo”.

De acuerdo a estos resultados se evidencia que un porcentaje inferior, posee criterios para elegir un medio de comunicación acorde para el envío de mensaje, luego, la ausencia de criterios por parte del porcentaje superior demuestra deficiencia en el proceso comunicativo, además afecta la cultura organizacional del club lo cual puede afectar la convivencia entre los integrantes de la organización. Así pues, al elegir un medio de comunicación para el envío de mensajes en el interior de la organización, los directivos deben tomar en cuenta la necesidad de la organización, es decir, aquellos factores que contribuyen a incrementar la eficiencia, eficacia, calidad y capacidad de respuesta y los procesos de innovación.

Acercas de la categoría competencias gerenciales, se considera que existe cierta diferenciación entre habilidades procedimentales y las respuestas de los informantes claves.

### **Hallazgo 13**

Ante el planteamiento: “Qué técnicas de comunicación implementa usted para el desarrollo de relaciones en su organización”. Los resultados demuestran que los



directivos aplican técnicas de comunicación para el desarrollo de las relaciones en el interior de la organización, lo cual se considera una fortaleza para el club. Sin embargo, durante el proceso de observación se evidenciaron fracturas de convivencia entre los colaboradores y los colaboradores y la alta gerencia. Este tipo de comportamiento obstaculiza la consecución de los objetivos de la organización.

Categoría: la técnica de comunicación es un componente de suma importancia en el desarrollo de relaciones humanas lo cual contribuye a promover una convivencia saludable en el interior de la organización. Luego, la categoría competencias gerenciales perteneciente a este planteamiento se enmarca dentro de las habilidades procedimentales, la cual guarda relación con los resultados obtenidos durante las entrevistas.

#### **Hallazgo 14**

Ante el planteamiento realizado a los informantes claves: “Qué habilidades de comunicación utiliza usted en su rol de receptor de mensaje”. Los resultados demuestran que los directivos poseen habilidades de comunicación en su rol de receptor de mensaje, lo cual es determinante para crear un clima organizacional saludable que permita la solución de problemas. Así pues, las habilidades de recepción de mensaje son fundamentales para cualquier nivel gerencial, ya que en la medida en que esta se promueva en el interior de la organización, como parte de la cultura organizacional, contribuirá con el fortalecimiento de la convivencia de los colaboradores. Además, se deben a que los directivos necesitan estar constantemente en contacto, ya sea con otras entidades o simplemente con los deportistas, dirigentes y técnicos en todos los niveles.

Con respecto a la categoría competencias gerenciales, la misma se encuadra dentro de las habilidades procedimentales y, a su vez, posee relación con los resultados recolectados en la presente investigación.

### **Hallazgo 15**

Al plantearse a los directivos entrevistados: “Qué habilidades de comunicación utiliza en su rol de emisor de mensaje”, se deduce que la mayoría de los directivos poseen habilidades de comunicación en su rol de emisor de mensaje, lo que contribuye a generar un clima saludable en el interior de la organización, pues conducen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En relación con la categoría competencias gerenciales, la misma cumple con los elementos de las habilidades procedimentales, pues, el desarrollo de destrezas para la emisión de mensaje por parte de los directivos, conlleva a la promoción de habilidades sociales que permitan un mejor intercambio de información y proporcionan un mensaje claro, comprensible y objetivo.

### **Hallazgo 16**

Cuando se les planteó a los directivos: “Qué criterios toma en cuenta para elegir los miembros del equipo”. Los datos recogidos establecen que el trabajo en equipo es una habilidad para trabajar efectivamente con otros a fin de lograr resultados comunes. Este dato evidencia que los directivos cuentan con criterios establecidos para la incorporación de los nuevos miembros del equipo, lo que se considera parte de la cultura organizacional de cada club. Cabe destacar que al finalizar la entrevista se pudo visualizar fichas de especificaciones de puesto y criterios de selección para el ingreso de los nuevos colaboradores.

Categoría: el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer a las necesidades de la organización a largo plazo. Además, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Por lo tanto, la categoría competencias gerencial en su dimensión organización de grupo cumplen con los elementos antes mencionados por los directivos.

### **Hallazgo 17**

Al plantearse a los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida: “Cómo logra integrar de manera óptima los grupos en la organización”

Durante el proceso de la entrevista se pudo evidenciar la cohesión entre los miembros de la organización, esto constituye una fortaleza para la organización. Pues se promueve la sinergia de trabajo y contribuye al logro de los objetivos planteados.

Categoría: el sentido común de las organizaciones consiste en la interacción de sus miembros, lo cual repercute en la solidez y fomento de relaciones humanas positivas que generan gran impacto en la convivencia misma de los integrantes. En este sentido, la categoría competencias gerenciales, cumple con elementos de las habilidades procedimentales, pues facilita de la integración de grupos y fomenta la empatía o el arte de comprender a los demás.

### **Hallazgo 18**

Ante el planteamiento: “Es usted un líder en su organización”. Se pudo evidenciar durante la entrevista que la mayoría de los directivos no cumplen con el rol del líder, lo que se considera una debilidad para la organización, ya que tal situación afecta el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas porque no existe una conexión entre el líder, el seguidor y el contexto situacional. Hay que hacer notar que el líder debe tener la capacidad de influir de forma positiva en el resto de miembros. Así pues, debe conocer las metas del grupo, dotándolo de indicaciones y recursos necesarios para alcanzar.

En una organización deportiva como cualquier otra, la presencia de un líder es fundamental para la consecución de los objetivos y la motivación de los colaboradores. Por lo que se refiere a la categoría competencias gerenciales, la misma no cumple con los elementos de las habilidades procedimentales, pues dificulta conocer para comprender lo que hacen los colaboradores, sea por medio de un sistema de objetivos o mediante la evaluación de los progresos.

### **Hallazgo 19**

Los directivos de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, ante el planteamiento: “De que depende el liderazgo como habilidad gerencial”.

El ítem 19 es un punto de apoyo al planteamiento anterior, cuando los resultados evidencian que los directivos desconocen la esencia del liderazgo como factor motivacional en las organizaciones. Luego, este desconocimiento se traduce en debilidad para la organización lo que impide el cumplimiento de las metas individuales y organizacional.

En cuanto a la categoría competencias gerenciales, la misma no cumple con los elementos de las habilidades procedimentales en lo referente al liderazgo organizacional, pues no ayuda a que el grupo alcance sus metas. Luego es gerente debe ser más aceptado que querido.

### **Hallazgo 20**

Cuando a los directivos se les planteó: “Cómo se desenvuelve usted cuando hay presión de tiempo”. En relación a los resultados obtenidos durante el proceso de la entrevista, se pudo percibir que los directivos se desenvuelven de forma excelente, dado que demuestran capacidad de organización, pues responden de forma efectiva a cambio del entorno.

En relación con la categoría competencias gerencial, y alineada en la subcategoría procedimental, la misma se enmarca dentro de los elementos descritos por los informantes claves. Luego la capacidad de organización proporciona un diferencial en la gestión y administración de cualquier organización, en la medida que los directivos deleguen funciones a sus colaboradores.

### **Hallazgo 21**

Al plantearse a los directivos de los clubes “Como equilibran las actividades laborales y personales”, se observó que los directivos mostraron la importancia de conciliar de forma eficiente el equilibrio entre las actividades personales y

profesionales. Esta capacidad de equilibrio es resultado de una gestión eficiente de tiempo y de la capacidad de organización por parte de los directivos de la organización. Durante la entrevista se evidenció cronogramas de actividades que conducen al logro de los objetivos.

En cuanto a la categoría competencias gerenciales, la misma cumple con los elementos de la habilidad procedimental. Pues facilita la administración del tiempo independientemente del nivel gerencial que ocupa en la organización.

### **Hallazgo 22**

Ante el planteamiento: “Ha tomado cursos en su ramo profesional en los últimos seis meses”. Se pudo evidenciar que los directivos no han tomado cursos en su ramo profesional, lo cual es una debilidad para los clubes debido a que las organizaciones se encuentran en un mundo en transformación frente a tantos desafíos que han llevado a replantear el nuevo perfil del gerente deportivo.

Con respecto a la categoría competencias gerenciales, y alineada en la subcategoría procedimental, la misma no cumple con los criterios, pues no facilita el desarrollo personal de los directivos para obtener información referente a conocimientos técnicos o profesionales es una forma para mantenerse actualizado.

### **Hallazgo 23**

Cuando a los directivos se les planteó: “Qué destrezas o habilidades posee usted para la gestión de organizaciones deportivas” se pudo deducir de acuerdo a los resultados que los directivos poseen un potencial en algunas habilidades, sin embargo, requieren fortalecer aspectos relacionados con el liderazgo y la planificación estratégica.

El desarrollo de habilidades y destrezas para la solución de problemas y el alcance de una meta son elementos claves para la gestión y administración de los entes asociativos deportivos; siempre y cuando sean utilizados en el momento correcto y con acciones que impactan en el desempeño organizacional.

En relación con la categoría competencias gerenciales, y enmarcada en la subcategoría procedimental, la misma cumple con los elementos establecidos, pues el conjunto de estas habilidades representan la base para una administración eficiente y eficaz.

#### **Hallazgo 24**

Al plantearse a los directivos: “Qué competencias posee usted para la organización de eventos deportivos”.

El gerente deportivo en el largo de su trayectoria profesional debería desarrollar ciertas habilidades que permiten tener un conocimiento integral del entorno deportivo con vista a crear valor agregado para la organización. Durante la entrevista se pudo percibir que los directivos poseen conocimiento y destrezas para la realización y organización de eventos deportivos, lo cual se consideran una ventaja para los clubes.

Por lo que se refiere a la categoría competencias gerenciales, la misma se enmarca dentro de los criterios de habilidades procedimentales, pues facilita la difusión del fútbol como deporte de espectáculo, así como el diseño de portafolios de negocio del producto deporte.

#### **Hallazgo 25**

Cuando a los directivos se les hizo el planteamiento: “Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted relacionado con Microsoft Office”. Se pudo observar antes y durante de la entrevista que los directivos manejan la herramienta Microsoft Office, lo que contribuye al buen funcionamiento de la organización de las actividades a desarrollar. Cabe destacar que se presencié a mayoría de los directivos haciendo el uso de Microsoft Word y Microsoft PowerPoint.

Con respecto a la categoría competencias gerenciales, y enmarcada en la subcategoría procedimental, la misma se encuadra dentro de los elementos establecidos, pues la importancia de la tecnología computacional permite agilizar los procesos organizacionales y la administración efectiva del tiempo, debido a que en la

actualidad todo se encuentra digitalizado; documentos, comunicados, entre otros aspectos.

### **Hallazgo 26**

Los directivos ante el planteamiento: “Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted sobre legislación deportiva”. Se pudo observar que los clubes cuentan con leyes deportivas tales como: la Ley Orgánica del deporte, actividad física y educación física; Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Estatuto de la Federación Venezolana de Fútbol.

Por lo que se refiere a la categoría competencias gerenciales, la misma cumple con los elementos establecidos, pues permite a los directivos entender asuntos legales para no infringir las reglas o normas decretadas a nivel del derecho deportivo. Asimismo, confirma la importancia de obtener recursos adicionales que le permitan a un club crecer, para lo cual necesita saber cómo se obtienen los recursos, los derechos y obligaciones, entre otros.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Hallazgo 27**

Cuando a los directivos se les planteó: “Qué actividades adicionales realiza usted independientemente de su área de responsabilidad”. Se puede deducir que los directivos participan en diferentes actividades programadas por el club entre ellas se puede mencionar: presencia en los entrenamientos, planificación deportiva, charlas con los jugadores entre otros aspectos. Esto demuestra el compromiso y sentido de pertenencia por la organización.

Categoría: esta categoría competencias gerenciales, cumple con los elementos actitudinal, pues influye activamente en los acontecimientos con objeto de lograr determinados propósitos, tomar acciones por sí mismo en lugar de seguir pasivamente las decisiones ajenas.

## **Hallazgo 28**

Al plantear a los directivos entrevistados: “Cómo empodera (faculta) usted a los miembros de la organización”. El empoderamiento como habilidad gerencial permite a los directivos construir una cultura de trabajo en la cual las personas toman responsabilidad para lograr el éxito propio y el de la organización. Mediante los resultados se pudo evidenciar que la mayoría de los directivos promueve el empoderamiento y la participación permitiendo que los colaboradores tomen decisiones segundo el rol y la función que desempeñan.

Categoría: esta categoría factibilidad, y alineada en la subcategoría talento humano, cumple con elementos de los recursos de la organización, pues permite deducir la existencia de flexibilidad por parte de los clubes, lo cual es un factor diferencial en las organizaciones.

En resumen, se puede deducir que los directivos poseen algunas habilidades técnicas y humanas necesarias para la gestión y administración de los clubes, las cuales necesitan ser potenciadas para una gerencia efectiva. Así mismo se evidencia que los directivos requieren desarrollar habilidades de liderazgo, gestión financiera, planeación estratégica las cuales se toman en consideración en el desarrollo de la propuesta.



## **CAPÍTULO V**

### **Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Competencias Directivas**

#### **Presentación**

Las organizaciones deportivas son estructuras sociales en las que las metas fundamentales radican esencialmente en el talento humano, de esta manera. En efecto, gestionar el talento humano hoy en día es indispensable para cualquier organización y las del deporte no están exentas a este fenómeno. Es por esta razón que así como se piensa estratégicamente al momento de invertir los recursos económicos de la empresa se requiere planificar, direccionar y evaluar el talento humano, dado que son la razón de ser de las organizaciones. Esta responsabilidad se redimensiona desde los aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales.

En definitiva, las competencias gerenciales y el perfil directivo son el tema de mayor relevancia en el campo deportivo. Así pues, desarrollar las competencias gerenciales desde el aprendizaje basado en torno a lo conceptual, procedimental y actitudinal se considera relevante a la hora de gestionar o dirigir una organización deportiva.

Una vez analizados los resultados de la investigación, se elaboraron estrategias que sirvan de apoyo teórico y práctico a nivel de la dirección para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida, las cuales han sido posibles de elaborar y desarrollar gracias, al estudio de factibilidad realizado previamente. Así pues, las estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida (E.D.C.G.C.F.P,E.M), pretende dar respuesta a la capacidad de liderar los cambios del entorno deportivo y las habilidades directivas que necesitan los responsables de la gestión y administración del deporte.

Las estrategias gerenciales que se diseñarán son de fácil comprensión y desarrollo para los directivos por contener en su estructura elementos de aplicación común. Es

por ello que través de su implementación, se utilizarán materiales específicos para el debate, reflexión, discusión en grupos, desempeño de roles, la interiorización, en fin, para darse cuenta de las competencias necesarias y convertir las acciones en estrategias transformadoras, que conduzcan a la formación de habilidades directivas para llegar así a lograr un nuevo perfil tanto a nivel 1 (dirección y gerencia), como a nivel 2 (dirección técnico-deportiva); y nivel 3 (coordinación).

### **Fundamentación**

El objetivo de este capítulo es elaborar estrategias para el desarrollo de competencias directivas en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida). La finalidad de las estrategias es servir como herramienta para el desarrollo de competencias gerenciales en beneficio de los objetivos de la organización.

Los cambiantes tiempos actuales, necesitan gerentes con una visión integral de la gerencia deportiva comprendida por los conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes. En este sentido, los entes asociativos deportivos en Venezuela necesitan una transformación radical en lo concerniente a la formación en profundidad de sus talentos humanos. Es por ello que se requiere claridad en el tipo de perfil de los gerentes deportivos para hacer frente a los nuevos cambios.

Ahora bien, la realidad del mundo deportivo actual es que tiene como una de sus características la ausencia de profesionales con competencias necesarias; esta realidad no es posible ocultarla pero si es posible transformarla por medio del desarrollo de competencias directivas. Es por ello que la propuesta planteada se apoya en la teoría neoclásica de la administración a través de la administración por objetivos (A.P.O). De acuerdo con Chiavenato (2014) esta es un modelo que utilizan las gerencias de una organización para establecer las metas de sus administradores al inicio de cada periodo.

A su vez se respalda en la administración por competencia descrita por González (2006) como un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuye a esta con un nuevo enfoque, el cual permite detectar, adquirir, potenciar y desarrollar

las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva.

Ahora bien, tomando en cuenta los hallazgos de la investigación, se puede determinar que los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida no poseen una estructura organizacional acorde con las necesidades del entorno deportivo actual. Además, en la categoría análisis situacional de la gerencia deportiva en su dimensión adelantarse al futuro demuestra una vez más la necesidad de elaborar estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida. Asimismo, referente a la categoría competencias gerenciales en su subcategoría conceptual, demuestra que los directivos poseen conocimientos de marketing lo que es determinante para generar ingresos en el club, posicionamiento de la marca, creación del portafolio de negocio y el derecho publicitario de los juradores.

En definitiva, la elaboración de estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales tiene por objetivo inculcar a los directivos nuevas distinciones del ser y el observador de cada responsable de la dirección deportiva. Además de cubrir las necesidades de formación, pues cuenta con una fundamentación teórica consistente y, puede abarcar lapsos largos o cortos y si se considera pertinente, puede formar parte de la actualización en gerencia deportiva.

### **Sistema de Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General***

Proponer estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias directivas en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

#### ***Objetivos Específicos***

1. establecer estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida.

2. Determinar la factibilidad técnica, institucional, económica y social para la elaboración de estrategias para el desarrollo de competencias gerenciales en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida).
3. Elaborar un modelo de competencia para la dirección de los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida con los requerimientos de una gerencia donde se integren los campos del conocimiento, habilidades y comportamiento.

### **Justificación de la Propuesta**

Las estrategias para el desarrollo de las competencias gerenciales se justifican por la necesidad que tienen los directivos para responder a las nuevas demandas del mundo del deporte con la finalidad de generar nuevas ideas o mejoras en los modelos de los entes asociativos deportivos. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de profesionalización de las personas que trabajan en medios deportivos con el fin de crear valor agregado para las organizaciones.

La presente propuesta está dirigida a aportar soluciones concretas que orienten a la dirección y en su quehacer diario en las organizaciones. El objetivo es facilitar la mediación en la adquisición de competencias a partir de estrategias integral que propicie una interacción motivadora entre los expertos facilitadores y los directivos. De esta manera se procura asegurar el empleo efectivo de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas en el ámbito organizacional para que de este modo, los conocimientos adquiridos sean aplicables de manera directa a través de una metodología de instrucción que puede adaptarse a las necesidades de cada grupo y a la realidad de cada organización.

Desde el punto de vista de la dirección y gestión de las organizaciones deportivas, la propuesta permitirá a los directivos nuevas distinciones y apropiaciones del fenómeno deportivo y organizacional, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades, perspectiva, destrezas, comportamiento y actitudes para poder anticipar a los cambios del entorno.

Las estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias directivas, permitirá a los responsables de la gestión y administración de las organizaciones deportivas

desarrollar las competencias necesarias para detectar los problemas de una entidad deportiva, los caminos hacia las posibles soluciones, conociendo y comprendiendo los caminos, roles, y reglas para poder subsistir en una época muy competitiva, no solo a nivel estratégico interno, sino también el nivel estratégico externo.

Por lo antes expuesto, la presente propuesta pretende ser un aporte fundamentado en el desarrollo de habilidades gerenciales y la administración por competencias, así como en las normas legales que sustentan el perfil de los profesionales para las organizaciones deportivas actuales.

### **Alcance de la Propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad proponer un gestión con base a la gerencia deportiva, resaltando la necesidad organizacional de conocer las competencias gerenciales dirigidas a los profesionales encargados de la dirección y gestión deportiva de los diferentes niveles organizacionales del deporte, quienes deben responder a las necesidades y expectativas actuales para crear valor agregado a la organización.

Desde esta perspectiva, las competencias gerenciales para las organizaciones del deporte, no solo se presentan como una necesidad para responder las problemáticas que surgen dentro del contexto organizativo, sino también para generar emociones y sentimientos con respecto al producto deporte.

En relación a la necesidad de una dirección y gestión deportiva eficiente y eficaz, la presente propuesta está destinada, principalmente a los gerentes generales y/o gestores deportivos de los clubes deportivos de la primera y segunda división; los presidentes y presidentas de las asociaciones deportivas del Estado Mérida, pero a ella también tendrán acceso todas aquellas personas e instituciones que desean consolidar el conocimiento en gerenciamiento deportivo.

## **Estudio de Factibilidad**

### ***Factibilidad Económica***

En relación a la factibilidad económica, los criterios que se exponen sobre la misma, son una guía para la interpretación y análisis del cálculo costo-beneficio, lo cual no es fácil precisar; pudiera determinarse el costo del presente estudio, como factible de asumir, en el proceso de desarrollo de los estudios de cuarto (4to) nivel, a nivel personal y posteriormente con el aporte de los entes privados. No obstante esto, los beneficios a futuro no es posible calcularlos, pero se considera que es una estrategia instruccional y andragógica cuyos beneficios pueden suponer un aporte a las organizaciones del deporte (clubes, asociaciones, institutos nacional del deporte públicos y privados, entre otros), que pretendan desarrollarlo; todo depende de la modalidad que se adopte, la intensidad de su aplicación y el número de personas a las que vaya dirigido.

Es importante destacar que los clubes cuentan con partidas presupuestarias para el desarrollo integral de sus colaboradores, el cual sería fundamental para el desarrollo de las estrategias y por lo tanto, su visión debe estar orientada hacia el aporte que hará la elaboración de las estrategias en el desarrollo de competencias directivas para los clubes y no necesariamente al económico que se requiere para su ejecución. (Ver anexo D-1).

### ***Factibilidad Técnica***

La administración por competencia es la rama de la administración del talento humano. Dos ideas resaltan la factibilidad técnica de la presente investigación que están referidas a las dos dimensiones sobre el estudio de las competencias gerenciales, las cuales son: a) Factibilidad Técnica (Talento humano – Recurso material); y b) las técnicas instruccionales (procedimientos de instrucción), para su desarrollo a futuro. El primer caso, está referido a incorporación de expertos en las diferentes actividades que se llevará a cabo el desarrollo de la propuesta (experto en liderazgo en las organizaciones deportivas, experto en Marketing deportivo, experto

en Gestión financiera en las organizaciones del deporte y Fundamentos de la gestión deportiva).

Se considera factible dado que a nivel local, la Universidad de Los Andes, cuenta con talento humano especializado para la ejecución de la misma siguiendo la secuencia presentada. El segundo caso, referente al material (sillas, mesas, papelería, materiales o medios impresos, recursos o medios audiovisuales, recursos visuales, medios interactivos y objetos reales), por último, las técnicas de instrucción (exposición, seminario, desempeño de roles o “role playing”, taller, Phillips 66, torbellino de ideas, discusión en grupos, estudio de casos, mesa redonda, entre otras), que serán seleccionados para ayudar a los participantes a internalizar los contenidos o mensajes instruccionales para facilitar el logro de los objetivos. Lo cual será factible de comprobación una vez elaborado dichas estrategias.

#### ***Factibilidad Institucional***

Se considera al presente trabajo como una de las líneas esenciales en el campo investigativo y la aceptación del proyecto a nivel del estudio de postgrado de la especialización en educación física, mención gerencia del deporte. En el caso de la presente estrategia, la factibilidad está relacionada directamente con la necesidad apremiante, por parte de la facultad de educación y humanidades y otras instituciones de formación en gerencia del deporte como el caso de la universidad deportiva del sur, de preparar a los futuros egresados para hacer frente a los retos que el mundo actual exige, si se quiere considerar parte del proceso acelerado de la unidad mundial, conservando a la vez su diversidad adecuándola al momento actual.

#### ***Factibilidad Legal***

Las competencias gerenciales en los entes asociativos deportivos, como se refleja en el marco teórico, ratifican la necesidad de la legislación deportiva referente al perfil y las competencias necesarias para los niveles de dirección y gerencia, dirección técnico deportiva y las coordinaciones del deporte. Los documentos reseñados propician y exigen la elaboración de estrategias que apoyen al desarrollo de

las habilidades directivas que los clubes, asociaciones, instituciones públicas y privadas promotoras del deporte, actividad física y educación física, están obligadas a proporcionar al personal a su cargo.

La propuesta hecha por Guillen (2016), en referencia a las competencias gerenciales para las organizaciones del deporte, considera a estas instituciones como entes transformadores y auto-transformadores que deben propiciar procesos autogestionarios y productivos, modernizando la academia y la administración. En este sentido, la propuesta viene a llenar un vacío en los espacios de formación profesional y facilitar el proceso obligatorio que debe seguir la fase de formar a sus integrantes en los aspectos relacionados con las nuevas directrices emanadas por las organizaciones del deporte actual.

Igualmente, dará respuesta a las exigencias contenidas en los documentos tales como: la Ley orgánica del deporte, actividad física y educación física, el reglamento de la ley orgánica del deporte, actividad física y educación física entre otros. La factibilidad legal es el fundamento para que se cumplan los fines esenciales de gerencia deportiva en función de obtener un desarrollo permanente para una administración superior.

### ***Factibilidad Social***

El capital intelectual es el activo más importante de las organizaciones y su principal ventaja competitiva en un entorno cada vez más dinámico y complejo. La efectividad de su desarrollo depende de las políticas de atracción, motivación y retención. La importancia que se deriva de este enfoque, y en especial en lo referente al poder mental colectivo o el conocimiento compartido de una fuerza laboral, son claves para el logro de la organización simplemente por lo que saben.

Los documentos emanados tanto a nivel nacional como internacional, especialmente en la década presente, ratifican el estado de la escasez de profesionales que aqueja a las organizaciones del deporte. En ningún otro momento histórico, mejor que en el presente, se podrá iniciar un proceso formador que ayude a los directivos a



recobrar los niveles de conocimiento, habilidades, comportamientos, perspectiva y actitud ubicándolos en el lugar vital que les corresponde.

A nivel social, la elaboración de las estrategias para el desarrollo de habilidades directivas, pretende lograr un impacto en el quehacer de los responsables por la gestión y administración de las organizaciones del deporte. Tomando en cuenta los resultados arrojados mediante el abordaje de la entrevista, se refleja un gran vacío en este campo y se debe partir de esta realidad para empezar a formar gerentes de los diferentes niveles, en la medida en que la madurez y crecimiento de las personas así lo requiera.

En función de esta necesidad social, se propone como posible solución a esta problemática la elaboración de estrategias para el desarrollo de habilidades directivas la cual ha sido satisfactoria constituyendo un gran aporte en el mundo educativo y deportivo.

### **Estructura de la Propuesta**

Las estrategias gerenciales para el desarrollo de competencias directivas en los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, se consideran como la secuencia de actividades planificadas que facilitan la consecución del aprendizaje esperado. Así pues, estas permitirán a los directivos consolidar los conocimientos y habilidades en materia deportiva para gestionar de manera eficiente y eficaz los insumos (talento humano, de capital, administrativos y tecnológicos).

Por lo que se refiere a la estrategia, la misma estará orientada en la elaboración de dos fases interrelacionadas y sinérgicas tales como: el plan de actualización gerencial para el entorno actual deportivo, combinado por cuatro (4) unidades, y el plan para el desarrollo de habilidades directivas en el entorno actual deportivo compuesto por tres (3) unidades.

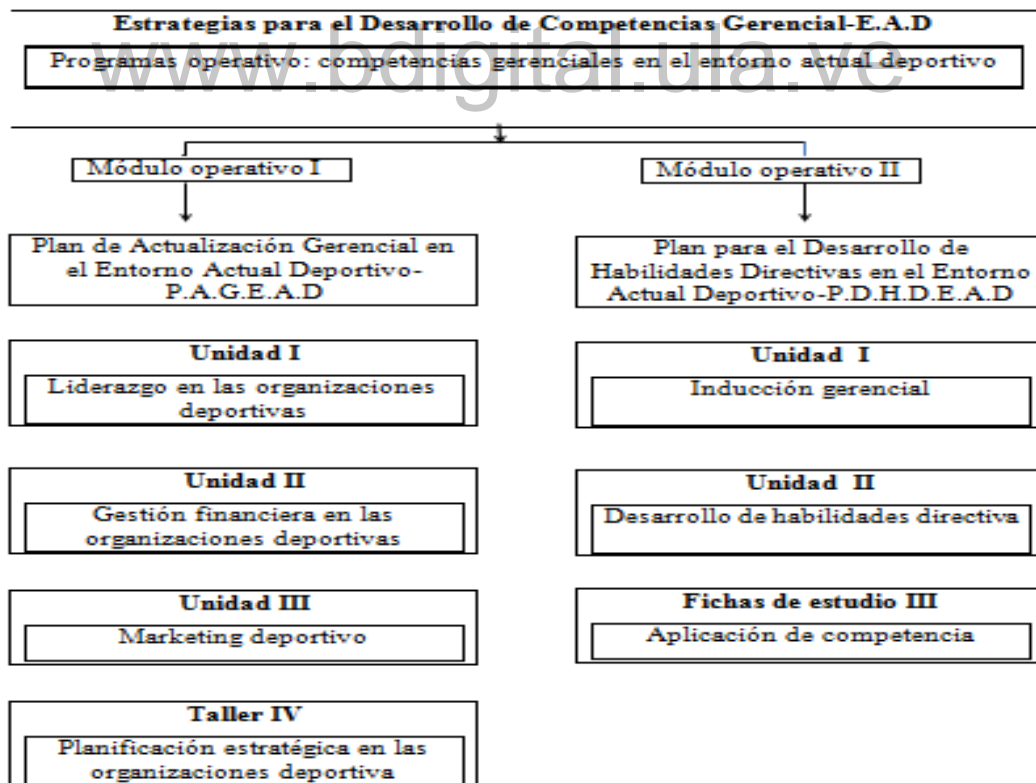
El objetivo esencial de la propuesta es el de presentar soluciones al problema estudiado con la finalidad de persuadir y conmover a los responsables de la dirección de los clubes de fútbol profesional involucrados en dicho proceso a darse cuenta de la

necesidad de generar cambios que apuntan al desarrollo de la gerencia deportiva con los más altos estándares de calidad y organización administrativa.

Desde este criterio, Acosta (2005) plantea que:

La ineficiencia de las organizaciones deportivas actuales se debe en gran parte a la falta de una visión impulsora y la carencia de una fuerza motriz basada en las capacidades administrativas...que pueden asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y el momento oportunos con gente capacitada, altamente motivada y bien organizada (p. 11).

Las estrategias pretenden dar respuesta al estudio de factibilidad, es decir, que sea posible, realizable, fácil de desarrollar, y asequible para quienes pretendan implementarlo, por contener en su estructura elementos de aplicación común. Además, se utilizarán materiales específicos con el propósito de generar reflexión, dialogo, la participación, la interiorización, para darse cuenta de las competencias que poseen y requieren en su rol de dirección y organización.



**Gráfico 1. Estructura de la propuesta**

## **Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo**

En relación al plan de actualización gerencial, su objetivo consiste en consolidar los conocimientos que poseen los directivos y potenciarlos de acuerdo a contexto y las necesidades del entorno deportivo actual. Además, se enfocará en identificar y proporcionar a los directivos, las acciones transformadoras que conduzcan al desarrollo personal y organizacional para lograr un nuevo perfil tanto en su rol de líder, como en los que reciben la influencia de su desarrollo.

En relación con la modalidad, se sugiere ser administrado bajo la modalidad presencial donde el participante tendrá la oportunidad de compartir grupalmente el desarrollo de la propuesta e igualmente realizar en forma individual, autónoma y responsable un conjunto de actividades indicadas en el contenido del plan para el desarrollo de habilidades directivas. Es por ello que el plan requiere una participación efectiva tanto en forma grupal como individual donde se cotejará el aprendizaje y el desempeño del participante a través de evaluaciones formativas y sumativa. El siguiente punto, es el uso de diferentes dinámicas al inicio de cada actividad con la finalidad de facilitar el surgimiento de condiciones propicias la constitución funcionamiento del grupo (ver anexos B-1, B-2, B-3, B-4).

### ***Objetivo Principal***

Proporcionar a los directivos un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para su aplicación en el contexto actual deportivo.

## Unidad I

### Liderazgo en las Organizaciones Deportivas

El estilo de liderazgo apropiado depende del líder,  
Los seguidores y la situación.

El liderazgo es una herramienta clave para las organizaciones cuya dimensión es ejercer influencia que motiven a los colaboradores a participaren con disposición e entusiasmo hacia el logro de las metas individuales y organizacionales. El entorno deportivo se está transformando de forma continua, creando escenarios de futuro que ponen a prueba la capacidad de liderar de los sujetos responsables por la gestión y administración de las organizaciones deportivas, no es fácil la comprensión de este nuevo escenario sin una práctica real, esto indica que la capacidad de liderar estos cambios será decisiva para las organizaciones deportivas que aspiran a formar parte de este nuevo milenio.

### *Objetivo Principal*

Desarrollar los principios básicos del liderazgo en el deporte.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (Juan el Obstinado), cuya finalidad es desarrollar la confianza grupal y como característica principal, promover el espíritu de equipo/confianza/relajación. (Ver anexo B-1); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante describirá a un líder y resaltará las cualidades que el mismo posee.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Liderar el proceso de gestión de cambio en los entes asociativos deportivos del primer y segundo grado.
2. Ser eficaz en la comunicación desarrollando la escucha activa.
3. Gestionar estratégicamente los procesos de liderazgo.

## Cuadro 8 Liderazgo en las organizaciones deportivas

Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo. P.A.G.E.A.D.

Objetivo general: Desarrollar los principios básicos del liderazgo en el deporte.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Taller	Aportes conceptuales del liderazgo	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes. Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Estudio de caso	Estilos de comunicación	<b>Desarrollo</b> Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b> Libros y revistas	<b>El experto</b> Jesús Navas	Formativa	
Phillips 66	Estilos de dirección y liderazgo	<b>Clausura</b> Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada  <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## Unidad II

### Gestión Financiera en las Organizaciones Deportivas

Nuestras mentes son nuestros grandes activos,  
o nuestros grandes pasivos.

El aprender haciendo es parte del nuevo enfoque educativo y gerencial, en este sentido, dominar las finanzas son aspectos fundamentales a la hora de gestionar o dirigir una organización deportiva.

#### *Objetivo Principal*

Comprender los principios básicos de la gestión financiera aplicada al sector deportivo.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (camino de formación), cuya finalidad es la evaluación y autoevaluación con relación a la formación/evaluación de un proceso, y como característica principal, promover el autoconocimiento /expresión gráfica. (Ver anexo B-2); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante compartir con el grupo sus experiencias y conocimiento con respecto al campo financiero.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Interpretar los estados financieros de una organización deportiva (balance, cuenta de explotación).
2. Analizar sistemas de información financiera de apoyo a la toma de decisiones empresarial.
3. Elaborar evaluaciones económicas y financieras de proyectos empresariales en el deporte.

## Cuadro 9

### Gestión financiera en las organizaciones del deporte

Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo. P.A.G.E.A.D.

Objetivo general: Desarrollar los principios básicos de la gestión financiera en el deporte.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Taller	Finanzas y gestión deportiva	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes. Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Seminario	Interpretación de informes financieros	<b>Desarrollo</b> Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b> Libros y revistas	<b>El experto</b> María Cancelo	Formativa	
Phillips 66	Análisis de los estados financieros	<b>Clausura</b> Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## Unidad III

### Marketing Deportivo

You can do it;

El marketing y la comunicación tienen gran relevancia para las organizaciones y en particular para los entes asociativos deportivos tanto del primer y segundo grado, cuyo objetivo se concentra en analizar y establecer las necesidades de los consumidores e influir en su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de manera que se desarrollan distintas técnicas, encaminadas a persuadir a esos consumidores.

#### *Objetivo Principal*

Comprender los fundamentos del marketing aplicados a la gestión deportiva.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (nadie es de nadie), cuya finalidad es romper las barreras/conocer las posibilidades y los límites del cuerpo, y como característica principal, promover la coordinación/atención/control corporal. (Ver anexo B-3); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante compartir con el grupo sus experiencias y conocimiento con respecto al campo financiero.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Conocer las herramientas de análisis y diagnóstico para la investigación de mercado.
2. Analizar las estrategias de desarrollo, lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos.



## Cuadro 10 Marketing deportivo

Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo. P.A.G.E.A.D.

Objetivo general: Desarrollar los principios básicos del marketing en el deporte.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Torbellino de ideas	Aportes conceptuales del marketing.  Mix de marketing  Introducción al marketing deportivo	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes.  Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Mesa redonda	Posicionamiento de la marca.  Portafolio de negocios deportivos.	<b>Desarrollo</b>  Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b>  Libros y revistas	<b>El experto</b>  Yolmer Romero	Formativa	
Fichas de estudio	Derecho publicitario.  Gestión de marcas deportivas.	<b>Clausura</b>  Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b>  Diapositivas sincronizada  <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## Unidad IV

### Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportiva

Planear es, pensar antes de actuar

Las organizaciones y por supuesto también las deportivas se ven afectadas interna y externamente debido la dinámica del entorno, la cual conlleva a reflexionar, planificar y a tomar decisiones sobre la manera de proceder para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Luego, la responsabilidad para adaptarse a los nuevos cambios y responder de forma eficiente y eficaz, determina la capacidad de planificación prospectiva de sus líderes como agentes de cambio.

#### *Objetivo Principal*

Proporcionar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica en las organizaciones deportiva.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (procesos de trabajo), cuya finalidad es discutir formas de organización del proceso de trabajo de producción y “fordista”, y como característica principal, promover el espíritu de equipo/agilidad/habilidad manual/concentración. (Ver anexo B-4); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante compartir con el grupo sus experiencias y conocimiento con respecto al campo financiero.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Comprender el entorno en el que operan las organizaciones del ámbito deportivo.
2. Conocer el funcionamiento de las organizaciones deportivas.
3. Tener una visión prospectiva de la gestión estratégica deportiva e empresarial.

**Cuadro 11**  
**Planificación estratégica en las organizaciones deportiva**

Plan de Actualización Gerencial en el Entorno Actual Deportivo. P.A.G.E.A.D.

Objetivo general: Desarrollar los principios básicos de la planificación estratégica en el deporte.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

<b>Técnicas instruccionales</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Observación</b>
Taller	Fundamentos de la planificación estratégica.  La planificación en el entorno deportivo.	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes.  Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Discusión en grupos	Plan estratégico de una organización deportiva.  Análisis del entorno	<b>Desarrollo</b>  Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognoscitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b>  Libros y revistas	<b>El experto</b>  Jivana Vivas	Formativa	
Phillips 66	Formulación y selección de estrategias.	<b>Clausura</b>  Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada  <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## **Plan para el Desarrollo de Habilidades Directivas en el Entorno Actual Deportivo**

El plan para el desarrollo de habilidades directivas son un conjunto de actividades que se lleva a cabo de manera integral para el logro del desempeño organizacional en cualquier nivel gerencia. Así mismo, el plan tiene como propósito, proporcionar a los directivos conocimientos, habilidades para su aplicación en el entorno actual deportivo así como para resolver problemas organizacionales previamente diagnosticados en la institución. De esta manera se pretende fortalecer el nivel de los gerentes participante, con miras a su capacitación y adiestramiento para facilitar y multiplicar el aprendizaje obtenido y por ende enriquecer su praxis profesional gerencial.

En relación con la modalidad, se sugiere ser administrado bajo la modalidad presencial donde el participante tendrá la oportunidad de compartir grupalmente el desarrollo de la propuesta e igualmente realizar en forma individual, autónoma y responsable un conjunto de actividades indicadas en el contenido del plan para el desarrollo de habilidades directivas. Es por ello que el plan requiere una participación efectiva tanto en forma grupal como individual donde se cotejará el aprendizaje y el desempeño del participante a través de evaluaciones formativas y sumativa. El siguiente punto, es el uso de diferentes dinámicas al inicio de cada actividad con la finalidad de facilitar el surgimiento de condiciones propicias la constitución funcionamiento del grupo (ver anexos B-5, B-6, B-7).

### ***Objetivo Principal***

Proporcionar a los directivos un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para su aplicación en el contexto actual deportivo.

## **Unidad I**

### **Inducción Gerencial**

Actualizar ideas, para mejorar acción.

Las organizaciones y por supuesto también las deportivas se ven afectadas interna y externamente debido la dinámica del entorno, la cual conlleva a la actualización profesional de sus directivos para el óptimo desempeño gerencial. Así pues, el poder de generar y poner en práctica nuevas aprendizajes, determina el éxito o el fracaso de la organización.

#### ***Objetivo Principal***

Proporcionar los conceptos fundamentales de la gerencia y administración en las organizaciones deportiva.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (teléfono sin hilo en mímica), cuya finalidad es la reflexión sobre la comunicación. (Ver anexo B-5); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante compartir con el grupo sus experiencias y conocimiento con respecto al campo gerencial.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Comprender el papel que desempeña el gerente en el ámbito deportivo.
2. Conocer el funcionamiento de las organizaciones deportivas.
3. Tener una visión prospectiva de la gerencia deportiva e empresarial.

## Cuadro 12 Inducción Gerencial

Plan para el Desarrollo de Habilidades Directivas en el Entorno Actual Deportivo. P.D.H.D.E.A.D.

Objetivo general: Describir la naturaleza de la administración.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Taller	Aportes conceptuales de la administración.  Planificación estratégica	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes.  Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Exposición	Funciones gerenciales	<b>Desarrollo</b>  Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognoscitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b>  Libros y revistas	<b>El experto</b>  Doris Guillen	Formativa	
Phillips 66	Tipos de administradores	<b>Clausura</b>  Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada  <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## Unidad II

### Desarrollo de Habilidades Directivas

Aprendizaje es acción.

El desarrollo de las habilidades directivas, es una necesidad primordial para cualquier ente organizativo, debido a que impulsa el potencial del talento humano y constituye la razón de ser de las organizaciones, luego, invertir en el desarrollo de los colaboradores, significa invertir en el futuro.

#### *Objetivo Principal*

Proporcionar a los directivos los conocimientos y las habilidades necesarias para la optimización de los recursos organizacionales.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (diseño e imagen). (Ver anexo B-6); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante compartir con el grupo las habilidades directivas necesarias para la gestión y administración de las organizaciones deportivas de acuerdo al contexto actual deportivo.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Comprender la importancia de las habilidades directivas en el desempeño del gerente.
2. Diferenciar las diferentes habilidades y su escenario de actuación (personal u organizacional).
3. Manejar nueva distinción acerca del fenómeno deportivo y organizativo.

### Cuadro 13

#### Desarrollo de Habilidades Directivas

Plan para el Desarrollo de Habilidades Directivas en el Entorno Actual Deportivo. P.D.H.D.E.A.D.

Objetivo general: Desarrollar en los directivos habilidades conceptual, técnicas y humanas para una gestión efectiva del club.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Taller	Habilidades personales. Desarrollo del autoconocimiento. Manejo de estrés personal.	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes. Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Foro	Habilidades interpersonales. Establecimiento de relaciones y manejo de conflictos.	<b>Desarrollo</b> Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognoscitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b> Libros y revistas	<b>El experto</b> Jivana Vivas	Formativa	
Estudio de casos	Habilidades grupales Facultamiento y delegación Habilidades de comunicación	<b>Clausura</b> Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	



## Unidad III

### Aplicación de Habilidades Directivas

El saber hacer

El aprender a hacer, demuestra la capacidad de aplicación de las habilidades directivas por parte de quienes desarrollan sus conocimientos y destrezas, lo que genera un valor agregado para las organizaciones que invierten en el talento humano como el factor diferencial y competitivo de las organizaciones.

#### *Objetivo Principal*

Promover encuentros de saber que motivan la consolidación de lo aprendido.

Desde este punto de vista, para iniciar la actividad se utilizará una dinámica grupal titulada (cara a cara). (Ver anexo B-5); como elemento ambiental. Posteriormente, cada participante hará una introspectiva y retrospectiva de acuerdo a la acción gerencial y el impacto que generan este tipo de actividades.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

1. Comprender la importancia de la consolidación de los conocimientos en el entorno actual deportivo.
2. Promover la actualización de conocimientos como un mecanismo para generar cambios organizacionales.

## Cuadro 14

### Aplicación de Habilidades Directivas

Plan para el Desarrollo de Habilidades Directivas en el Entorno Actual Deportivo. P.D.H.D.E.A.D.

Objetivo general: presentar ejemplos, posibilidades y actividades que contribuyan en la consolidación de los contenidos.

Modalidad presencial

Duración: 8 horas

Número de participantes: 12

Criterios para evaluación: participación permanente y activa, puntualidad, responsabilidad

Técnicas instruccionales	Contenidos	Actividades	Recursos	Responsables	Tipo de evaluación	Observación
Taller	Ámbito de aplicación de las competencias	<b>Inicio</b> Preparar la audiencia: despertar la atención de los participantes. Estimular el interés y la participación.	<b>Organización del ambiente:</b> Tamaño y forma del salón, temperatura, iluminación, disponibilidad de material y recursos visibles	<b>El investigador</b> Yuri Martins	Formativa	
Desempeño de roles o roles playing	Ventajas para los gerentes deportivos	<b>Desarrollo</b> Mantener la motivación, desarrollar las destrezas y habilidades cognitivas y afectivas.	<b>Medios impresos:</b> Libros y revistas	<b>El experto</b> Pedro Hernández	Formativa	
simulaciones	Desarrollo de gerentes eficientes y eficaces	<b>Clausura</b> Destacar los principales aspectos, aclarar y fijar conocimientos	<b>Recursos audiovisuales</b> Diapositivas sincronizada <b>Recursos visuales</b> Pizarrón	<b>Destinatarios</b> Dirección y gerencia deportiva de los clubes del estado Mérida	Formativa	

## **Componentes de la Propuesta**

De acuerdo con la estructura presentada anteriormente, se deben considerar diversas fases para su ejecución estas se describen a continuación:

### ***I Fase: Identificación de los Objetivos***

Los objetivos son enunciados que expresan el comportamiento/acción que manifiesta el participante como resultado del proceso de instrucción. Los objetivos de aprendizaje dan la direccionalidad requerida al esfuerzo de instrucción. Además son indicadores fundamentales para evaluar el logro de la efectividad en el proceso de planificación de la instrucción. Están claramente identificados en la fundamentación teórica del presente trabajo, ampliamente descritos y fundamentados. Estos objetivos que se pretenden formar son: identificar, reconocer, consolidar, elaborar, actualizar, reorientar y estimar para obtener el fin primordial que es gestionar con competencias de acuerdo al entorno actual deportivo.

### ***II Fase: los Contenidos Programáticos***

Los contenidos consisten en la información que el participante debe internalizar a través de la situación de instrucción para desarrollar el comportamiento que se espera de él, y que aparece descrito en los objetivos, es decir, se refiere a todo el cúmulo de información (conceptual, procedimental y actitudinal) que forma parte del proceso de desarrollo de saberes y competencias al cual aspira la enseñanza. Luego, pueden ser considerados como los elementos comunes de diferentes teorías, siempre que se adapten al momento, problema o situación y estén en sintonía con los contenidos con el entorno deportivo y gerencial actual.

### ***III Fase: Metodología: Procesos***

En la planificación, las estrategias se refieren al como del proceso. Es decir, la estrategia consiste en el planteamiento de la organización del ambiente de aprendizaje de manera tal, que las actividades que el experto (especialista, coach) planifica para

llevar adelante la interacción con los participantes. Así pues, el buen desarrollo didáctico del mismo dependerá el éxito que se espera.

#### ***IV Fase: Estrategias Instruccionales***

Las estrategias se consideran como la secuencia de actividades planificadas que facilitan la consecución del aprendizaje esperado. La estrategia como componente del sistema de instrucción de la propuesta se relaciona estrechamente con los demás elementos del sistema: expertos, objetivos, medios y evaluación. Para la presente investigación, se entenderá como las estrategias de instrucción el conjunto de técnicas o actividades y los recursos que son combinados y manejados de acuerdo a una planificación previa, por parte del facilitador, con el fin de proporcionar los cambios establecidos como objetivos de aprendizaje.

#### **Cuadro 6**

##### **Estrategia, Técnica y Recursos**

<b>Estrategia</b>	<b>Técnica</b>	<b>Recurso</b>
<b>El como</b>	<b>¿Cómo se operacionaliza?</b>	<b>¿Con qué y con quién?</b>
Representa el conjunto de acciones, recursos, técnicas que se consideran deliberadamente para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Representa un procedimiento que permite sistematizar, ordenar, dirigir actividades de enseñanza-aprendizaje.	Constituyen las herramientas, equipos, materiales que se utilizan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### ***V Fase: Modalidad de Enseñanza***

La aplicación de las estrategias seleccionadas dependerá de varios factores, entre ellos la modalidad de enseñanza (presencial, semipresencial o a distancia); el énfasis en la actividad, ya sea centrada en el experto (especialista, coach facilitador); o en los directivos (sujetos participantes); las fases del aprendizaje (motivación, aprehensión, etc.) y, los procesos internos implicados (expectativas, atención, percepción, etc.).

Para los fines de la presente investigación, se requiere de la modalidad presencial como fin para lograr la integración y consolidación de conocimientos y aprendizaje.

### ***VI Fase. Finalidad de las Estrategias***

Las estrategias para el desarrollo de habilidades directivas, de acuerdo a los criterios instruccionales, cumplen fundamentalmente tres (3) propósitos, o momentos, orientados a lo largo de una mayor efectividad en el proceso de aprendizaje de los participantes en el presente caso (dirección de los clubes deportivos). Dos ideas básicas resaltan la finalidad para el desarrollo de la propuesta que estarán referidas a las dos dimensiones sobre la finalidad de las estrategias, las cuales son: la interacción y la consolidación del aprendizaje, visto que los futuros participantes son personas con cierto grado de experiencias, conocimiento del contexto deportivo y gerencial.

Desde la perspectiva de la interacción, esta estrategia cumple la importantísima función de la relación personal que está implícita en un proceso de enseñanza, que no debe ser meramente informativa, sino también formativa, dirigida a la personalidad integral de los responsables de la dirección y gerencia de los entes asociativos deportivos, tanto del primer grado (clubes y asociaciones) como del segundo grado (federaciones). Por otra parte, su implementación permite el desarrollo de habilidades sociales en los destinatarios: liderazgo, discusión, toma de decisiones, búsqueda de acuerdos entre otros factores.

Desde el punto de vista de la consolidación del aprendizaje, se incluyen aquellas actividades mediante las cuales los participantes profundizan los conocimientos de una manera más o menos permanente. Según esto, los directivos requieren del desarrollo de capacidades de análisis, síntesis y de pensamiento crítico. Esta dimensión estratégica implica que los individuos necesitan mucho más esfuerzo que en los momentos anteriores, pues la base está en el trabajo continuo e independiente y en la reflexión sobre un volumen considerado de información.

### ***VII Fase. Técnicas Instruccionales***

Al hablar de las técnicas, como procedimientos de la instrucción que son seleccionados para ayudar a los participantes a internalizar los contenidos para facilitar el logro de los objetivos, se debe pensar que, una manera de lograrlo será recurrir, a las técnicas más apropiadas de acuerdo al nivel de la audiencia, la adecuación de los recursos o medios instruccionales.

En definitiva, las técnicas que serán usadas para el desarrollo de la propuesta a futuro son: Exposición, debate, desempeño de roles o “Role Playing”, talleres, Phillips 66, torbellino de ideas, discusión en grupos, estudio de casos, mesa redonda, estudio dirigido, entre otros.

### ***VIII Fase. Los Recursos o Medios de Instrucción***

Existen diversos conceptos acerca de este aspecto, no obstante, en este trabajo se definirá como cualquier medio que sirva de enlace entre los expertos y los participantes en el proceso de aprendizaje. Para el desarrollo de la propuesta dirigida a los directivos de los clubes deportivos se requieren de medios impresos (manuales, guías de estudio, libros, entre otros.); recursos o medios audiovisuales como (diapositivas sincronizadas); recursos visuales tales como (pizarrón, rotafolio) y los medios interactivos conformados por (video disc. Interactivo, software educativo, hipermedias e hipertextos).

Estas perspectivas son las más adecuadas para justificar el desarrollo de la propuesta en competencias gerenciales y como consecuencia los diferentes medios de aprendizaje (Kinestésico, visual, auditivo).

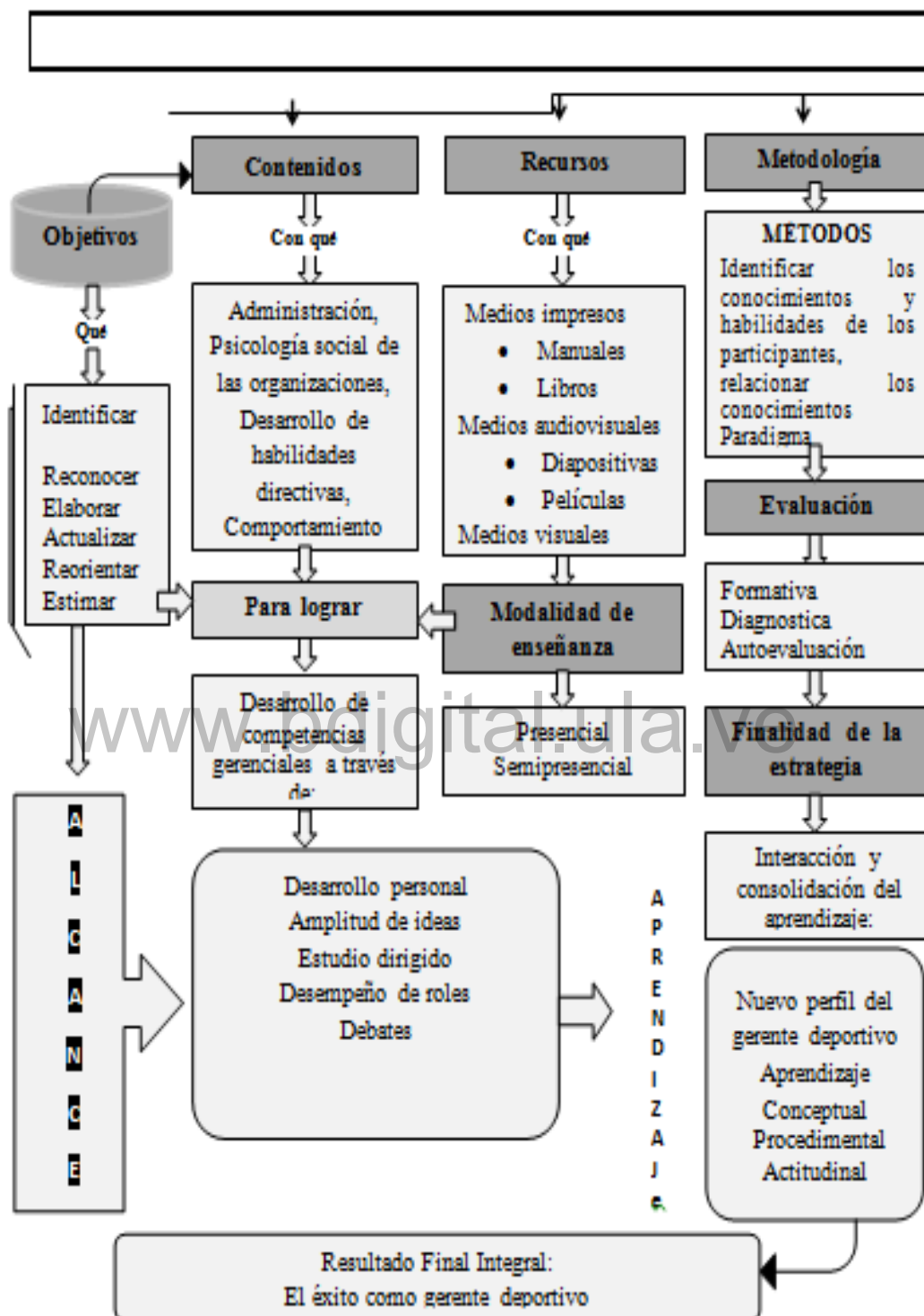
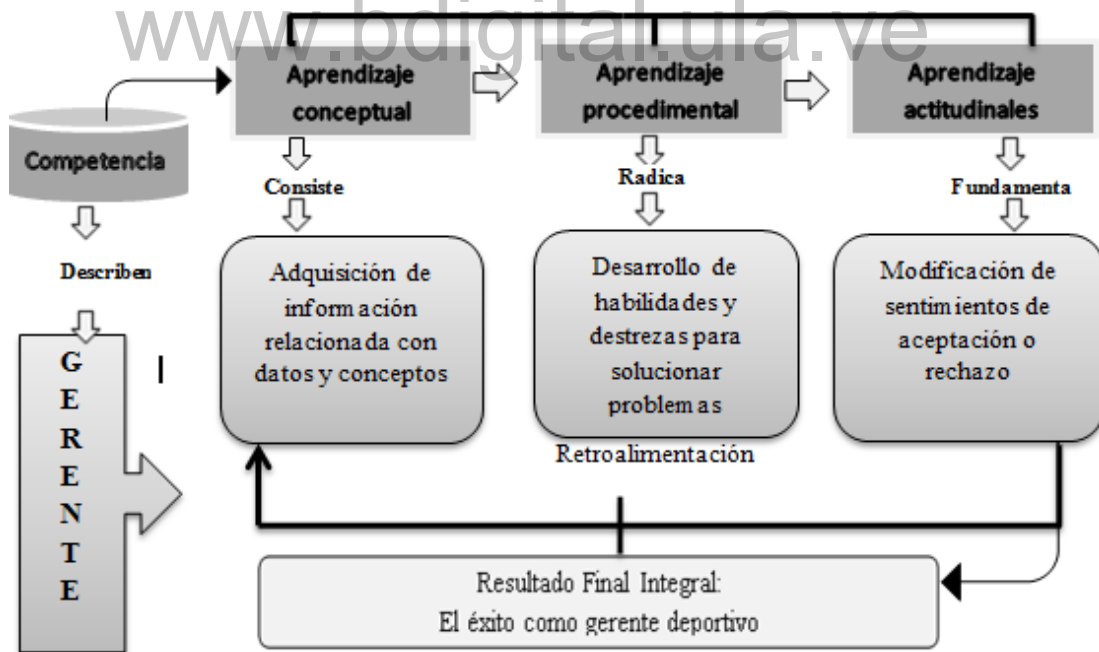


Gráfico 2. Componentes de la propuesta.

**Modelo de Competencia para los Clubes de Fútbol Profesional (Estudiantes de Mérida, Unión Local Andina, y el Atlético el Vigía Fútbol Club) del Estado Mérida**

El objetivo principal del modelo de competencia para la gerencia general de los clubes de fútbol profesional tiene como propósito fundamental ofrecer a los directivos aspectos generales referidos a los conocimientos, habilidades y comportamiento a fin de responder de manera efectiva y eficiente la gestión de las organizaciones deportivas. Como el modelo va dirigido a los profesionales del deporte que por su desempeño como gerentes están en contacto diario y directo con la realidad deportiva, razón por la cual deben ser capaces de evaluar y dar soluciones a los problemas internos y externos del entorno organizacional y deportivo.

Asimismo, responde a la necesidad de proporcionar los elementos básicos requeridos por directivos que cumplan función de gerentes en cualquier nivel gerencial.



**Gráfico 3.** Modelo de competencia para la gerencia de los clubes de fútbol profesional (Estudiantes de Mérida, Unión Local Andina, y Atlético el Vigía Fútbol Club) del Estado Mérida



## Cuadro 15

### Modelo de competencias para la dirección deportiva de los clubes de fútbol profesional

Habilidad	Competencia o habilidad específica	Indicador
Conceptuales	1. Conocimientos de la gerencia y la administración.	1.1 Posee usted concepciones relacionado a la gerencia y administración 1.2 Tiene nociones sobre la gestión y administración en organizaciones deportivas. 1.3 Conoce las funciones gerenciales (toma de decisiones y planificación, organización, dirección y control). 1.4 Conoce usted las áreas funcionales de una organización deportiva. 1.5 Conoce usted el plan operativo anual (P.O.A) y sus elementos.
	2. Conocimientos sobre fútbol campo.	2.1 Tiene usted conocimientos sobre el fútbol campo. 2.2 Conoce usted la estructura organizativa del fútbol mundial. 2.3 Entiende usted la estructura organizativa del fútbol en Venezuela y Mérida en sus diferentes categorías y géneros. 2.4 Conoce usted las áreas y las funciones de un club de fútbol profesional.
	3. Nociones de planificación estratégica.	3.1 Sabe usted cual es la naturaleza del club. 3.2 Determina usted la misión, visión o intención estratégica y los valores de su club. 3.3 conoce usted los criterios para la formulación de los objetivos estratégicos del club 3.4 Conoce usted las fortalezas o competencias distintivas de su club. 3.5 Analiza usted las debilidades y fortalezas de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológico y la gestión de tiempo en el club. 3.6 Evalúa usted las fortalezas y debilidades de la estructura del club referente a la dirección, finanzas, marketing, recursos humanos. 3.7 Evalúa usted el entorno externo del club con relación al ámbito económico, demográfico, legislación y política, sociocultural. 3.8. Hace uso de herramientas gerenciales para evaluar el entorno interno y externo.
	4. Finanzas en el deporte.	4.1 Posee usted nociones relacionado a finanzas en el deporte 4.2 Tiene usted conocimiento sobre la función de las finanzas en las organizaciones deportivas. 4.3 Posee nociones sobre los estados financieros

**Cuadro 15 (cont.)**

<b>Habilidad</b>	<b>Competencia o habilidad específica</b>	<b>Indicador</b>
Conceptuales	5. Nociones de contabilidad	5.1 Posee usted nociones sobre la naturaleza de la contabilidad 5.2. Identifica usted los libros auxiliares en contabilidad 5.3 Conoce los estados de situación financiera 5.4 establece diferencia entre los diferentes tipos de cuentas de ingreso y egreso
	6. Nociones de marketing.	6.1 Posee usted nociones sobre marketing y marketing deportivo. 6.2 Determina la diferencia entre marketing estratégico y marketing operativo 6.3 Identifica los elementos del marketing mix o mix de marketing (producto, precio, promoción, distribución o comunicación) 6.4 Posee nociones sobre patrocinio deportivo
	7. Conocimientos instrumentales.	7.1 Posee usted nociones sobre legislación deportiva 7.3 Conoce usted el artículo 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V) 7.4. Conoce la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física (los artículos 42) 7.4 Conoce el Estatuto de la Federación Internacional de Fútbol 7.5 Conoce los Estatutos de la Federación Venezolana de Fútbol 7.6 Conocimientos acerca del impuesto sobre la renta 7.7 Conocimientos sobre la ley de administración pública 7.8 Nociones elementales de computación 7.9 Uso lógico de hardware 7.10 Uso racional de software 7.11 uso racional de Microsoft Office 7.12 Nociones elementales de seguros 7.13 nociones básicas sobre funcionamiento del seguro.
Técnicas (procedimentales)	8. Capacidad para la comunicación	8.1 Uso de criterios para elegir los medios de comunicación para el envío de información. 8.2 Establece técnicas de comunicación para el desarrollo de las relaciones interpersonales. 8.3 Uso de habilidades comunicativas en su rol de emisor de mensaje. 8.4 Uso de habilidades comunicativas en su rol de receptor de mensaje.

**Cuadro 15 (cont.)**

<b>Habilidad</b>	<b>Competencia o habilidad específica</b>	<b>Indicador</b>
Procedimentales	9. Técnicas para trabajar en equipo	9.1 Establece criterio para elegir a los miembros del equipo.
		9.2 Integra de manera óptima los equipos en la organización
		9.3 fórmula propuestas claras que inspiran el compromiso en el equipo.
		9.4 Asigna tareas según las capacidades individuales de los miembros del equipo.
	9.5 Actúa como preparador, coach y mentor de los miembros del equipo	
	10. Capacidad para liderar	10.1 Es usted un líder en su organización.
		10.2 En que se orienta su liderazgo en la organización
		10.3 En situación de hay cierto desacuerdo en el grupo, toma como algo saludable para el desempeño general de la organización.
		10.4 Es situaciones de dinámica organizacional es usted agente de cambio.
		10.5 Inspira confianza para que el grupo funcione a un nivel elevado de desempeño.
		10.6 Promueve el empowerment para aumentar la efectividad del equipo en la organización.
	11. destreza para gestionar el tiempo.	11.1 Establece criterios para equilibrar la vida personal y profesional.
		11.2 Sabe disfrutar de su tiempo libre.
		11.3 Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.
		11.4 Maneja al mismo tiempo varios proyectos, y tiene el control de la situación.
	12. Destreza en el uso de las TIC's.	12.1 Utiliza las redes sociales como medio para promover las acciones del club.
		12.2 Usa las redes sociales para acortar distancias con los hinchas del club.
	13. Capacidad para planeación	13.1 Cuando asume riesgos es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.
		13.2 Desarrolla planes, programas para lograr los objetivos específicos con eficiencia y eficacia.
		13.3 Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.
		13.4 Trabaja eficientemente cuando hay gestión de tiempo.
		13.5 Crea directrices presupuestarias en función del presupuesto asignado.

**Cuadro 15 (cont.)**

<b>Habilidad</b>	<b>Competencia o habilidad específica</b>	<b>Indicador</b>
técnicas (Procedimentales)	14. Capacidad de acción	14.1 Reconoce el entorno al que pertenece el club. 14.2 Se mantiene informado de las acciones de otros clubes competidores. 14.3 Capacidad de organizar el entorno en función de las tareas. 14.4 Establece estrategias tácticas y operativas para llevar a cabo los objetivos planteados. 14.5 Distingue el momento en que los cambios en el entorno pueden generar amenazas y oportunidades
Humanas (actitudinales)	15. Compromiso ético	15.1 Es sincero y proyecta seguridad con su persona, no le dice a la gente lo que quiere oír. 15.2 Reconoce sus errores y admite haberlos cometido. 15.3 Acepta la responsabilidad de sus acciones. 15.4 Tiene normas personales claras. 15.5 Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
	16. Capacidad para manejar el cambio	16.1 Mencione una ocasión en donde hizo algo para superar la resistencia al cambio.
	17. Destreza para tomar la iniciativa.	17.1 Recuerda algún proyecto o idea que fueron puestas en práctica en el club gracias a su esfuerzo. 17.2 Realiza actividades adicionales independientemente de su área de responsabilidad.
	18 Creatividad e innovación	18.1 Recuerda algún problema que haya tenido que solucionar utilizando una propuesta fuera de lo tradicional. 18.2Cuál es el mejor ejemplo de su habilidad creativa e innovadora
	19. capacidad para actualización profesional	19.1 Cómo ha hecho para mantenerse actualizado en su ramo profesional. 19.2 Qué cambios han ocurrido en su área profesional últimamente. 19.3 Busca constantemente actualizar sus conocimientos profesionales.
Política	20. conocimiento y comprensión político-cultural	20.1 Se mantiene al tanto de los sucesos políticos y deportivo local, regional e internacional. 20.2 Dominio de otro idioma

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La presente investigación parte de la necesidad que poseen los directivos de los clubes deportivos profesionales de reconocer las competencias gerenciales como una herramienta para mejorar el desempeño organizacional. Además por la falta de leyes que rigen el perfil del gerente deportivo en la organización y gestión de los entes asociativos deportivos.

En función de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los gerentes generales de los clubes: Unión Local Andina, Estudiantes de Mérida y Atlético el Vigía, pertenecientes a los clubes de fútbol profesional del Estado Mérida, se determinó que las competencias gerenciales de los directivos encargados de la gestión de las organizaciones deportivas es deficiente, debido a que carecen los siguientes criterios:

Falta de un liderazgo que ejerce influencia a los colaboradores en el desempeño de sus actividades personales y organizacionales, dificultad en el manejo de los procesos gerenciales, debilidades en el diseño de la planificación estratégica interna y externa del club, ausencias de políticas para la actualización profesional de los directivos y colaboradores. Además de habilidades para el desarrollo de presupuestos económicos y financieros, falta de conocimientos sobre planes de negocio deportivo, portafolio de negocios, derecho e imagen publicitaria de los atletas con gran poder mediático.

se pudo determinar que los directivos de los clubes antes mencionados, poseen debilidades que pueden mejorarse, y fortalezas que pueden consolidarse a través de establecimientos de planes de actualización gerencial y desarrollo de habilidades directivas ya que los mismos proporcionan mejorías en el accionar gerenciar y la autoadministración en los entes asociativos deportivos que lo apliquen.

La conclusión obtenida en los cuestionamientos hechos en los ítems número 7, 11 y 18 expresan un bajo nivel de conocimientos y habilidades por parte de los directivos.

### **Recomendaciones**

Las competencias gerenciales, conocidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes; son herramientas que debe poseer cualquier directivos para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales, lograr resultados en entornos complejos, con escasez de recursos, y dentro de distintos marcos organizacionales. A continuación se describe una serie de sugerencias que deben considerar los directivos de los clubes de fútbol profesional del estado Mérida para el fortalecimiento de las competencias gerenciales. Además, de la ejecución de las estrategias para el desarrollo de las competencias gerenciales propuestos en la siguiente investigación, por lo cual se recomienda:

Desarrollar y aplicar la propuesta plasmada como objeto de investigación.

Existe un vacío en el campo de la gerencia deportiva, lo cual propicia la ausencia de profesionales en el área, por lo que se requiere incrementar este tipo de formación a nivel de diplomados, licenciatura, postgrado, entre otros.

Fundamentarse en el marco teórico correspondiente al capítulo II del presente trabajo de investigación, el cual contiene las teorías y modelos de competencias para la dirección y gerencia de los clubes deportivos.

Gestionar el talento humano debido a que son el factor diferencial y competitivo en la actual era del conocimiento.

Promover la actualización profesional de los directivos y colaboradores en las áreas de gerenciamiento deportivo, habilidades gerenciales y gestión y administración de organizaciones deportivas.

Crear alianzas estrategias con la coordinación de postgrado en Educación Física, Mención gerencia del Deporte de la Universidad de Los Andes, así como los egresados del programa de formación en Gestión Tecnológica del Deporte de la

Universidad Deportiva del Sur, para la capacitación, formación y adiestramiento del personal interno de la organización.

Crear intercambios de experiencias con clubes nacionales e internacionales en materia de gestión y administración deportiva.

Enfocar la gestión en base a los principios estratégicos y humanistas, promoviendo políticas de puertas abiertas.

Escuchar a los colaboradores en su local de trabajo, percibiendo que las mismas necesitan acciones y también motivaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

- .Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo. [Libro en línea]. Editorial Paidotribo Barcelona. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id>. [Consulta: 2019, Abril 16]
- Alles, M. (2015). *Diccionarios de preguntas. La trilogía*. [Libro en línea]. Editorial Granica. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=H\\_seDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+preguntas.+trilog%C3%ADa.+tomo+3&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKE.wj.0euC1tThAhURvKKHRu1CplQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=H_seDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+preguntas.+trilog%C3%ADa.+tomo+3&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKE.wj.0euC1tThAhURvKKHRu1CplQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false). [Consulta: 2019, Abril 16]
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Associació Catalana de Gestors Esportius Professionals (2001). 1er Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. Ajuntament de Girona. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id>. [Consulta: 2019, Abril 16].
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. México: Pearson Educación.
- Briceño, M. y Godoy, F. (2012). *El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. Daena: International Journal of GoodConscience [Revista en línea], 7(1). Disponible: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20%20EI%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf) [Consulta: 2018, Septiembre 02].
- Capote, R. (2013). *La gerencia sin práctica: análisis del desempeño de la empresa. Socialista en Cuba*. Biblioteca del Congreso de EE.UU. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=iRglvEDtfBgC&pg=PA3&dq=Capote,+La+gerencia+sin+pr%C3%A1ctica.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjAv2kgNXhAhUk11kKHVXBD2QQ6AEIJAA#v=onepage&q=Capote%2C%20La%20Ogerencia%20sin%20pr%C3%A1ctica.&f=false>. [Consulta: 2019, Abril 16].



Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Zaragoza-España: [Libro en línea]. Editorial INDE Publicaciones. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=b60MDwB3Or4C&printsec=frontcover&dq=abc+del+gestor+deportivo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiJ3dqzy9nhAhUkrIkKHa0DCncQ6AEIJjAA#v=onepage&q=abc%20del%20gestor%20deportivo&f=false> [Consulta: 2018, Diciembre 12]

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª ed.). México, D.F. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. (8ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860, Caracas, 15 de Agosto de 1999.

Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

David, F. (2008). *Concepto de administración estratégica* (11ª ed.). México: Edición Pearson Educación.

De Jesús, A. (2013). 5 estrategias para lograr su visión de futuro. [Libro en línea]. EE.UU: Palibrio. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=5weW4qGZRxC&printsec=frontcover&dq=5+estrategias+para+lograr+su+vision+de+futuro&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiUgMjmnzhAhUjq1kKHVjmAd0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=5%20estrategias%20para%20lograr%20su%20vision%20de%20futuro&f=false> [Consulta: 2019, Abril 25]

Ediciones gestión 2000 (2005). *Equipos que funcionan*. España: [Libro en línea] Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=qpignxJZr0C&printsec=frontcover&dq=EQUIPOS+QUE+FUNCIONAN&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwim8LeMiOfhAhVOj1kKHHSaF0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=EQUIPOS%20QUE%20FUNCIONAN&f=false> [Consulta: 2018, Abril 23]

*Federación Venezolana de Fútbol* (F.V.F., 2013). Estatuto Federación Venezolana de Fútbol.

- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. [Libro en línea] Madrid: Paraninfo, S.A. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=adminstracion+de+empresas+un+enfoque+interdisciplinar&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj10OXTOfhAhUizlkKHVfOCqkQ6AEIJzAA#v=onepage&q=adminstracion%20de%20empresas%20un%20enfoque%20interdisciplinar&f=false> [Consulta: 2018, Abril 23]
- Gallardo, L. (2005). *Manual de gestión en instalaciones deportivas. Los nuevos retos para el futuro*. Madrid: Opade, Altamarca
- Gálvez, P. y Morales-Sánchez, V. (2011). *Gestión de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida*. Cuadernos de Psicología del Deporte, 11(2), 123-130.
- García, F. (2009). *Marketing deportivo: creatividad y estrategia*. Efdeportes [Revista en línea], 132 (1). Disponible <http://www.efdeportes.com/efd132/marketing-deportivo-creatividad-y-estrategias.htm>. [Consulta: 2019, Abril 21].
- García, M. Sánchez, K. y Zapata, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- García, M. y Pradas, M. (2017). *El gestor deportivo en la organización del deporte en la sociedad actual*. (2ª ed.). Sevilla Wanceulen S.L.
- Giakoni Ramírez, F. (2017) *Competencias en gestión de los presidentes de asociaciones deportivas chilenas*. PODIUM Sport, Leisure and TourismReview, Local de publicação (editar no plugin de tradução o arquivo da citação ANBT), 6, aug.2017.disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/215>>. Acessoem: 28 Feb. 2019.[Consulta: 2019, Marzo 23]
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez Tafalla, A. M; Mundian Gómez, J.J; y Calabuig Moreno, F. (2012). *Definición de las tareas del gestor deportivo en el área de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana*. Congreso Internacional de las Ciencias deportivas. España.

Gómez, A. y Mestre, J. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Barcelona-España: INDE Publicaciones. [Libro en línea]. Disponible:<https://books.google.co.ve/books?id=d2VmeOIDIXgC&printsec=frontcover&dq=importancia+del+gestor+deportivo+en+el+municipio&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiM7bumg9XhAhWixVkKHSu2D4EQ6AEIJjAA#v=onepage&q=importancia%20del%20gestor%20deportivo%20en%20el%20municipio&f=false> [Consulta: 2019, Abril 16].

Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite*. IESE Business School. Universidad de Navarra. (704)

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencia*. Barranquilla-Colombia: Ediciones Uninorte. [Libro en línea]. Disponible:<https://books.google.co.ve/books?id=v3qclemGtvkC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todos+de+compensaci%C3%B3n+basados+en+competencia&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjfyvpiNXhAhXNxVkkHTpND3wQ6AEIJjAA#v=onepage&q=M%C3%A9todos%20de%20compensaci%C3%B3n%20basados%20en%20competencia&f=false>. [Consulta: 2019, Abril 16]

Griffin, R. (2011). *Administración*. (10ª ed.). México, D.F: Cengage Learning.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. (9ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning

Guillen, D. (2016). *Competencias gerenciales para organizaciones del deporte*. Trabajo de grado de especialización no publicado, Universidad de Los Andes.

Gutiérrez, J. (2009). *Dirección y gestión deportiva*. Colombia: Editorial Kinesis.

Harvard Business Press (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago-Chile: Impact Media Comercial S.A.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración*. (11ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, M. (2011). *La retribución de directivos*. [Libro en línea]. Madrid: Universidad Pontificia ICAI ICADE. Disponible:[https://books.google.co.ve/books?id=GVnF\\_NnxDcsC&printsec=frontcover&dq=la+retribucion+de+directivos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi715KE5evhAhWIjFkKHTE5AkwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=la%20retribucion%20de%20directivos&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=GVnF_NnxDcsC&printsec=frontcover&dq=la+retribucion+de+directivos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi715KE5evhAhWIjFkKHTE5AkwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=la%20retribucion%20de%20directivos&f=false) [Consulta: 2019, Abril 25].

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. y Hernández, R. (2011). *Introducción a la administración*. (5ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Houlard, M. (1996). *Cómo ser una secretaria eficaz. Los secretos para su eficacia*. [Libro en línea]. México: Ediciones Granica, S.A. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=c19f\\_vX5UC&printsec=frontcover&dq=como+ser+una+secretaria+eficaz&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjE\\_8CF8uvhAhUDtlkKHRUYUAAgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=como%20ser%20una%20secretaria%20eficaz&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=c19f_vX5UC&printsec=frontcover&dq=como+ser+una+secretaria+eficaz&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjE_8CF8uvhAhUDtlkKHRUYUAAgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=como%20ser%20una%20secretaria%20eficaz&f=false) [Consulta: 2019, Abril 25]
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Sypal.
- Isolve, M. (2000). *Historia de la ciencia y la tecnología*. México, D.F: Editorial Limusa. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=N0Lzcm9z\\_VsC&printsec=frontcover&dq=Historia+de+la+ciencia+y+la+tecnolog%C3%ADa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEWjguPujitXhAhUn2FkKHTOLD4AQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Historia%20de%20la%20ciencia%20y%20la%20tecnolog%C3%ADa&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=N0Lzcm9z_VsC&printsec=frontcover&dq=Historia+de+la+ciencia+y+la+tecnolog%C3%ADa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEWjguPujitXhAhUn2FkKHTOLD4AQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Historia%20de%20la%20ciencia%20y%20la%20tecnolog%C3%ADa&f=false). [Consulta: 2019, Abril 16].
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México, D.F. Mc Graw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (4ª ed.). México, D. F. Mc Graw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. (6ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Jovanović, J. (2011). *Sport management in countries in transition: current state and development perspective*. Serbian Journal of Sport Sciences, 5(3), 115-125. Disponible: [www.sjss.sportsacademy.edu.rs/archive/getarchive/195](http://www.sjss.sportsacademy.edu.rs/archive/getarchive/195) [Consulta: 2019, Abril 16]

Jowett, S. y Lavallee, D. (2007). *Social Psychology in Sport*. [Libro en línea]. Editorial Human Kinetics, Inc. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=t6sx0cj3GUoC&pg=PR2&dq=Jowett,+S.+y+Lavallee,+D.+\(2007\).+Social+Psychology+in+Sport.+United+States:+Human+Kinetics.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjhq4DekdfhAhXB1FkKHebxCV4Q6AEIMzAB#v=onepage&q=Jowett%2C%20S.%20y%20Lavallee%2C%20D.%20\(2007\).%20Social%20Psychology%20in%20Sport.%20United%20States%20Human%20Kinetics.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=t6sx0cj3GUoC&pg=PR2&dq=Jowett,+S.+y+Lavallee,+D.+(2007).+Social+Psychology+in+Sport.+United+States:+Human+Kinetics.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjhq4DekdfhAhXB1FkKHebxCV4Q6AEIMzAB#v=onepage&q=Jowett%2C%20S.%20y%20Lavallee%2C%20D.%20(2007).%20Social%20Psychology%20in%20Sport.%20United%20States%20Human%20Kinetics.&f=false) [Consulta: 2019, Enero 12]

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México, D.F. Mc Graw Hill.

*Ley Orgánica de Educación*. (Gaceta Oficial N° 5. 929, Caracas, 15 de Agosto de 2009).

*Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2011). Gaceta Oficial N° 39.741, Caracas, 23 de Agosto de 2011.

*Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras*. (Gaceta oficial extraordinaria N° 6.076, Caracas, 7 de Mayo de 2012).

*Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente*. (Gaceta oficial N° 5. 859, Caracas, 10 de Diciembre de 2007).

López de D'Amico, R. (2008, Noviembre). *Perfil del gerente deportivo venezolano*. [Documento en línea]. Ponencia presentada en el primer Congreso de la Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva. UFPR-Curitiba-Paraná-Brasil. Disponible: <http://cev.org.br/arquivo/biblioteca/perfil-del-gerente-deportivo-venezolano.pdf> [Consulta: 2019, Abril 16].

López, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña-España: Editorial Netbiblo, S.L.

Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México, D.F: Grupo Editorial Patria.  
Macruz, F., Fazzi, J., Dayrell, J. y Inácio, R. (2000). *Juegos y dinámicas grupales*. Venezuela: Grupo Editorial Latinoamericano.

Malagón, G., Galán, R. y Pontón, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. [Libro en línea]. Bogotá: Editorial Medica Panamericana.

Disponible:<https://books.google.co.ve/books?id=zNizAARgYZEC&printsec=frontcover&dq=garantia+de+calidad+en+salud&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiE-fLJ13hAhURvIkKHc4AmwQ6AEIJzAA#v=onepage&q=garantia%20de%20calidad%20en%20salud&f=false> [Consulta: 2018, Abril 26]

Martínez, P. y Echeverría, B. (2009). *Formación basada en competencias*. Manuscrito no publicado de próxima edición en Revista de Investigación Educativa 2009, n°1.

Meléndez, N. (2016). *Plan de acción para el desarrollo del liderazgo en los eventos deportivos*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/3302> [Consulta: 2019, Abril 16]

Méndez Rial, B. (2015). *El director deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis*. Revista española de educación física y deportes-REEFD. Universidad de Vigo, España. [Revista en línea]. Disponible: [www.reefd.es/index.php/reefd/article/download/100/98](http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/download/100/98)

Mestre, J. (2013). *Componentes de la gestión deportiva, una aproximación*. Revista de educación física, 2(2), 1-19. Universidad de Antioquía, Instituto Universitario de Educación Física. [Revista en línea]. Disponible:<file:///C:/Users/HOME/Downloads/15775-53176-1-PB.pdf>

Moreira Vera, V. y Gutiérrez Cruz, M. (2015). *Fundamentos teóricos que sustentan la formación de competencias profesionales para los dirigentes del sistema deportivo*. Revista Científica Especializada en Cultura Física y Deporte [Revista en línea], 12. Disponible: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/7020/1/enavas.pdf> [Consulta: 2019, Enero 18]

Namakforoosh, M. (2002). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.). México, D.F: Editorial Limusa.

París, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (4ª ed.). Badalona, España: Editorial Paidotribo.

Ponce, K. (2017). *El coaching en el desarrollo de competencias gerenciales del personal de la entidad deportiva SD. STAR CLUB*. [Resumen en línea]. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador. Disponible:

dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4224/1/UNACH-EC-FCS-CULT-FIS-2017-0031.pdf. [Consulta: 2018, Agosto 24].

Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano* [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo. Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1> [Consulta: 2018, Junio 09]

Ramírez, T. (2006). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México, D.F: Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración*. (10ª ed.). México, D.F. Pearson.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. (3ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Rodríguez, V., Gallego, L. y Zarco, D. (2010). *Visión y deporte*. [Libro en línea]. Editorial Glosa. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=OrZAQAqLsWcC&pg=PA311&dq=El+deporte+se+ha+convertido+en+un+verdadero+fen%C3%B3meno+social,+imponi%C3%A9ndose+como+actividad+preferida+por+el+ser+humano+de+entre+las+distintas+alternativas+de+ocio.+Adem%C3%A1s,+para+aqueellos+sujetos+que+se+dedican+a+este+tipo+de+actividades+de+forma+profesional,+constituye+su+modus+vivendi&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjwmNLR4tfhAhVCvFkKHUnOB0IQ6AEIJAA#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 2018 Abril 8].

Sagi-vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: Editorial ESIC.

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL, editores.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial Limusa.

Silva, A. y Bedoya, V. (2017). *Educación física en América Latina*. San Paulo: Paco Editorial.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. [Libro en línea]. Editorial Ecoe. Disponible:

<https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf> [Consulta: 2018, Julio 23]

Wanceullen, A., Valenzuela, M. Wanceullen, A. y Wanceullen, J. (2011). *Organización del fútbol formativo en un club de elite*. España: Wanceullen Editorial Deportiva, S. L. [Libro en línea]. Disponible:<https://books.google.co.ve/books?id=PwlgCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Organizaci%C3%B3n+del+f%C3%BAtol+formativo+en+un+club+de+elite&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjL0PTYmtXhAhVvvFkKHfiVDX8Q6AEIJjAA#v=onepage&q=Organizaci%C3%B3n%20del%20f%C3%BAtol%20formativo%20en%20un%20club%20de%20elite&f=false>

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Whetten, D. y Cameron, Kim S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). México, D.F.: Pearson.

Zeigler, E. (2006). Lecture Toward a Distance Sport Management Discipline. *Journal of sport management*. 20, 1-21. *Revista de gerencia deportiva* [revista en línea], 20, 1-20. Disponible: [http://nassm.org/sites/default/files/zeigler/JSM20\(1\)2006Chalip.pdf](http://nassm.org/sites/default/files/zeigler/JSM20(1)2006Chalip.pdf)



## ANEXOS A

---

**Guion de entrevista para la recolección de la información**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**[ANEXO A-1]**  
**[Guion de entrevista para la recolección de la información dirigido a los directivos]**

Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de educación  
Consejo de Estudios de Postgrado  
Estudios de Postgrado en Educación Física  
Mención: Gerencia del Deporte

Mérida, 04 de Febrero de 2019

Sr. (a)  
Estimado directivo

Es grato dirigirme a usted (s) en la oportunidad de felicitarle por la excelente actividad gerencial que realiza a través del equipo “Unión Local Andina Fútbol Club” (U.L.A.F.C.). Es oportuna la ocasión para solicitar sus buenos oficios, en pro de la presente investigación académica a través del postgrado en Educación Física de la Facultad de Humanidades y Educación de la ULA, intitulado “Competencias de Gerenciales para clubes de fútbol profesional del estado Mérida; la cual tiene como objetivo principal de contribuir académicamente con los entes asociativos deportivos del primer grado.

En este sentido, agradezco su apoyo porque usted (s) ha sido seleccionado (a) por sus atributos profesionales como Informante Clave en la presente investigación, por lo que agradezco la disposición de su tiempo para la realización de una entrevista, la cual si usted lo permite será grabada (audio) para una mejor transcripción de datos y de esta forma la entrevista constituirá una valiosa contribución al presente trabajo de investigación. Cabe destacar, que la información suministrada tiene carácter académico, confidencial y anónimo.

De usted  
Atentamente

Yuri Domingos Gaspar Martins  
Investigador/Tesista

Es importante que al responder a lo que se le pregunta, lo haga de la manera más clara, concisa, honesta y precisa para consigo mismo (a), porque de ello depende la veracidad y validez del trabajo. Sus respuestas se manejarán confidencialmente y con propósito académico. No existen respuestas correctas o incorrectas, su sinceridad será apreciada. Sí está interesado en recibir los resultados de este estudio favor de proporcionar su correo electrónico.

1. Según su experiencia, ¿Describe las áreas que por lo general conforman un club de fútbol profesional?

---

---

2. ¿Es capaz de adelantarse al futuro para determinar sus implicaciones en club  
 Sí  No

2.1. Sí la respuesta es “Sí” explique cómo lo hace:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

---

3. ¿Se mantiene usted informado de las acciones de sus competidores directos?  
 Sí  No

3.1. Sí su respuesta es positiva, mencione cómo lo hace.

---

---

4. ¿De qué manera evalúa las oportunidades y amenaza en la organización?

---

---

5. ¿Describe las fortalezas o competencias distintivas de la organización?

---

---

6. Mencione la misión de su organización.

---

---

7. ¿Posee usted conocimiento relacionado a dirección financiera?

Sí  No

7.1. Sí su respuesta es positiva, mencione cuales.

7.2. Sí la respuesta es negativa, ¿Considera usted la necesidad de desarrollar esta habilidad directiva? ¿Por qué?

---

---

8. ¿Qué conocimientos y destrezas posee usted sobre la contabilidad?

---

---

9. ¿Qué conocimientos posee usted sobre dirección de negocios?

---

---

10. ¿Conoce usted los elementos del plan de marketing deportivo?

Sí  No

10.1. Sí su respuesta es positiva, mencione algunos de sus elementos.

10.2. De ser negativa su respuesta, ¿considera usted que existe la necesidad de desarrollar esta habilidad directiva? ¿Por qué?

---

---

11. ¿Conoce usted el proceso administrativo o funciones gerenciales?

Sí  No

11.1. Sí su respuesta es positiva, mencione algunos de sus principios.

---

---

12. ¿Qué criterios toma en cuenta al elegir un medio de comunicación para el envío de mensaje en su equipo?

---

---

13. ¿Qué técnicas de comunicación implementa usted para el desarrollo de relaciones en su organización?

---

---

14. ¿Qué habilidades de comunicación utiliza usted en su rol de receptor de mensaje?

---

---

15. ¿Qué habilidades de comunicación utiliza usted en su rol de emisor de mensaje?

---

---

16. ¿Qué criterios toma en cuenta para elegir a los miembros del equipo?

---

---

17. ¿Cómo logra integrar de manera óptima los grupos de la organización?

---

---

18. ¿Es usted un líder en su organización?

Sí     No

18.1. Si su respuesta es positiva, ¿En qué se orienta su liderazgo en la organización?

18.2. De ser negativa su respuesta, ¿Considera usted la necesidad de desarrollar esta habilidad directiva? ¿Por qué?

---

---

19. ¿De qué depende para usted el liderazgo como habilidad gerencial?

---

---

20. ¿Cómo se desenvuelve usted cuando hay de presión de tiempo?

---

---

21. ¿Cómo equilibra usted las actividades laborales y personales?

---

---

22. ¿Ha tomado cursos en su ramo profesional en los últimos 6 meses?

Sí  No

22.1. Sí su respuesta es positiva, mencione algunos.

---

---

23. ¿Qué destrezas o habilidades posee usted para la gestión de organizaciones deportivas?

---

---

24. ¿Qué competencias posee usted sobre la organización de eventos deportivos?

---

---

25. ¿Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted relacionado con la informática?

www.bdigital.ula.ve

---

---

26. ¿Qué conocimientos de carácter instrumental posee usted sobre legislación deportiva?

---

---

27. ¿Qué actividades adicionales ha realizado usted independientemente de su área de responsabilidad?

---

---

28. ¿Existe en su organización estrategias para el desarrollo del talento humano?

Sí  No

28.1. Sí su respuesta es positiva, mencione algunas estrategias.

---

---

**ANEXOS B**

---

**Juegos y dinámicas grupales**

**Autores: Macruz, Fazzi, Dayrell y Inacio (2000)**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[ANEXO B-1]  
[Juegos y dinámicas grupales]

**JUAN EL OBSTINADO.**

**FINALIDAD:**

Desarrollar la confianza grupal

**CARACTERÍSTICAS:**

Espíritu de equipo/confianza/relajación.

**Descripción:**

Grupos medianos de seis (6) personas en círculo. Uno va al centro, los demás bien juntos. El del centro está con los ojos cerrados, los brazos caídos y sin mover los pies del punto central. El grupo alrededor es responsable de no dejarlo caer, moviéndolo de un lado a otro con toques leves. Los integrantes se van alternando como Juan el obstinado hasta que todos experimenten la sensación.





**[ANEXO B-2]**  
**[Juegos y dinámicas grupales]**

**CAMINO DE FORMACIÓN**

**FINALIDAD:**

Evaluación y autoevaluación con relación a la formación/evaluación de un proceso

**CARACTERÍSTICAS:**

Espíritu de equipo/confianza/relajación.

**MATERIAL**

Dibujo de vías/recorte de muñecos, piedras, linternas, pegante y lapicero.

**DESCRIPCIÓN**

Se da a cada participante: un dibujo de una vía y montañas al fondo/algunos muñecos o muñecas recortados en papel/dibujo de piedras/dibujos de linternas perdidas.

**Dar órdenes:**

1. Escribir en las montañas cuál es su proyecto personal, a donde quiere llegar.
2. Pegar un muñeco que salga de algún lugar de la vía.
3. Pegar un 2º muñeco en el punto de la vía en donde usted esté hoy.
4. Pegar piedras, que significan obstáculos estructurales, que le impiden llegar a donde quiere. Dar nombre a las piedras.
5. Pegar linternas, que significan instrumentos, herramientas que usted necesita todavía para superar las piedras y llegar a las montañas, dar nombre a las linternas.

Todos ven lo de todos. Se agrupan por identificación, máximo tres personas e intercambian ideas. Tendrán la idea entonces de que la formación es un proceso en donde lo que importa es caminar y tener claro a donde llegar, cuales son los obstáculos comunes, cuales las linternas comunes.

[ANEXO B-3]  
[Juegos y dinámicas grupales]

**NADIE ES DE NADIE**

**FINALIDAD:**

Romper las barreras/conocer las posibilidades y los límites del cuerpo.

**CARACTERÍSTICAS:**

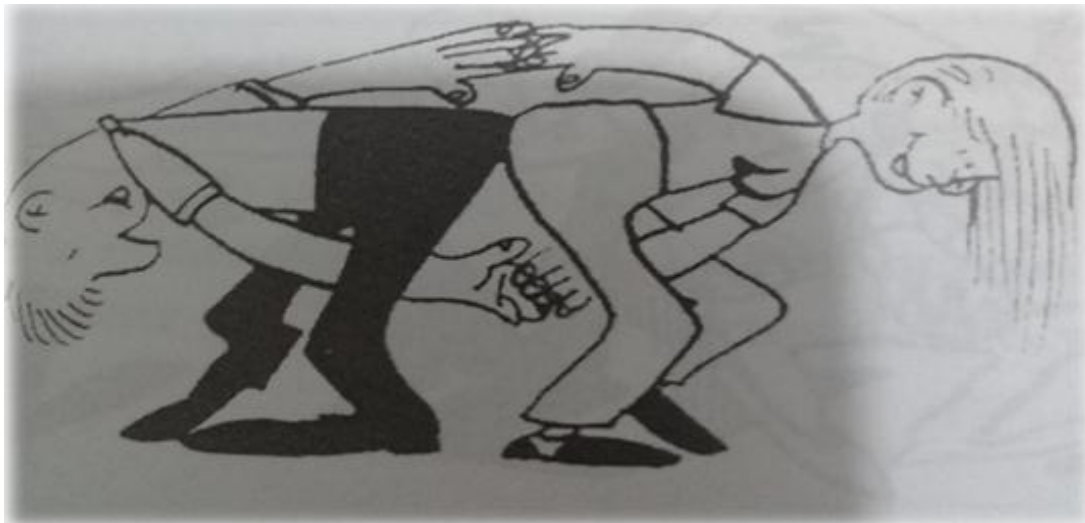
Coordinación/atención/control corporal

**DESCRIPCIÓN:**

Parejas. Uno frente al otro. El monitor da la orden de cómo tocar al otro simultáneamente. Por ejemplo: “cabeza con cabeza; mano derecha en la rodilla izquierda; mano izquierda en el pie izquierdo; cadera con cadera”. Cuando se vuelve imposible la interacción, grita: “Nadie es de Nadie”. Ahí se cambian las parejas. Alguien sustituye al monitor (esta forma alguna pareja)) para crear una variación de mando. Así sucesivamente.

**OBSERVACIÓN:**

- Para no volverse repetitivo, a veces es oportuno limitar la dinámica con 4 o 5 variaciones de mando.



[ANEXO B-4]

[Juegos y dinámicas grupales]

**PROCESOS DE TRABAJO**

FINALIDAD:

1. Discutir formas de organización del proceso de trabajo: Isla de Producción y “Fordista”
2. Discutir las diferencias entre los dos tipos: ritmo, producto final, desarrollo individual

CARACTERÍSTICAS:

Espíritu de equipo/agilidad/habilidad manual/concentración

MATERIAL

Masilla para moldear/órdenes de. Servicio/caja para recoger piezas.

DESCRIPCIÓN

Dos grupos de igual número que van a trabajar paralelamente. Un monitor para cada grupo:

Primero grupo:

Se paran en fila india como si estuvieran parados sobre un hilo, cada uno recibe su masilla con una tarjeta que contiene una orden de servicio: elaboración de pies, tronco, brazos, manos, cabeza. Uno desconoce la orden del otro y por lo tanto no sabe lo que se formará al final: la realización de un muñeco. El monitor hace dar prisa. Al terminar las piezas, el monitor pasa con una caja en donde las personas secuencialmente van montando el “producto final”.

Segundo grupo:

Sentados en círculo. El monitor ordena el montaje de un muñeco con la participación de todos. El da prisa y estimula el esfuerzo.

**[ANEXO B-5]**  
**[Juegos y dinámicas grupales]**

**TELÉFONO SIN HILO EN MÍMICA**

**FINALIDAD:**

Reflexión sobre la comunicación/relajación.

**CARACTERÍSTICAS:**

Comunicación/espíritu de equipo/atención/memoria visual/expresión corporal

**DESCRIPCIÓN:**

Algunos integrantes salen de la sala (3 a 5). El grupo piensa una situación corta, o un dicho popular. Entre todos van a transformar ese mensaje en lenguaje gestual-la mímica. Al llegar a un acuerdo del código mímico adecuado, se escoge a un mimo que pasará el mensaje a la primera persona que espera fuera de la sala. Así al entrar, el monitor le aclara lo que va a suceder. “Es un mensaje en mímica que usted observara atentamente y lo imitara a otra persona que llamaremos después.

Así terminada la escena, el espectador intenta sintetizar verbalmente el mensaje que acaba de recibir. Se llama a la segunda persona que esta fuera y se le dice la misma cosa. La primera escenifica para la segunda esta traduce el mensaje al grupo. Y así sucesivamente hasta que todos sean llamados.

**OBSERVACIÓN:**

- Es importante el silencio del grupo durante todo el transcurrir de la dinámica: “solo los de afuera hablan”.
- Al final se recupera con todo el grupo el mensaje inicial y los cambios que el fue sufriendo. a través de los distintos transmisores. Se hace entonces una reflexión sobre algunos aspectos que la dinámica estimula:
  - La estructura de la comunicación: transmisor-mensaje-receptor.
  - La dificultad de entendimiento de acuerdo a la complejidad del mensaje.
  - El lenguaje adecuado para una mayor comprensión: el gesto tiene que ser claro y expresivo, relacionado.

- La creatividad del ser humano: tanto el transmisor como el receptor crean el mensaje.
- Otros puntos interesantes seguramente salen en la discusión que esa dinámica propicia.
- La dinámica tiene mejor efectos en grupos hasta de 8 personas.
- Una variante simplificada de ese ejercicio es el “teléfono sin hilo”. En círculo, el mensaje es pasado oralmente, bien bajito, en el oído de cada vecino, hasta volver al primer transmisor.



**[ANEXO B-6]**  
**[Juegos y dinámicas grupales]**

**DISEÑO E IMAGEN**

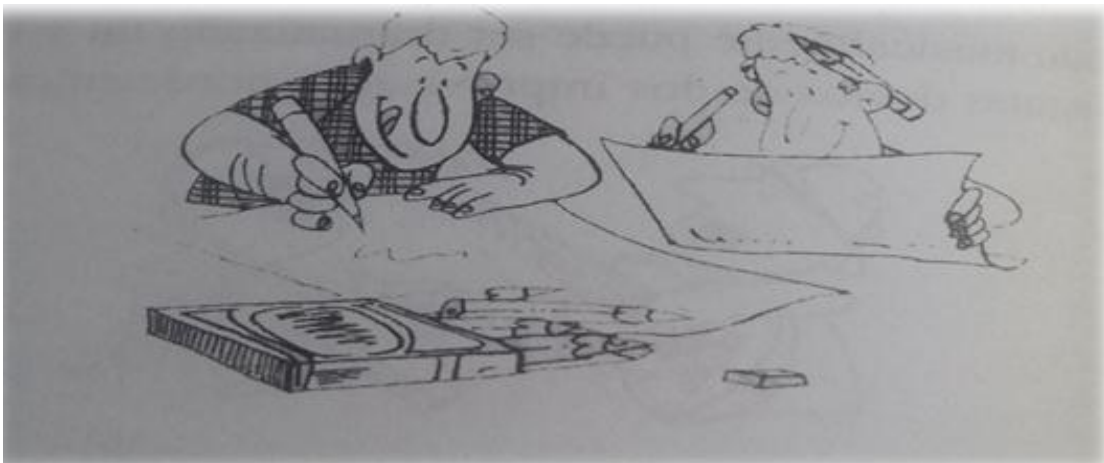
El diseño, además de expresión artística, es usado en la psicología y educación moderna como herramientas de identificación de rasgos de personalidad y de percepciones cognoscitiva y sensorial de sujetos sociales. Usado como recurso pedagógico en las actividades de formación, revela un subconsciente que a veces el discurso formal esconde. Puede ser aprovechado en varios momentos y situaciones de un encuentro. Por ejemplo, al principio “¿Cuáles son las expectativas del curso?” Especialmente en grupos que no se conocen, el diseño cumple un papel relevante.

Otra situación: al final de un primer momento de encuentro, los participantes expresan a través de un diseño la imagen que tienen del curso hasta ese momento. Los diseños son expuestos para observación y comentarios.

Se puede repetir esta técnica al final del encuentro. La comparación puede servir de evaluación mostrando las conquistas del grupo durante el proceso.

**MATERIAL**

Hojas de papel o cartulina/lápiz/marcador/lápiz de color/crayola/borrador

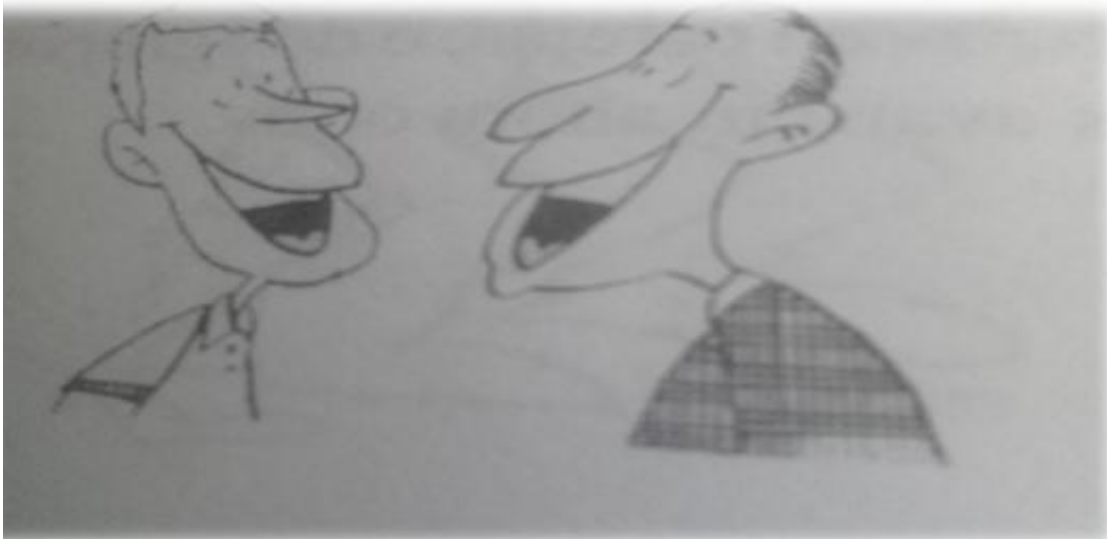


[ANEXO B-7]  
[Juegos y dinámicas grupales]

**CARA A CARA**

En teatro es fundamental que el autor sepa ubicarse bien en la emoción del personaje. Lograr expresarla buscando dentro de sí, navegando por la memoria de su vida, situaciones vividas con emociones semejantes a esa. Así, el autor logrará sacar una expresión más verdadera. La interpretación de un papel no es simplemente una caricatura. La expresión facial, especialmente al mirar, es la que más marca en la actuación de un autor.

El monitor organiza el grupo dividiéndolo en parejas, cara a cara. Él pasa entonces a dar órdenes de emociones: desconfianza, amargura, flirteo, animación, alegría, tristeza, duda, vivacidad. La pareja va intentando la correspondencia, uno evaluando al otro, intentando mejorar lo que más puede. El ejercicio puede ser mejor explotado con un desarrollo progresivo de las partes del cuerpo: primeramente todas las emociones solo con los ojos, después con toda la expresión facial, enseguida con todo el cuerpo y finalmente acompañado de sonidos y exclamaciones.



[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXOS C**  

---

**Validez del Instrumento**



**[ANEXO C-1]**  
**[Instrumento para la Validación de la Guía de la Entrevista Estructurada]**

Universidad de Los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de educación  
Consejo de Estudios de Postgrado  
Estudios de Postgrado en Educación Física  
Mención: Gerencia del Deporte

Mérida, 04 de Febrero de 2019

**Prof. (a) Especialista**

Presente

Me dirijo a usted en la oportunidad de augurarle votos de óptima salud y éxitos por la eficiente gestión en pro de la enseñanza y el aprendizaje académico.

En este sentido, tengo a bien solicitar su apoyo profesional para validar el presente instrumento de investigación: “**Guía de entrevista Estructurada**”, el cual será aplicado a los informantes clave, debidamente seleccionados según las siguientes características: a) profesionales en educación física, deporte y gerencia deportiva, b) más de 4 años en cargos directivos, c) vinculado al deporte, d) con capacidades propias de liderazgo, con respecto al tema: **COMPETENCIAS GERENCIALES PARA CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL DEL ESTADO MÉRIDA.**

Metodológicamente, la presente investigación se enmarca a través del enfoque cualitativo, diseño de campo, apoyado en la investigación de nivel descriptivo. La técnica para la recolección de datos será la entrevista y el instrumento la entrevista estructurada.

De usted

Atentamente

Yuri Domingos Gaspar Martins  
Investigador

**Validación de las Preguntas del Instrumento por parte del Experto**

<b>Preguntas</b>	<b>Dejar</b>	<b>Modificar</b>	<b>Eliminar</b>	<b>Observaciones</b>
1				
2				
2.1				
3				
3.1				
4				
5				
6				
7				
7.1				
7.2				
8				
9				
10				
10.1				
10.2				
11				
11.1				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
18.1				
19				
20				
21				
22				
22.1				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
28.1				

### Instrumento de Validación

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento				
Claridad en la redacción de las preguntas				
Pertinencia entre las preguntas y los objetivos de la investigación				

Factibilidad de aplicación de competencias gerenciales para los clubes de fútbol profesional del estado Mérida: Si No

www.bdigital.ula.ve

Apreciación Cualitativa del Instrumento

---

---

---

Observaciones:

---

---

Validado por: \_\_\_\_\_ C.I.N°: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

**ANEXOS D**

---

**Factibilidad económica**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[ANEXO D-1]  
[Presupuesto económico]

**Cuadro 15**  
**Factibilidad económica del plan para el desarrollo de competencias gerenciales**

Actividades	Costo de las técnicas instruccionales	Refrigerio	Número de participantes	Sub-total	Totales en BSs. incluye IVA
Liderazgo en las organizaciones deportivas.	350.000	120.000	15	470.000	526.400
Gestión financiera en las organizaciones deportivas.	350.000	120.000	15	470.000	526.400
Marketing deportivo.	550.000	120.000	15	670.000	750.400
Planificación estratégica en las organizaciones deportivas.	300.000	120.000	15	420.000	470.400
Inducción gerencial.	300.000	150.000	15	450.000	504.400
Desarrollo de habilidades directivas	300.000	150.000	15	450.000	504.400
Aplicación de habilidades directivas.	300.000	150.000	15	450.000	504.400
<b>Total general:</b>					<b>3,786.800</b>