

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

**COMPETENCIAS GERENCIALES PARA
ORGANIZACIONES DEL DEPORTE**

www.bdigital.ula.ve

**Autora: Lcda. Doris Guillén
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Octubre 2016

C.C.Reconocimiento

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

**COMPETENCIAS GERENCIALES PARA
ORGANIZACIONES DEL DEPORTE**

**Trabajo Especial presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Especialista en Educación Física, Mención: Gerencia del Deporte**

**Autora: Lcda. Doris Guillén
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Octubre 2016

Dedicatoria

A DIOS, Mi Amado Padre, Digno de Todo Honor y Gloria

www.bdigital.ula.ve

“La ganancia de nuestro estudio ha de consistir en ser mejores y más sabios”
Michel E. de Montaigne

Agradecimiento

A Dios por estar a mi lado en todo momento.

A la Ilustre Universidad de los Andes, excelente casa de estudios.

A los Estudios de Postgrado de Educación Física de la Universidad de Los Andes.

Al Doctor Guillermo Pérez, por su apoyo incondicional.

A la Doctora Rosa Rodríguez.

Al Profesor Jesús Nava.

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÒN.....	1
CAPÍTULO	
I OBJETO DE INVESTIGACIÓN	3
El Problema Objeto de Estudio.....	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación e Importancia de la Investigación.....	6
II MARCO TEORICO.....	7
Antecedentes de la Investigación.....	7
Bases Teóricas.....	12
Organizaciones.....	12
Deporte.....	13
Administración.....	17
El Proceso administrativo.....	18
Gerencia.....	20
Gerente.....	21
Funciones del Gerente	22
Gerente del Deporte.....	24
III MARCO METODOLOGICO.....	26
Paradigma.....	27
Enfoque.....	27
Diseño de la Investigación.....	28

Nivel de Investigación.....	29
Informantes Claves.....	30
Proceso de la Recolección de la Información.....	30
Análisis y Procesamiento de la Información.....	32
 IV RESULTADOS.....	 33
 V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 34
 VI COMPETENCIAS GERENCIALES PARA ORGANIZACIONES DEL DEPORTE.....	 37
Competencias.....	38
Competencias Técnicas.....	40
Competencias Humanas.....	40
Sistema de Objetivos.....	41
Competencias Gerenciales para Organizaciones del Deporte.....	42
Ventajas de la Propuesta.....	111
 REFERENCIAS.....	 112
 ANEXOS.....	 118
Instrumento para la Validación del Guión de la Entrevista.....	118

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Registro de las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida.....	16
2	Diferencias entre Eficiencia y Eficacia.....	18
3	Funciones del Proceso Gerencial.....	57
4	Tipos de Inteligencias.....	79
5	Habilidades de la Inteligencia Emocional.....	81
6	Proceso de la Inteligencia Emocional.....	82
7	Priorizar.....	94

www.bdigital.ula.ve

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

COMPETENCIAS GERENCIALES PARA
ORGANIZACIONES DEL DEPORTE

Autora: Lcda. Doris Guillén

Tutor: Dr. Guillermo Pérez

Fecha: Octubre 2016

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer competencias gerenciales para organizaciones del deporte. La vía metodológica parte del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel descriptivo, asimismo la técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos y el cuadro de registro y clasificación de las competencias. El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de presidentes de las asociaciones deportivas del Estado Mérida, según la clasificación que las federaciones hacen y que se caracterizan por: a) Profesionales de la educación física, deporte y actividad física u otra profesión, b) Más de 4 años de experiencia, c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro literal y uno interpretativo, y se complementó 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, que 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 y que de ser aplicadas estas competencias permitirá la eficiencia y eficacia en la administración, lo cual redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan.

Palabras Clave: Competencias, gerente, deporte, administración.

INTRODUCCIÓN

El deporte es un fenómeno social que agrupa a millones de personas en todo el mundo, pero la dinámica social y su desarrollo como parte del conocimiento y de acción social en la gestión pública ha permitido generar nuevos conceptos e instrumentos que facilitan complementar e integrar la gestión pública, la política y la política del deporte mismo, es así como lo confirman Villamarin (2004) y Vargas (2006).

Al respecto Gutiérrez (2009) refiere que 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 destinación 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 trascendencia para el desarrollo de un país.

En Venezuela la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2.011) plantea como principios rectores la promoción, organización, fomento y administración del deporte, la actividad física, y la educación física como actividad económica con fines sociales, por lo tanto es preciso que cada gerente del deporte tenga la posibilidad de repensar la organización en consonancia con las demandas de la sociedad y con la disponibilidad de los recursos para que estas demandas puedan ser atendidas.

Teniendo en cuenta lo que reza dicha Ley específicamente con respecto a la administración del deporte, conforme a lo anterior conviene mencionar que la administración existe en todas partes tanto en la organizaciones públicas como privadas: en la instituciones educativas, en los hospitales, en el poder público nacional, en las instituciones encargadas de la atención a las personas con discapacidad, en las familias, en todas las situaciones en las que los seres humanos se agrupan en conjunto para conseguir objetivos comunes; resulta indispensable que los esfuerzos de cada uno estén coordinados para obtener una eficacia.

En este orden de ideas la administración para Soucie (2002) consiste en dirigir y coordinar eficazmente los recursos humanos, materiales, infraestructura, animales, financieros, tecnológicos y temporales, de modo que se alcancen los objetivos de la organización y de los miembros que la componen. Dentro de este contexto las personas que, en una organización, son responsables del trabajo de planificación, organización, dirección y control de los recursos, están desempeñando tareas de gerencia que con el paso de los años se ha denominado de diversas maneras, ostentando diferentes títulos: coordinador, ejecutivo, patrón, presidente, director, sub director, supervisor, jefe, dirigente, administrador o gerente.

Tomando en cuenta esta premisa este trabajo se centra en proponer competencias técnicas y humanas para los gerentes que laboran en las organizaciones del deporte.

Según la vía metodológica este trabajo, presenta una estructura organizada en capítulos: El capítulo I, denominado Planteamiento del Problema; constituido por el problema objeto de estudio, los objetivos de la investigación tanto el objetivo general como los específicos y la justificación e importancia de la investigación.

El capítulo II, designado como Marco Teórico de la Investigación que incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas relacionados con el objeto de la investigación.

El capítulo III, presenta el Marco Metodológico, el cual expone el camino a seguir de acuerdo a los objetivos propuestos, es decir el enfoque de la investigación, el paradigma, el diseño y nivel de la investigación, así como también el proceso de la recolección y análisis de la información.

El capítulo IV, expone los Resultados de la Investigación; producto de las respuestas de los informantes claves y el análisis documental.

En el capítulo V, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, que surgieron de los principales hallazgos encontrados.

Finalmente el capítulo VI presenta las Competencias Gerenciales para Organizaciones del Deporte

I CAPITULO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Problema Objeto de Estudio

Siendo las funciones administrativas la planificación, organización, dirección y control las cuales conforman el proceso administrativo, significa que el gerente debe saber planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de las organizaciones en las cuales trabajan con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos. Lo ideal sería buscar equilibrio entre esas cuatro funciones. Sin embargo, algunos gerentes son excelentes planificando; otros, muy buenos organizando; otros, dirigen bien, mientras otros también son óptimos controladores.

Según el estudio de Mintzberg (1973), citado por Soucie (2002), el trabajo de los gerentes es muy variado y fragmentado es decir, que una administración tiene que pasar de un problema a otro y trabajar de forma deshilvanada, en ocasiones muy superficial en el sentido de que el gerente toca todos los temas pero quizás nunca realiza un trabajo en profundidad, parece que su trabajo sea de acción y actualidad, en otras palabras que el gerente debe enfrentarse con los problemas de inmediato, se requiere su atención sobre la situación y debe tomar decisiones asertivas, con rapidez, está en contacto con numerosas personas, tanto formal como informalmente, en reuniones previstas, planificadas y que también pueden presentarse de improvisto o que se introducen en la agenda a última hora.

Continúa exponiendo Soucie: Se ha constatado casos, donde los gerentes y específicamente los gerentes del deporte emprenden un proyecto sin planificación, esta realidad puede venir explicada por varias razones: Algunos se muestran impacientes y tienen prisa por obtener resultados; otros se consideran personas de

acción y sólo les importa los resultados motivo por el cual no contemplan la necesidad de tomarse un tiempo para reflexionar y para planificar, en otros casos, hay que reconocer la pereza mental de algunos gerentes, que son incapaces de hacer el esfuerzo necesario para una correcta planificación, esta pereza quizá se deba a que cierta rutina se apodera de su forma de trabajar y los resultados son que, tras haber organizado varias veces los mismos acontecimientos deportivos se incurre en dicho hábito.

En este sentido Drucker (1999). expresa lo siguiente: casi todas las exposiciones relacionadas con las tareas ejecutivas comienzan aconsejando la planificación de su trabajo, esto parece muy razonable, lo malo es que rara vez dan buen resultado, los planes y objetivos siempre quedan plasmados en el papel y no dejan de ser más que buenas intenciones, pocas veces se convierten en logros.

Otros estudios como el de Jiménez (2012) han demostrado que la comunicación puede llegar a ser un factor determinante en la gerencia y todavía más difícil resulta comprender que haya equipos de trabajo en los que la comunicación no es todo lo efectiva y fluida que debiera. La falta de información, comunicación deficiente, ambigüedades, los rumores, las suposiciones, se convierten en una montaña de obstáculos que impiden funcionar con agilidad y eficacia, la carencia total de escucha activa, de feedback, mermará enormemente la efectividad, dando paso a las inseguridades que genera la incertidumbre y la postergación en la ejecución de una tarea.

En la investigación descrita por Jiménez también se encontró que no saber delegar o no querer delegar por miedo a perder el control, a perder el puesto, son inseguridades que se sienten para no mostrar el camino, para enseñar a los demás y conseguir descargarse de las tareas, pero las ventajas de saber delegar son aun mucho mayores, generan un sentimiento de equipo, de apoyo mutuo que permite seguir adelante con productividad y eficacia; contar con los demás para repartir tareas y funciones es una gran baza que permite disponer de más tiempo.

A las ideas generales mencionadas hasta ahora se le añade, el número de actividades que un gerente del deporte realiza, en el afán de resolver estas tareas es

común que pospongan muchas de sus actividades planificadas en su sistema de agenda, si es que planifican y poseen sistema de agenda, la influencia de agentes socializantes y medios tecnológicos, el dejar algunas de sus asignaciones para resolverlas a última hora y cuando el tiempo asignado para la resolución de estas actividades en reiteradas ocasiones es poco o mucho, aunado a la falta de concentración, realizar sacrificios absurdos, cometer errores, y la falta de un adecuado descanso, sumándosele a que en oportunidades dichos gerentes desarrollan sus actividades en entornos desorganizados y el no conocer sus momentos productivos.

Estas y otras actividades no realizadas o realizadas de forma inadecuada generan hábitos que conllevan a la administración sin éxito, de los recursos con los que cuenta la organización, por lo tanto se propone como objetivo principal proponer competencias gerenciales para los gerentes que laboran en organizaciones del deporte.

www.bdigitalula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer competencias gerenciales para organizaciones del deporte.

Objetivos Específicos

Analizar la concepción individual que tienen los gerentes del deporte acerca de la administración.

Determinar las competencias gerenciales que deben poseer los gerentes del deporte

Categorizar las competencias técnicas que deben poseer los gerentes del deporte.

Categorizar las competencias humanas que deben poseer los gerentes del deporte.

Determinar cómo los gerentes del deporte relacionan la administración con los gerentes competentes.

Estudiar la factibilidad de aplicación de competencias gerenciales en las organizaciones deportivas.

Justificación e Importancia de la Investigación

El éxito de las organizaciones depende de cómo el gerente planifica, organiza, dirige y controla los recursos de dicha organización, como también debe saber cómo alcanzar con éxito objetivos teniendo en cuenta los cambios en el entorno externo causados por la tecnología, la política, la religión, la cultura, la economía, la legislación, lo social, lo ecológico, los competidores.

Ahora bien en el terreno del deporte, la educación física, la actividad física, la recreación y el uso del tiempo libre, como en tantos otros, cada vez se solicita a más personas que ocupen puestos de gerentes y que dirijan el trabajo de los subalternos. En algunos de los casos estos gerentes del deporte, no han recibido anteriormente una formación y desconocen los medios para orientarse y emplear los recursos puestos a su alcance. De ahí la gran importancia: que las personas que vayan a ocupar estos cargos tengan un mínimo de conocimientos, habilidades y actitudes en gerencia del deporte y conozcan las exigencias del trabajo.

Los gerentes de las organizaciones del deporte deben prepararse tanto en la teoría como en la práctica para que cumplan eficazmente con sus deberes de manera que puedan proveer el tipo y calidad de bienes y servicios que la juventud, la prensa, la televisión, los patrocinadores y la comunidad en general esperan de ellos y puedan satisfacer necesidades, intereses y motivaciones.

Dentro de este contexto y con el desarrollo de esta investigación, se justifica a nivel práctico la propuesta de competencias gerenciales para las organizaciones del deporte, donde el gerente aplique las competencias técnicas y humanas que posea, logrando el éxito que tanto se desea personal, profesional como para la organización en la cual labora. A nivel teórico se justifica por la búsqueda de información que permitirán la comprensión e internalización de las teorías modelos y conceptos más relevantes y que están vinculados con las competencias gerenciales para las organizaciones deportivas. Finalmente la vía metodológica a seguir en esta investigación servirá como orientación y antecedente a futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio.

II CAPITULO

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Fernández (2011) investigó sobre un “Modelo sobre Competencias Gerenciales para el personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en un enfoque de Organizaciones Inteligentes” En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento.

Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las

disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Los objetivos de la mencionada investigación están dirigidos a identificar los modelos, metodologías, técnicas y tecnologías que en la actualidad se han convertido en buenas prácticas gerenciales y construir, a partir de ellas, un modelo conceptual adaptable y dinámico. Propósitos similares para determinar las competencias gerenciales que permitan optimizar la administración de los gerentes del deporte de las cuales se desprende como factor clave en el éxito de la organización.

Según García (2012) el estudio de los problemas gerenciales en el contexto de las instituciones del sector público, constituye un tema obligante en la actualidad, en tanto, la mayoría de estas parecieran no preocuparse por el desarrollo del talento humano y las competencias laborales del empleado. En este contexto, se ubicó la investigación en la cual se propuso como objetivo general proponer un plan de estrategias gerenciales como herramienta para el desarrollo de las competencias laborales del recurso humano de la Secretaría de Educación, Cultura y Deportes de la Gobernación del estado Guárico.

El diseño de investigación fue descriptivo y de campo y el mismo se enmarcó dentro de la modalidad proyectiva. La población estuvo constituida por cuarenta y cinco (45) funcionarios, omitiéndose la técnica de muestreo. Para recabar la información se diseñaron dos (02) cuestionarios. El primero de ellos se le aplicó al estrato gerenciales para descubrir las estrategias gerenciales que utilizan, en tanto, el

segundo instrumento fue un cuestionario construido en base a una escala opinática de estimación, el cual le fue suministrado a los empleados para diagnosticar las competencias laborales de éstos. De esta manera, los resultados alcanzados permitieron evidenciar, que las competencias laborales de los empleados presentan un bajo nivel de desarrollo, puesto que las estrategias gerenciales utilizadas por los gerentes no son las más adecuadas, por lo que se considera pertinente diseñar y proponer para su administración un plan de estrategias gerenciales como herramienta para el desarrollo de las competencias laborales del recurso humano adscrito a la referida institución.

La investigación acerca de las competencias gerenciales en el contexto de las organizaciones del deporte, constituye un tópico relevante a la hora de evaluar las competencias gerenciales tanto técnicas como humanas del recurso humano, en el marco de una sociedad globalizada y en permanente proceso de transformación. En este contexto se ubica la problemática que se aborda a través de dicha investigación, la cual está relacionada con los bajos niveles de competencias gerenciales que posee el recurso humano que labora en las organizaciones del deporte, realidad está asociada a la falta de competencias gerenciales, orientadas al desarrollo de las competencias técnicas y humanas del referido recurso por lo que se propone competencias gerenciales como objetivo principal en la presente investigación, problemática y objetivo encontrado en la investigación de García.

Martínez (2012). El propósito fundamental de la investigación, fue proponer un Plan de Competencias Administrativas, para los Gerentes Deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Con un enfoque investigación acción –positivista. La población estuvo conformada por catorce (14) gerentes y/o directores de los entes Deportivos Municipales de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, a los cuales se les aplicó un censo poblacional. Para la recolección de la información se diseño un instrumento, tipo cuestionario: conformado por 36 reactivos. Se concluyó que un 70% de los gerentes deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago, manejan altamente las funciones gerenciales, aplicación de principios básicos de gerencia, costo – beneficio y, los

aportes de su gestión, sin embargo, es importante acotar que el investigador diseñó un Plan de Competencias Administrativas a fin de reforzar los conocimientos de los mismos, para ello, convocó al Primer Encuentro de Gerentes Deportivos, donde se discutió la manera de cumplir con sus funciones gerenciales, los objetivos y el contexto de esta investigación son similares en la investigación de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte.

Navarro (2013) realizó un estudio titulado Construcción Teórica del Sistema y Estilo Gerencial en las Direcciones de Deportes de las Instituciones de Educación Superior Venezolanas. Cuyo propósito fue construir teóricamente el sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. El estudio se fundamentó en la trayectoria de la gerencia deportiva nacional, universitaria e internacional. La metodología se ubicó en el paradigma positivista con una investigación descriptiva inductiva.

La muestra seleccionada, de manera intencional, quedó conformada por treinta (30) sujetos expertos en gerencia deportiva nacional e internacional y rectores de universidades nacionales en el período 2002-2006. Para determinar el sistema y estilo gerencial se implementó la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos.

Esta investigación arrojó como conclusión que los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas emplean el sistema gerencial Planificación Estratégica y el estilo gerencial Autoritario en su gestión universitaria.

Por lo planteado en este resumen se concluye que los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas administran con los Sistemas Planificación Estratégica y Capital Intelectual, asimismo gerencian con los Estilos Autocrático, Paternalista, Participativo y Gerencia Estratégica, esta premisa soporta la necesidad de gerentes del deporte competentes por ello se propone una acción gerencial innovadora a través de las competencias gerenciales para las organizaciones del deporte.

Aguilar y Guerra (2015) presentan los resultados de una teorización acerca de la Gerencia del Deporte de Alto Rendimiento en Venezuela. Sobre la base de ese objetivo, entrevistaron a once sujetos que ejercen funciones gerenciales en los niveles

jerárquicos de la organización deportiva y stakeholders, como son el nivel estratégico, configurado por directores adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Deporte; el nivel táctico, conformado por directivos de las federaciones deportivas y cargos medios del ministerio; el nivel operativo, dispuesto por directores técnicos adscritos a las federaciones deportivas y profesionales de las ciencias aplicadas al deporte; y stakeholders, quienes están vinculados con el tema como académicos e investigadores. La metodología involucró la realización de entrevistas reiteradas a profundidad y la observación participante, materializado bajo un enfoque introspectivo-vivencial, enmarcado dentro del paradigma cualitativo-interpretativo y soportado en la teoría fundamentada.

Los resultados revelaron que la acción gerencial en el deporte de alto rendimiento se ejerce con debilidad en la formación académica, sin una ajustada experiencia en el deporte y con una escasa capacitación, situación que afecta la operatividad de los procesos administrativos, lo que ha conducido a resultados no cónsonos en la esfera internacional. Este conjunto de circunstancias permitieron determinar como elementos estructurales del constructo teórico gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela, a los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control, los cuales debieran operar de manera integral, a los efectos de elevar el nivel competitivo a escala mundial.

Dichos resultados que denotan debilidad en la acción gerencial se toman como soporte para la presente investigación titulada competencias gerenciales para organizaciones del deporte, lo cual implica la reinención constante de cómo el gerente del deporte ha ejecutado hasta ahora los procesos de planificación, de organización, de dirección y de control; cómo lo asumen, lo sienten y lo actúan para sobrevivir y destacar en ambientes complejos, donde se requiere operar con competencias gerenciales técnicas y humanas en búsqueda de la trascendencia, que puedan ser logradas a través del mejoramiento continuo de la acción gerencial.

Bases Teóricas

A continuación y para sostener el tema que ocupa, este aparte engloba las teorías y conceptos, más relevantes relacionados con el objeto de la investigación.

Organizaciones

La humanidad existe en una sociedad de organizaciones con propósitos en donde casi todo bien o servicio se produce dentro de ellas: alimentos, medicinas, vestidos, techos, automóviles, recreación, libros, revistas, investigaciones, servicios, comunicaciones, entre otras, haciendo uso adecuado del conocimiento, tiempo, personas, dinero, tecnología, información y trabajo colectivo, en fin los recursos que posee la organización, esto con la finalidad de satisfacer necesidades, gustos e intereses o motivaciones de los usuarios clientes, contribuyentes o asociados, es así que las organizaciones ejecutan tareas que ningún individuo aislado conseguiría realizar por sí sólo.

En este orden de ideas la administración hace referencia al logro de propósitos u objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, entendiendo dichos objetivos organizacionales como los fines de una entidad que desde el punto de vista de una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común según Chiavenato (2002). A su vez Gutiérrez en el 2009, la define como un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, con el ánimo de desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios sociales o económicos.

Es conveniente resaltar que la presente investigación engloba a las organizaciones del deporte y atendiendo a esta posición Acosta (2005) en su libro Dirección, Gestión, y Administración de las Organizaciones Deportivas refiere que 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.

Por otra parte Pérez, (1992) dice que una organización deportiva es una unidad social, debidamente establecida para lograr propósitos definidos; así, un determinado número de personas se agrupa para cumplir con algunas exigencias que seguramente no podrían ser resueltas de manera individual, tal es el caso de una federación deportiva. A lo que este mismo autor especifica que: El tamaño de una organización puede ser muy diverso, seguramente se contarían por millones las personas que directa o indirectamente forman parte de una organización, de ahí las necesarias subdivisiones, de manera tal que, mediante niveles o especificidades de los objetivos puedan ser logrados los más altos propósitos.

De las principales organizaciones que dirigen el deporte en Venezuela, hay dos tipos las oficiales y las privadas, y una vez que se ha definido la estructura organizativa de una organización deportiva, dicha organización debe dotarse de una eficaz administración para apoyar y seguir tanto las diversas acciones de las unidades como la práctica del deporte de los individuos.

Deporte

El deporte ha sido definido de muchas formas, y en este sentido Snyder y Spreitzer (1989), citado por Parks y Zanger (1993) afirman que se trata de una actividad humana y física de competición que está gobernada por normas institucionales. VanderZwaag (1988) citado por Parks y Zanger elaboró esta definición: “deporte es una actividad física competitiva que utiliza equipos e instalaciones especializados con dimensiones únicas en tiempo y espacio, y en la cual tiene un gran significado la conquista de marcas”.

Loy (1968) citado por Parks y Zanger (1993) aporta otra perspectiva y considera que el deporte debería: a) tener un carácter de juego; b) implicar algunos elementos competitivos; c) buscar el progreso físico; d) incluir elementos como habilidad, estrategia y oportunidad; y e) tener un resultado incierto. Muchas actividades aglutinan uno o dos de estos criterios. El ajedrez, por ejemplo, tiene unas reglas muy

complejas y puede llegar a ser muy competitivo. Sin embargo este deporte no requiere movimiento físico.

Mucha gente conoce el significado de la palabra deporte por experiencia o intuición, para muchos es diversión, a veces un juego en el que, además pueden participar varias personas, como sucede en los deporte de equipo o de conjunto, con dos o más participantes o deporte individual con una sola persona o una persona con otra.

En Venezuela las Organizaciones del Deporte se dividen en públicas o privadas.

Organizaciones Públicas del Deporte

Explica Paris (2003), citado por Parks y Zanger, (1993) que se le llama organizaciones públicas del deporte, 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.

También acota que estas organizaciones públicas se van desarrollando en la medida en que las instituciones comienzan a poder destinar los recursos al deporte, fundamentalmente a partir de 1980. Las organizaciones públicas del deporte se clasifican en función de la región en la cual realizan sus actividades o asentamiento, entre estas se pueden mencionar: A nivel local, las de los Institutos Municipales del Deporte, Institutos Estadales del Deporte, todas las organizaciones y fundaciones que son gestionadas por el estado que funcionan a nivel local o en el estado de un determinado país.

Organizaciones Privadas del Deporte

Guzman (1993) expresa que las organizaciones privadas del deporte son aquellas, donde miembros y directivos no perciben ganancias materiales por lo tanto no es lucrativa y como expresión de esto tenemos las juntas directivas de las asociaciones, ligas y clubes. Hay que hacer referencia especial a los clubes, y en este sentido el programa de Solidaridad Olímpica (1986), citado por Guzman (1993) expresa que el

club es la organización básica del deporte en la mayoría de los países, y podría decirse que en el mundo.

Comprobándose que la gran mayoría de los atletas de categoría mundial es el producto de un club en cualquier rincón del planeta tierra. Se podría decir entonces que el club es el germen y la base del deporte mundial. Paris (2003), citado por Parks y Zanger, (1993) expresa que las organizaciones privadas del deporte son el origen y la base del deporte en la mayoría de los países europeos y que fundamentalmente hay 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. Entre estas se tienen al club deportivo, la asociación deportiva y a la federación deportiva. Los clubes pueden ser monodeportivos o polideportivos. También se mencionan las ligas deportivas aficionadas y las ligas profesionales, que se establecen según la ley del deporte de cada país.

En conclusión una organización deportiva es una sociedad en donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los subordinados. Los líderes en este caso son los gerentes, lo cual significa que la razón de ser de un gerente es ser garante de la organización en la cual se desempeña.

En el estado Mérida específicamente en el Municipio Libertador son muchas las personas que figuran como gerentes de las organizaciones deportivas. Según el cuadro N° 1: son 51 Asociaciones Deportivas del estado Mérida para Diciembre del 2015. Cada una de estas asociaciones debe estar dirigida por un presidente es decir un gerente con una formación profesional adecuada tanto práctica como teórica.

Cuadro 1 Registro de las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida.

N°	Asociación	N°	Asociación
1	Aikido	27	Kenpo
2	Ajedrez	28	Kickboxing
3	Atletismo	29	Kickingball
4	Bádminton	30	Levantamiento de Pesas
5	Baloncesto	31	Lucha
6	Balonmano	32	Montañismo y Escalada
7	Béisbol	33	MotoCross
8	Billar	34	Patinaje
9	Bolas Criollas	35	Pelota Vasca
10	Bowling	36	Pentatlón Moderno
11	Boxeo	37	Pldvo de Sordos
12	Canotaje	38	Potencia
13	Ciclismo	39	Rugby
14	Ciegos	40	Sambo
15	Coleo	41	Sillas de Ruedas
16	Deportes Acuáticos	42	Siscomada y Hapkido
17	Esgrima	43	Softbol
18	Fresbbe	44	Tae Kwon-Do
19	Fisicoculturismo	45	Tenis de Campo
20	Fútbol Campo	46	Tenis de Mesa
21	Fútbol Salón	47	Tiro Deportivo
22	Gimnasia	48	Triatlón
23	Hockey Césped	49	Voleibol
24	Judo	50	Wushu
25	Karate	51	Zumo
26	Karting		

Nota. Elaborado con información suministrada por Fundemer Diciembre 2015

Administración

La administración tiene que ver con todas las funciones de la organización y es concebida como un proceso social mediante el cual a través de la planificación, organización, dirección y control, una persona competente o más dirigen las acciones de otras, para lograr que la organización sea altamente productiva lo que se traduce a los objetivos organizacionales comunes, gracias al uso eficiente y organizado de recursos limitados en un entorno de constantes cambios y competitivo, de allí que Soucie (2002), opina que la administración es una ciencia y un arte que exige buen conocimiento de los procesos de la gerencia y las cualidades personales de liderazgo.

Acosta (2005) en iguales condiciones expone que la administración es el acto o proceso de asignar y transferir a las unidades de la organización los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para conducir y supervisar la operación de una oficina y la aplicación oportuna y adecuada de las previsiones y acciones estratégicas que la organización se comprometió a realizar.

En el intento de describir con detalle lo anterior Chiavenato (2002), menciona que la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales entre estos humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño. Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Chiavenato menciona que la administración debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales, por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales para lograr eficiencia y eficacia, y alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. Este triple sentido de desempeño, obtención de resultados y satisfacción de las personas y clientes es el tema central que focaliza el moderno sitio de trabajo. Respecto al desempeño, existen dos criterios: eficiencia y eficacia.

Para ilustrar lo dicho, en el cuadro N° 2 se reflejan las diferencias entre eficiencia y eficacia, además menciona que la administración puede alcanzar un objetivo con el mínimo de recursos o sobrepasar el objetivo con los mismos recursos. Por ejemplo, la

eficiencia se puede medir por el costo del trabajo, la utilización de equipos, el mantenimiento de máquinas y el retorno del capital invertido.

Cuadro 2
Diferencias entre Eficiencia y Eficacia

Eficiencia	Eficacia
Realizar las tareas de manera correcta	Realizar las tareas necesarias
Preocuparse por los medios	Preocuparse por los fines
Enfatizar en los métodos y procedimientos	Enfatizar en los objetivos y resultados
Cumplir los reglamentos internos	Alcanzar las metas y los objetivos
Entrenar y aprender	Saber y conocer
Jugar fútbol con habilidad	Ganar el partido de fútbol
Saber luchar	Ganar la guerra
Ser puntual en el trabajo	Agregar valor y riqueza a la organización

Nota. Cuadro elaborado con datos tomados de “Administración en los Nuevos” *Tiempos* por Chiavenato, 2002, diferencias entre eficiencia y eficacia.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que un gerente eficaz y eficiente es aquel cuya organización opera diariamente al costo mínimo de recursos y trabajo. Seguidamente Chiavenato (2002) confirma a la administración como un proceso con énfasis en que los gerentes, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planificar, organizar, dirigir, y controlar, para alcanzar los objetivos deseados y propone el proceso administrativo

El Proceso Administrativo

El proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar tareas; medio método o manera de ejecutar ciertas actividades. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

Planeación: La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos

buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar.

Organización: La organización busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de recursos necesarios a los equipos o departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados.

Dirección: La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

Control: El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades actuales con las actividades planeadas.

En conjunto, las cuatro funciones administrativas planificación, organización, dirección y control, conforman el proceso administrativo, que al respecto Soucie (2002), le denomina funciones del Gerente.

Gerencia

Desde la perspectiva de Acosta, (2005) las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, organización, coordinación y control. Estas tareas se ven influidas por la actitud y el rendimiento del trabajo personal de los gerentes. Por sus habilidades para tomar decisiones y sobre todo, por su manera de planear, organizar, coordinar y controlar.

Asimismo este autor da un importante aporte sobre la gerencia clásica diciendo que está concebida basándose en la creación de que cada gerente debe tener un alto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar coordinar y controlar no sólo a sus empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de la organización, los miembros afiliados, clubes, y ligas, sin olvidar otras organizaciones afiliadas o reconocidas por la organización misma.

Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

Planificación: Es la definición de metas, objetivos, y estrategias.

Organización: Es tanto la selección y agrupamiento de acciones adecuadas para cumplir las estrategias como el diseño de una estructura organizativa en unidades concebidas para ayudar a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Coordinación: Significa interrelacionar a la gente y a los departamentos con el fin de asegurar que todas y cada una de las unidades funcionan como un todo y mantienen sus actividades en estrecha relación con las metas y objetivos de la organización.

Control: Entendido como la supervisión necesaria para asegurar que lo que fue planeado es realmente cumplido y que el curso de la acción se mantenga corrigiendo las desviaciones que puedan ocurrir.

Por otra parte Guzman (1993), define la gerencia como un proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harían posible alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades se orientan hacia el logro de la estabilidad y el cambio de la organización o empresa, a través del rompimiento de la burocracia y de los hábitos de la manipulación de la política y del poder que ella genera.

Tal rompimiento daría lugar a un proceso de cambio, basado en el logro de mecanismos que favorezcan la fluidez de la organización o empresa por la vía de la permeabilidad y flexibilidad, para que los empleados o el personal pasen con mayor frecuencia y libertad, a través de sus funciones, a los distintos niveles de su organización. Este proceso se conoce como gerencia por competencias, y el modelo puede ser usado de manera efectiva tanto en las empresas del sector privado con fines lucrativos, como en instituciones gubernamentales y otras que laboran sin fines de lucro, las cuales dependen de fuentes externas de financiamiento.

Resulta esencial que cualquier gerente del deporte capte correctamente el significado y el alcance de cada una de las funciones de la gerencia y comprenda las relaciones existentes entre ellas, quiere decir que el gerente debe saber planificar, organizar, dirigir y controlar actividades de las organizaciones y los recursos, para conseguir los objetivos establecidos. Entre los recursos que este gerente debe saber administrar se encuentran: el humano, la infraestructura, el animal, el material, el tecnológico, el económico y no menos importante el recurso tiempo.

Gerente

Para Chiavenato (2002), el gerente es responsable del desempeño de una o más personas de la organización. El gerente obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planifica, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.

El gerente cumple las tareas gracias a las personas, razón por la cual ocupan una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones. Las personas reciben el nombre de subordinados, empleados, colaboradores, socios intraemprendedores o empresarios internos. Todo gerente asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos sus recursos materiales, financieros, informáticos y tecnológicos.

Es probable que no exista algo más vital para la sociedad que el papel del gerente, el cual determina si una institución social puede servir bien a la comunidad o

simplemente desperdiciar talentos y recursos. El gerente imprime dirección y rumbo a su organización, proporciona liderazgo a las personas y decide cómo se deben disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades atañen no sólo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea; en otras palabras, se aplican al gerente en cualquier nivel de la organización.

Paralelamente Villamarin (2004), expone que el gerente es la persona que suele tener el papel protagónico en la organización. Según Blank (1990), citado por Villamarin es la persona que aplica y utiliza los conocimientos de la administración para dirigir las organizaciones. Es quien convierte un conjunto de entradas desorganizadas (personas, equipos, materias primas,) en salidas representadas en bienes y servicios.

El gerente es quién integra y relaciona todos los elementos de manera eficiente para que pueda funcionar adecuadamente la organización, pues es el responsable del éxito o fracaso que pueda sufrir la entidad. El gerente es también una persona con la capacidad de afrontar situaciones cambiantes, es un ejecutor que toma decisiones para solucionar problemas y hacer que ocurran cosas a favor de la organización.

Funciones del Gerente

Soucie comienza expresando que se trate del ambiente sanitario, escolar, gubernamental, deportivo o de cualquier otro tipo, e independientemente de que se labore el sector público o privado, los gerentes utilizan los mismos procesos de gestión y desempeñan las mismas funciones generales.

En distintos grados, según el tamaño de la organización en que trabajen y el nivel jerárquico en que se encuentran dentro de la misma, todos los gerentes se hallan más o menos comprometidos en la planificación, la organización, la selección, la dirección, la motivación y la evaluación de los recursos de su entorno laboral. En esto, los gerentes deben comunicarse necesariamente con sus empleados y tomar decisiones. La comunicaciones y la toma de decisiones constituyen, pues, otras dos funciones universales de gestión.

La planificación: consiste esencialmente en establecer una línea de acción para conseguir un objetivo deseado. El gerente debe prever lo que debe hacer con los recursos humanos, materiales y financieros que tiene a su disposición, y determinar el camino que debe seguir para conseguir los objetivos. Por ejemplo, en deporte y actividad física el gerente debe prever las necesidades de sus clientes para las actividades, establecer objetivos en sus programas, determinar y elaborar el contenido de los mismos, preparar horarios, planificar el presupuesto, establecer las políticas y procedimientos de la organización, prever el equipamiento y el material necesario y las necesidades de personal.

La organización: En la acepción del verbo organizar, consiste sobre todo en elaborar un marco de trabajo que permita implementar los planes aprobados. En deporte y actividad física, el gerente determina la estructura de su organización, es decir, clarifica quién desempeña cada tarea y quién debe dar cuentas a quién de su actividad. Tiene que distribuir las funciones y las actividades de los subalternos y establecer los vínculos organizativos necesarios para que todos los esfuerzos se orienten en la misma dirección, es decir, hacia la consecución de los objetivos preestablecidos.

La selección y contratación de personal: Constituyen dos procesos fundamentales para mantener los servicios de personas competentes que cubran los puestos abiertos en la estructura de la organización. La selección y la contratación implican también que el gerente efectúe un análisis de las tareas y las exigencias de cada puesto antes de realizar las entrevistas a los candidatos.

La dirección: Consiste en ejercer el liderazgo apropiado ante los individuos y los grupos y motivarlos para que desempeñen sus tareas o, en otras palabras, para permitir la ejecución de los planes a través de los miembros del personal. La dirección debe garantizar el cumplimiento eficaz del trabajo emitiendo órdenes o directivas y ejerciendo el liderazgo necesario según la situación.

La motivación: Consiste en crear condiciones y un entorno de trabajo de modo que los individuos decidan investigar y perseguir por sí mismos los objetivos de la organización.

La comunicación: Se ha definido como un intercambio de información entre personas con la finalidad de crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de un equipo, animando a cada uno a poner sus recursos, sus conocimientos y su experiencia al servicio del equipo.

La toma de decisiones: se define como una técnica que permite efectuar una elección consciente entre varias soluciones para conseguir un objetivo. Para ser eficaz en sus intervenciones de gestión resulta esencial que el gerente del deporte y la actividad física haga alarde de sus habilidades y la pericia apropiada para el proceso de toma de decisiones y comunicación. Siempre le resultarán necesarias a la hora de planificar, organizar, seleccionar, dirigir, motivar, y evaluar los recursos de su organización.

La evaluación: Se complementa con las otras funciones e implica la medida (evaluación cuantitativa) y la valoración (evaluación cualitativa). Se trata de que el gerente se formule preguntas para comprobar si se encuentra en el buen camino ¿se han conseguido los objetivos?; ¿son buenos?; y las estrategias, ¿son correctas?; ¿funciona el programa?; el personal, ¿es el adecuado? La evaluación permite por ejemplo, que el gerente reformule sus objetivos y planes, los reorganice y así sucesivamente en un ciclo continuo y dinámico.

Gerente del Deporte

En la obra de Guzman (1993) sostiene que en las organizaciones deportivas exitosas los empleados, cualquiera que sea su nivel: alto o medio tienen la responsabilidad y el compromiso de trazar objetivos, seleccionar estrategias, cumplir las actividades y evaluar sus resultados, entonces estas personas son gerentes.

Algunos autores definen tal cualidad agregando que son gerentes, aquellas personas que tienen la responsabilidad del éxito o el fracaso de la empresa. Asimismo señalan que estas personas, según sus distintos puntos de vista; relacionados con: aptitudes, ética, valores, estilos para asumir riesgos y preocupación por metas a corto plazo, establecen también diferencia entre estilos de gerenciar las distintas organizaciones.

En la opinión de Acosta (2005) para referirse al gerente del deporte comienza exponiendo que toda organización será tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ellos. Empleados motivados trabajan mejor y son más productivos. Los gerentes deben tener en mente que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y luchas, de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre empleados da por resultados obtener mejores niveles de rendimiento.

Los gerentes del deporte competentes deberán percibir nuevas tendencias, acoger los cambios futuros, anticiparse a las necesidades de la sociedad y desarrollar nuevos programas cuando así lo requiera. La dirección o gerencia del deporte supondrá una desafiante y excitante profesión, si los que se dediquen a ella consiguen ser conscientes de las necesidades de la gente y del mundo que les rodea, y también ser diligentes en la planificación y exigentes en la evaluación, según afirmaciones hechas por Parks y Zanger en 1993. Drucker (1954) define al gerente así: “Los gerentes son los empleados o personas de más alto rango a cargo de una organización, quienes debido a la responsabilidad de su posición y a sus conocimientos, deben tomar decisiones en los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante en relación con el progreso y los resultados de la organización en general” a esto se le debe agregar: a las personas a cargo de unidades de la organización cuyas decisiones tienen un importante efecto en el logro de los objetivos asignados a dichas unidades y de los de la organización en general.

III CAPÍTULO

MARCO METODOLOGICO

De acuerdo a los objetivos propuestos, es a partir de este punto donde se fijó un camino operativo que permitió acercarse al fenómeno en estudio y conocerlo tal cual es. Según el estudio de Holguín, (2010) la teoría y la práctica se entrelazan íntimamente durante el proceso de investigación de tal manera que la actividad empírica es de dudoso valor si no contiene implicaciones teóricas y las tiene de hecho, aún sin que el investigador lo sepa y la investigación teórica lleva consigo consecuencias posibles en el plano de la práctica empírica que no deben ocultarse.

En este orden de ideas se expone la vía metodológica: parte del paradigma hermenéutico, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel de tipo descriptiva, asimismo la técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos y el cuadro de registro y clasificación de las competencias.

El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de presidentes de las asociaciones deportivas, según la clasificación que las federaciones hacen y que se caracterizan por: a) Profesionales de la educación física, deporte y actividad física u otra profesión, b) Más de 4 años de experiencia, c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro literal y uno interpretativo, y se complementó la acción al verificar la interpretación con los mismos informantes claves.

Con el arqueado de fuentes y el cuadro de la interpretación ya verificado, se realizó una triangulación, que generó las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, que de ser aplicadas por el gerente permitirá la eficiencia y eficacia en la

administración, lo cual redundará en beneficio de las organizaciones en las cuales se desempeñan.

Paradigma

Según el tratamiento de los datos y la concepción del objeto de estudio la presente investigación parte del paradigma hermenéutico, es decir que su punto de partida es la vida de las personas, se enfoca en cómo las experiencias, significados, emociones y situaciones en estudio son percibidos, aprendidos, concebidos.

El método hermenéutico, Martínez (2015), lo define en el sentido amplio, como el método que usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle un significado. En sentido estricto, se aconseja utilizar las reglas y procedimientos de este método cuando la información recogida o datos, necesiten una continua hermenéutica. En relación al estudio de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte se encuentra enmarcado en la hermenéutica.

Enfoque

Los estudios cualitativos se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos, teoría fundamentada en la recolección de datos como método de investigación, lo cual facilita el abordaje de cualquier exploración, que esté relacionada con los comportamientos, así como al funcionamiento organizacional, la cual se adapta a la dinámica interna del propósito de la investigación, según Martínez, (2015) también menciona que la teoría fue desarrollada por Glaser y Straus en 1967, y propone construir teorías partiendo directamente de las observaciones realizadas por el investigador.

Como ya se mencionó en este enfoque existe una estrecha relación entre la recolección de los datos, el análisis y la teoría que surge de los mismos. De esta forma la teoría se origina a partir de los datos, por lo que esa teoría se puede parecer más a la realidad que la teoría derivada de conceptos basados en las experiencias. El enfoque cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, no trata de

probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Es por ello, que se aumenta la posibilidad de generar conocimientos útiles para la propuesta de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte

Diseño de la Investigación

Este trabajo está enmarcado en el diseño de investigación de campo y apoyada en la documental, que según Corral, Fuentes, Maldonado, y Brito (2012), permite indagar y recolectar la información a través de técnicas e instrumentos, por medio de la selección, el arqueo de fuentes secundarias y el uso de la triangulación, donde el investigador reflexiona y se exponen los procedimientos de análisis de la información, producto de los datos, métodos e investigadores, lo cual permite facilitar el abordaje de cualquier exploración.

La investigación documental se caracteriza como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de variados fenómenos de orden histórico usando para ello, la revisión de diferentes tipos de documentos, con la finalidad de indagar, interpretar, presentar datos e informaciones, en este caso la recopilación, sistematización, análisis y comparación de la información temática está contenida en los documentos revisados.

Al respecto también la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012), expresa que se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos., es decir que la investigación documental se basa en el análisis de datos provenientes de material impreso como libros, periódicos, documentos históricos, entre otros.

Bernal (2000), citado por Martínez (2015) también lo plantea de la siguiente forma: la investigación documental consiste en un análisis de la investigación escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

En esta investigación, cuyo propósito es aportar las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, se trabajó en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Como lo afirma Arias (2006), fundamentando así dicho proceso.

En este mismo orden de ideas la investigación de campo según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, es entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. En resumen, las investigaciones de campo son aquellas que se apoyan en datos provenientes del contexto investigado; se realizan para analizar sistemáticamente problemas que surgen de la realidad del contexto. Usan datos primarios. Es así como se tuvo contacto directo con los Presidentes de las Asociaciones Deportivas de Estado Mérida y se pudo realizar el trabajo de la recogida de información para posteriormente describir e interpretar el objeto de estudio.

Nivel de Investigación

El nivel de investigación es de tipo descriptivo, para explicar la investigación descriptiva; en síntesis consiste en descripción de las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio. Los estudios de alcance o nivel descriptivo consisten en; especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. Describe tendencias de un grupo o población, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Al respecto Hurtado (2012), menciona: tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. Continúa

exponiendo que el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y en un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada. Finalmente la investigación descriptiva concluye con la identificación de características.

Informantes Claves

Los informantes claves participantes en la investigación lo conforman: Una selección intencional de tres Presidentes de las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida, según la clasificación que las Federaciones hacen y que se caracterizan por:

- a) Profesionales de la Educación Física, Deporte y Actividad Física u otra Profesión,
- b) Más de 4 años de experiencia,
- c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales.

Proceso de Recolección de Información

Partiendo de los objetivos que la investigadora desea el estudio parte de dos focos fundamentales: Recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos propuestos, y sistematizar y estructurar toda la información en un todo coherente y lógico, es decir ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información.

En tal contexto Martínez (2015), refiere un aspecto de gran relevancia: estas dos tareas básicas de recoger datos, y categorizarlos e interpretarlos, no se realizan siempre en tiempos sucesivos, sino que se entrelazan continuamente. Es decir que la mente no respeta una secuencia temporal de estas actividades. En efecto, el método básico de toda ciencia es la observación de los datos o hechos, y la interpretación de su significado, siendo la observación y la interpretación inseparables.

En este orden de ideas como es de suponer las técnicas e instrumentos necesarios para recoger la información se regirán por el método que se escoja, en este caso se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y el análisis de contenido, el instrumento utilizado fue el guion de la entrevista y el cuadro de registro y clasificación de las competencias. Seguidamente se hizo la triangulación para el análisis y procesamiento de la información.

Técnicas

Entrevista estructurada: La entrevista según Arias, (2006), más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. De acuerdo con Kvale (1996) citado por Martínez (2015), el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos.

Análisis de contenido: constituye una actividad indagativa vinculada con los propósitos de conocer, Barrera (2009), afirma que constituye una actividad vinculada con la investigación que tiene como objetivos precisar las condiciones de un evento cualquiera, y determinar acerca de qué trata, en qué términos se manifiesta, de qué manera ocurre y con qué alcances.

Instrumentos

Guión de la entrevista: Arias, (2006), refiere que la entrevista estructurada o formal es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. Kvale (1996) citado por Martínez (2015), refiere que la entrevista semiestructurada ofrece una guía con diferentes rasgos que caracterizan la entrevista. Atendiendo a esta posición se presenta el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos, con las preguntas que fueron formuladas

a la muestra intencional de tres Presidentes de las Asociaciones Deportivas del Estado Mérida. (Ver Anexo 1)

Análisis y Procesamiento de la Información

Triangulación: El progreso de las ciencias sociales a lo largo de la historia ha puesto de manifiesto que ningún método de investigación es superior a otro y al mismo tiempo, el análisis de una realidad cada vez más poliédrica ha revelado la necesidad de combinar distintas técnicas de indagación para lograr hallazgos complementarios y desarrollar el conocimiento relativo a un determinado objeto de estudio.

A este proceso de combinación se le denomina triangulación. Una gran parte de los científicos sociales han considerado que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. De hecho los científicos sociales consideran que la utilización de un único método o enfoque de investigación puede dar lugar a sesgos metodológicos, sesgos en los datos o en los investigadores. Según Martínez (2015), en las ciencias humanas también se pueden realizar varias triangulaciones que mejoran notablemente los resultados de la investigación y su validez y confiabilidad.

De manera particular pueden combinarse, en diferentes formas, técnicas, y procedimientos cualitativos y cuantitativos. La idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil. Más concretamente, se pueden identificar varios tipos básicos de triangulación: de métodos y técnicas, de datos, de teorías, de autores, de informantes clave, e interdisciplinaria. Considerando lo expresado, para este trabajo de investigación se elaboro una triangulación en cuanto a los autores consultados, metodologías e informantes claves, proposiciones teóricas, enfocados en dar validez y confiabilidad al objeto de estudio.

IV CAPITULO

RESULTADOS

La técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis documental, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos y cuadro de registro y clasificación de las competencias. El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de presidentes de las asociaciones deportivas, según la clasificación que las federaciones hacen y que se caracterizan por: a) Profesionales de la educación física, deporte y actividad física u otra profesión, b) Más de 4 años de experiencia, c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales.

Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro literal y uno interpretativo, y se complementó 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, que 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 y que de ser aplicadas estas competencias permitirá la eficiencia y eficacia en la administración, lo cual redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos establecidos. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos. La administración podría fundamentarse en la capacidad de: sistematizar, planificar y establecer prioridades, minimizar en lo posible el tiempo incontrolable.

A modo de conclusión las competencias gerenciales para organizaciones del deporte propuestas, y el cumplimiento de las mismas, son uno de los eslabones principales para alcanzar el éxito en las organizaciones deportivas, se debe aunar los esfuerzos por relacionar en todo momento el trabajo, coordinarlo y hacer que el equipo al completo, gracias a la correcta actuación de su equipo de trabajo, alcance un éxito que se traducirá en el cumplimiento de aquellos objetivos marcadas con anterioridad.

En este sentido, la identificación, clasificación, el adiestramiento, y evaluación de las competencias gerenciales son procesos fundamentales para acercarse de esta forma a esa ansiada calidad en el trabajo dentro de la labor del gerente del deporte, siendo así este proceso de investigación podría resumirse de la siguiente manera, dando por finalizado y confeccionadas las competencias gerenciales para organizaciones del deporte.

Para el cual se analizó la concepción individual que tienen los gerentes del deporte acerca de la administración, se determinaron las competencias gerenciales que deben poseer los gerentes del deporte, se categorizaron las competencias técnicas

y humanas que debe poseer un gerente del deporte. Se determino como el gerente del deporte relaciona la administración con él gerente competente. Se estudió la factibilidad de aplicación de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, comprendiendo en definitiva en que ámbitos se podría mover la gerencia del deporte con estas formas de trabajo propuestas. Con el esfuerzo del gerente del deporte, de todo su equipo y una actualización adecuada que se traduce en la puesta en marcha de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, el éxito está casi asegurado

Proyecciones

De los buenos motivos que se proyectan con la aplicación de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, se destaca lo siguiente: se desarrollan un conjunto de competencias técnicas específicas y humanas como también se aprende a contrarrestar los factores que generan pérdida de tiempo, lo cual permite la administración y mejorar todos los aspectos de la gerencia.

La gerencia basada en las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, puede aportar al desarrollo económico y social, al mejorar la organización. Finalmente se añade que el gerente del deporte logrará la adquisición y equilibrio entre las competencias cognoscitivas, procedimentales y actitudinales y aptitudinales traducidas en esta investigación en competencias técnicas y humanas, para lograr así, el éxito que tanto se desea tanto personal, profesional como para la organización en la cual labora.

Recomendaciones

Se recomienda a los gerentes del deporte, tanto los que laboran en las organizaciones públicas como los que laboran en las organizaciones privadas, a docentes e investigadores en el área que: evidentemente no se tiene que actuar como autómatas, controlando y midiendo cada paso que se da, pero sí hay que ser consientes en cómo se administran los recursos, ya que ese conocimiento, permitirá

decidir de forma adecuada y en orden, no puede hacerse todo a la vez y debe haber jerarquía es decir se debe prestar atención primero a lo más importante.

Planificar las actividades, tanto a corto como a medio y largo plazo, es imprescindible identificar metas, objetivos y prioridades, conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planificación del tiempo, conocer el ciclo vital de las actividades y adaptar la planificación del tiempo, seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.

Ser creativo, innovador, conocer las fallas y sacar provecho de ellas, gestionar eficazmente el tiempo y los recursos, tener disciplina personal, cambiar los hábitos distorsionantes, respetar el tiempo propio y el de los demás, se recomienda también transitar por los caminos para ahorrar tiempo: desactivar las interferencias, ladrones de tiempo, evitar fugas de tiempo y dejar de hacer cosas innecesarias, ahorrar para invertir estratégicamente, establecer un tipo de sistema para organizar las tareas: compartimientos, bandejas archivos, de esta forma se tendrá una visión global y control de las tareas y además se asegura la estética del entorno, entre otros.

Finalmente se recomienda aplicar las competencias gerenciales para organizaciones del deporte, competencias suficientes para la administración que sirven tanto en la vida laboral como en la vida profesional y personal.

VI CAPITULO

COMPETENCIAS GERENCIALES PARA ORGANIZACIONES DEL DEPORTE

Fundamentalmente las tareas de los gerentes del deporte están orientadas hacia la planificación, organización, coordinación y control de los recursos internos y externos de la organización, estas tareas se ven afectadas por la actitud del gerente, por el rendimiento en su trabajo personal, y como se enfrentan y controlan situaciones difíciles originadas por el ambiente deportivo.

Es así que la gerencia se ha convertido en los últimos tiempos en un factor determinante del éxito en las empresas o instituciones deportivas, que dependen del curso de los gerentes para el logro de sus metas y objetivos, esto ha dado origen a que se considere la gerencia desde diferentes puntos de vista, uno de ellos es la llamada gerencia por competencias, la cual sustenta sus virtudes en el desarrollo de las potencialidades del gerente involucrado con la organización.

De tal forma que, el gerente adquiere un compromiso consciente y participativo en el logro de las metas y objetivos de la empresa o institución; compromiso que se afianza en la fluidez de la información intraorganizacional y en la toma de decisiones consustanciadas con la excelencia institucional, como consecuencia de lo dicho para alcanzar las metas y objetivos propuestos en una organización deportiva es necesario que el gerente posea competencias tanto técnicas como humanas las cuales son imprescindibles, además de saber contrarrestar ciertos factores que generan pérdida de tiempo, dichas competencias están constituidas en las competencias gerenciales para organizaciones del deporte que a continuación se presenta su fundamentación teórica.

Perfil por Competencias

La concepción del perfil por competencias se orienta con el fin de formar al gerente hacia metas más concretas y con mayor dirección. Ser competente implica la idea de una mente activa y compleja y, por tanto, la de un gerente productor. Un gerente que trabaja de manera activa el conocimiento, que reconstruye a partir de lo que posee y lo que le es brindado desde su entorno. Puede jugar con el conocimiento, lo transforma, lo abstrae, lo deduce, lo induce, lo particulariza y lo generaliza.

Asumir un perfil de competencias compromete a dar unicidad a la formación e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. En efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia: ser competente implica el dominio de la totalidad de los elementos y no sólo de algunas de las partes.

De acuerdo con Noguera (2004) citado por Vivas y Gallego (2008), el rasgo diferencial de una competencia se asocia con un saber hacer, que se aplica y se adecua a diversos contextos. Por tanto, el eje principal de la gerencia por competencias es la promoción del desempeño entendido como la expresión concreta de los recursos que aporta el gerente cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, en condiciones en las que el desempeño sea relevante, ser competentes, entonces, exige establecer relaciones entre teoría y práctica, transferir los aprendizajes, resolver problemas y actuar con creatividad.

Por lo tanto un gerente competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, integrando conocimientos, destrezas y actitudes para conseguir los propósitos que se ha trazado. Siendo las cosas así, resulta claro que se requiere de un gerente por competencias que en la opinión de Vivas y Gallego (2008), indica lo siguiente.

Competencias

La competencia es una habilidad, capacidad o un ligado necesario de conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes para ejercer un trabajo, tarea o profesión y resolver problemas de un entorno laboral y en la organización del trabajo

de forma creativa. Al respecto Coulon, Bruner, Verdugo y Elliot (1998), citado por González y González, (2008) exponen:

Es un conjunto de conocimientos prácticos socialmente establecidos; habrá que señalar que dichos conocimientos no se refieren a meros haceres rutinarios, sino que reflejan el desarrollo de determinadas habilidades, desarrollando además estrategias que le permiten utilizarlos creativamente frente a las diversas situaciones que lo demandan, destacando así que lo que se aprende es la competencia, no las realizaciones particulares.

La competencia se evidencia situacionalmente, en íntima relación con un contexto, y generalmente es evaluada por algún agente social del entorno, luego entonces, un individuo para que su actuación sea competente, ha de ponerlas en juego en la situación específica. Se sugiere además que las habilidades están vinculados a una estructura que implica que para el logro de una competencia determinada se involucra, más que una habilidad específica, una estructura de habilidades

Para una mejor comprensión de las competencias para los gerentes del deporte, se tomó como referencia lo expuesto por García (2003), donde se establecen una serie de elementos esenciales para el cumplimiento de dichas competencias:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en las competencias. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas.

Saber Estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)

Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia,

Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de “favorabilidad del medio”.

Para algunos autores las competencias se pueden clasificar en cognoscitivas, procedimentales y actitudinales, otros le agregan una cuarta categoría denominada aptitudinal, en la investigación documental también se encontraron clasificadas en duras y blandas, específicas o genéricas, Alles (2005) las divide en técnicas y humanas.

Competencias Técnicas

La preparación profesional de un gerente del deporte abarca la formación o entrenamiento en competencias específicas de la profesión, es decir, saberes, habilidades, destrezas y técnicas propias de un ámbito profesional. En este sentido, Corominas citado por González, y González, (2008) expresa: Las competencias específicas están más centradas en el «saber profesional, el «saber hacer» y el «saber guiar» el hacer de otras personas.

Competencias Humanas

El trabajo cotidiano de un gerente del deporte va muy unido al apoyo y colaboración con otras personas ya sea con otros directivos, colegas en el que las buenas relaciones y la comunicación son una constante: la capacidad de escucha, el respeto, la cercanía, confianza e involucración, juegan un papel importante. Por lo tanto las competencias humanas son el producto del dominio de conceptos, destrezas, habilidades y actitudes; es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa.

Rodríguez, (2006) expresa que las competencias humanas tienen las siguientes características: son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento; son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una

capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Internalizar las competencias gerenciales.

Objetivos Específicos.

Administrar las competencias gerenciales técnicas.

Administrar las competencias gerenciales humanas.

Justificación

El buen resultado de las organizaciones del deporte depende ante todo de las acciones del factor humano, entre estas él gerente, es necesario entonces, encaminar hacia estas entidades a personas capaces, seleccionándolas según su formación, sus competencias técnicas y humanas, como también es necesario formar a los futuros gerentes y perfeccionar continuamente a los que estén en ejerciendo la gerencia.

Los recursos humanos pueden ser profesionales o no, y aquí se puede considerar a los voluntarios, los cuales son personas que no perciben remuneración o pago alguno por su apoyo o la realización de actividades y que participan y se involucran en muchas organizaciones del deporte en toda Venezuela, es así que las organizaciones nacionales deportivas en muchas oportunidades carecen de personal profesional, lo cual no significa que carezcan de un gerente, generalmente esta posición está ocupada por una persona que lleva el título de gerente, coordinador, director, sub-director, jefe, ejecutivo, administrador entre otros, quien es responsable de dirigir los asuntos de la organización deportiva y por esta razón debe estar familiarizado con lo que supone es la función de la gerencia.

Dentro de este contexto se encuentran las competencias gerenciales para organizaciones del deporte; constituido por las competencias técnicas y humanas que debe poseer un gerente, refiere a la estructuración, el orden y la organización de

actividades y eventos de una manera que permita la mayor productividad, eficiencia, eficacia y finalización de los asuntos prioritarios de una forma atractiva y sin estrés, es aquí donde radica la importancia e implementación de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte propuestas.

Competencias Gerenciales para Organizaciones del Deporte.

A continuación se determinaron las siguientes competencias gerenciales técnicas que conforman el primer aparte de las competencias gerenciales para organizaciones del deporte.

Competencias Técnicas

Administración de Recursos: La administración tiene que ver con todas las funciones de la organización y es concebida como un proceso social mediante el cual a través de la planificación, organización, dirección y control, el gerente del deporte dirigen las acciones de otras, para lograr que la organización sea altamente productiva lo que se traduce a los objetivos organizacionales comunes, gracias al uso eficiente y organizado de recursos limitados en un entorno de constantes cambios y competitivo. Los recursos que el gerente del deporte debe administrar son los siguientes: económico, infraestructura, materiales, tecnológico, tiempo, humano y animal.

Chiavenato (2002), menciona que la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales entre estos humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño. Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Aspectos Externos: Para la organización deportiva es de suma importancia que su gerente conozca y maneje los aspectos externos a la organización. Entre los aspectos externos se tienen: Religioso, cultural, político, ecológico o ambiental, social, legal, tecnológico, económico y los competidores. Gomez y Balkin (2003) refieren que las

empresas estudian el entorno externo con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que aparecen en el mercado, evitar sorpresas y responder de forma apropiada a los movimientos de los competidores.

Planificación Estratégica: Acosta (2005) menciona que la planificación es el acto de: establecer objetivos y metas; selección de acciones requeridas para alcanzarlos, asignación de tareas, división de trabajo, en unidades administrativas compatibles y finalmente, el arreglo metódico de las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de operar como un sistema se considera que un sistema es una serie o combinación de elementos interrelacionados, interdependientes o interactivos, cada uno capaz de responder a un estímulo dado como parte de una entidad colectiva.

Según este mismo autor la estrategia consiste en definir cómo los medios y los esfuerzos serán combinados para alcanzar los objetivos establecidos de la mejor manera posible. La estrategia debe demostrar el camino a seguir desde la presente posición hacia la posición en la que se desea estar. La planificación estratégica es el proceso de seleccionar y dar orden sistemático, y coordinar a los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en actividades y programas considerados adecuados para realizar los objetivos predeterminados.

La planificación se define entonces como especificación de las acciones necesarias para lograr un fin concreto antes de pasar a la acción. La planificación gira en torno a la implantación de metas y objetivos, y de cómo estos objetivos pueden ser alcanzados. La mayoría de los objetivos de una empresa tienen relación con uno o más de los siguientes elementos: beneficios, crecimiento, participación de mercado, productividad, eficiencia, liderazgo, satisfacción del consumidor y conciencia social. Intentar administrar una organización del deporte sin prestar suficiente atención al área de planificación es equivalente a navegar en un barco a la deriva.

Legislación Laboral: La Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. Según Decreto N° 8.938. fecha: 30 de Abril de 2012, en el primer título recoge de manera exhaustiva el legado constitucional en un solo cuerpo, y en tal sentido la legislación laboral pasa de regir las situaciones derivadas del trabajo como hecho

social, a proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras, como sujetos protagónicos de los procesos sociales de educación y trabajo.

De esta manera, se consagra el derecho al trabajo y el deber de trabajar de las personas de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, lo cual incluye a las personas con discapacidad. También se garantiza la igualdad y equidad de género en el ejercicio del derecho al trabajo, y se incorporan como oficiales los idiomas indígenas en la relación de trabajo, y por se reconoce la obligación de comunicar las disposiciones que se comuniquen en dichos idiomas a los trabajadores y trabajadoras indígenas.

Se prohíbe el trabajo a las personas antes de los catorce años de edad, y acoge las disposiciones de la Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. En tal sentido, se incorporan garantías de aplicación de la ley al otorgar a las autoridades administrativas y judiciales facultadas para lograr que sus decisiones administrativas o judiciales restituyan la situación jurídica infringida de carácter laboral, incluyendo el uso de la fuerza pública, en aquellas situaciones que pudieran ameritarlo.

También agiliza y simplifica la administración de justicia laboral, e igualmente establece la responsabilidad objetiva del patrono o la patrona en relación con las garantías a que la ley le obliga con sus trabajadores y trabajadoras y con el país, con especial énfasis en materia de salud y seguridad laboral. Se establece además el carácter de servicio público no lucrativo de la seguridad social a la que tiene derecho toda persona, su disfrute por parte de trabajadores y trabajadoras no dependientes y recoge derecho a la seguridad social de las personas que desarrollan el trabajo del hogar.

Se prohíbe expresamente la tercerización, y en general toda simulación o fraude cometido por patronos o patronas, con el propósito de desvirtuar, desconocer u obstaculizar la aplicación de la legislación laboral, y en general se establece la primacía de la realidad en la relación laboral. A tales efectos, así como de los derivados de las obligaciones de los patronos o patronas con sus trabajadores o

trabajadoras, como las de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo, la LOTTT establece el concepto de entidad de trabajo, con el cual se resume en una misma categoría jurídica la diversidad de nociones preexistentes para definir el lugar en el cual se desempeñan los trabajadores o las trabajadoras, sea lugar de trabajo, empresa, faena, obra, explotación, o cualesquiera otras. Por lo anterior expuesto es importante que el gerente del deporte tenga conocimiento de esta Ley.

Legislación del Deporte: Es la normatividad de carácter especial que rige para los organismos que integran el Sistema Nacional del Deporte. Esta incluye la siguiente ley: La Ley del Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física fue publicada en la gaceta oficial N° 39.741 de fecha 23 de agosto de 2.011 y se recoge en ella diversos temas relativos a la actividad deportiva en general, la actividad física y la educación física recogido en 89 artículos contenidos en VI títulos, además con nueve disposiciones transitorias y 2 disposiciones finales.

Los gerentes del deporte deben prestar atención a la forma en que las reglas y reglamentos son aprobados y asegurar la inclusión de provisiones, en caso de situaciones controvertidas.

Seguridad Laboral: Con la aprobación de la reforma de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005 se promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

El objeto de dicha Ley es: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo

adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.

Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

Siendo así el gerente del deporte, debe asumir el compromiso de vigilar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, salud y bienestar para promover un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de las facultades físicas y mentales de los trabajadores y trabajadoras pertenecientes a la organización deportiva, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

Redacción: La habilidad de escribir con propiedad y de manera organizada pasa desapercibida con mucha frecuencia, cuando se trata de una cualidad indispensable para un gerente del deporte. Una habilidad efectiva para escribir incluye ser sensitivo en el contenido y el estilo. Acosta, (2005) apunta que normalmente cada organización deportiva cuenta con personal responsable de la preparación de estadísticas, informes,

decisiones y otros temas que requieran ser conocidos no únicamente por el personal de la organización y sus electores o miembros en todos los niveles, sino también por el mundo exterior.

Esta información habrá de ser preparada y distribuida como sigue: Ser redactada con claridad para evitar el rechazo debido a una interpretación errónea. Breve y fácil de leer, lista para su utilización Distribuida con suficiente anticipación para que sea usada con el máximo beneficio. Indicar claramente la fecha de distribución y aquella en que la información deberá hacerse pública.

Finanzas: La nueva economía desde hace mucho ha forzado a todo gerente del deporte a saber más de las diferentes áreas de las que dirige entre estas las finanzas. Las finanzas según Madeley, (2012) son la planificación de los recursos económicos, para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de los mismos cuando la empresa tenga necesidades, busca la reducción de incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa.

Entre las funciones generales de la administración financiera se encuentran: el análisis y decisión de las inversiones que piensa realizar la empresa, así como determinar la estructura de capital óptimo con el fin de financiar las inversiones que se estimaron, con el fin de lograr los objetivos planteados por la organización. Una buena administración financiera contribuye a que las empresas logren sus metas, y a que compitan con mayor éxito en el mercado, de tal forma que se pueda superar a los competidores.

Su objetivo es poder reflejar a la empresa, dividida en cada una de sus diversas áreas, cómo está operando, cuáles son las operaciones que se están realizando, y toda la información que resulte importante y que pueda ser útil para poder llevar a cabo la toma de dediciones correspondientes que determinarán el rumbo que le empresa ha de tomar para el cumplimiento de todos los fines y las metas impuestas desde el principio.

Atendiendo a lo anterior mencionado las finanzas juegan un papel extremadamente importante, ya que ella ayuda al funcionamiento de las diferentes actividades, es así que sin capital para satisfacer las necesidades de la compañía, ya sea para financiar el desarrollo o las operaciones cotidianas, no se podrán incrementar o probar nuevos productos, diseñar campañas de mercadotecnia, dar mantenimiento, y adquirir nuevos equipos, por ello la función del gerente financiero consiste en garantizar que este capital esté disponible en las cantidades y en el momento correcto, así como al costo más bajo.

Particularmente el gerente del deporte que sabe de las finanzas de su organización es primeramente un miembro del equipo de gerencia de la misma, y como a tal le compete la maximización del patrimonio invertido, su función debe ser conducente siempre a coadyuvar en el propósito de maximizar el patrimonio, por tal motivo el objetivo del gerente financiero es maximizar el valor de la empresa, que debe enfocarse en las principales funciones financieras claves de la organización: La inversión, la financiación y las decisiones de dividendos.

Para finalizar en la opinión de esta misma autora cabe destacar que el término finanzas, en economía se refiere al conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos legales, cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria. Estos instrumentos legales se denominan activos financieros o títulos valores e incluyen bonos, acciones y préstamos otorgados por instituciones financieras.

El estudio de las finanzas se basa en obtener fondos para abarcar la administración de activos, la asignación de capital y la valuación de empresas en un mercado mundial. Las finanzas forman parte de la empresa, ya que partiendo de las finanzas que tenga la empresa, ésta decide invertir o no, y qué instrumentos financieros puede utilizar. Las organizaciones como tal afrontan día a día de ciertos retos y riesgos, que van a determinar el rendimiento y la valuación de sus activos. Una de las herramientas que puede utilizar la empresa son sus estrategias y presupuestos, para que de esta manera puedan conocer con la liquidez que cuenta, revisando sus estados financieros.

Por otro lado los gerentes de cada empresa deben saber planificar y tener un buen control en todas las áreas, así como también manejar correctamente el efectivo con que cuenta, qué tanto crédito posee, y qué inventario posee la organización; ya que una de sus funciones es manejar correctamente el efectivo y el inventario de la organización para obtener mayores ingresos y utilidades. El rendimiento de una empresa depende de muchos factores interrelacionados como son el control, planificación, dirección; es decir, buena administración, para que la organización sea productiva con máximo rendimiento.

Búsqueda de Recurso Económico: El gerente del deporte que labora en una organización y más los que laboran en organizaciones sin fines de lucro deben adquirir competencias para buscar sus propios recursos económicos, mediante diferentes planes y actividades, al respecto Acosta (2005), le denomina colecta de fondos para referirse a una actividad enfocada a reunir donaciones o contribuciones voluntarias. Es necesario un plan específico, con tácticas definidas y acciones necesarias para alcanzar una meta viable. La colecta de fondos debe ser respaldada con actividades promocionales.

Infraestructuras Deportivas: Parks y Zanger (1993) mencionan que hoy en día, la gestión de infraestructura atraviesa un cambio, los costes de construcción y mantenimiento han sufrido una subida dramática, y los propietarios y administradores de estas infraestructuras se enfrentan a una limitación en las vías para generar capital. Como resultados a estos cambios, las infraestructuras que eran utilizadas, única y exclusivamente, para la práctica del deporte están casi extinguidas.

Solo algunas han logrado sobrevivir, pero tienden a experimentar este cambio en un futuro próximo. Originalmente y en respuesta a las elevadas previsiones financieras, los propietarios usan las infraestructuras deportivas para la organización de eventos, conciertos, ferias, exhibiciones, actos culturales entre otros. El gerente del deporte debe gestionar y gobernar la infraestructura y deberá interpretar la filosofía y

objeto de la misma. Las infraestructuras deportivas están construidas con una serie de objetivos que deberán ser articulados por el por dicho gerente.

Políticas del Deporte en el País: Se entiende como políticas deportivas el conjunto de orientaciones generales que han de guiar la acción de la institución en este campo, la cual se expresa en una serie de objetivos cuya implementación debe regirse por programas científicamente concebidos, según la Proposición de una Nueva Política Deportiva para la Universidad de los Andes (1982).

En Venezuela el Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte, es el órgano competente de la Administración Pública Nacional encargado de ejecutar y formular la política deportiva nacional y de desarrollo integral de las y los jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y 30 años; por lo cual le corresponde la tarea de atender dos áreas complementarias y relacionadas como la juvenil y la deportiva.

Medios de Comunicación: Los medios de difusión para Acosta, (2005), son como vehículo de expresión, en la sociedad actual, cuando se trata de hacer llegar mensajes al público en general, los medios de difusión tienen más poder que cualquier otra forma de comunicación, con la ventaja que la prensa escrita tiene una influencia perdurable en la opinión pública ya que el mensaje queda impreso de forma permanente.

Junto con la televisión y la radio, con su significativo impacto visual y de audio, la prensa escrita es uno de los tres medios de comunicación más poderosos respecto al impacto que ejercen en las masas. Los periódicos y las revistas son vehículos de expresión muy importantes; ambos son preparados a diario o de forma periódica por técnicos o reporteros y generalmente dan a conocer noticias o comentarios de interés general para todo el público.

Los gerentes del deporte deben estar en estrecho contacto con los reporteros, editores y, a ser posible, con los directores de periódicos, revistas, cadenas de televisión y de radio, esforzándose por cultivar con ellos una amistad personal, fomentar con ellos una relación honesta y profesional. El conocimiento, habilidades y

competencia requeridos para establecer esa relación y trabajar con los medios deben ser desarrollados por los gerentes del deporte.

Marketing en el Deporte: Se puede decir que es la oferta y adquisición de productos o servicios para satisfacer necesidades específicas de la gente que demanda tales productos, uso de la imagen, del logo o espacio de la organización, o servicios eventos deportivos, carteles, a cambio de dinero o valor en especie. Para Hiam, (1999), el propósito del marketing es llegar al cliente y persuadirlo de comprar, usar y volver a comprar el producto que se vende.

La tarea es difícil, porque en general los clientes no les importan ni el gerente ni la compañía. Lo único que les importa son sus propios deseos y necesidades y se les tiene que convencer de algún modo de que comprar, usar y volver a comprar su producto es lo mejor para ellos, al respecto Acosta, (2005), refiere sobre marketing deportivo a la técnica de venta o distribución de servicios deportivos, uso de la imagen de la organización, logo, espacio, o productos entre estos eventos deportivos, tableros para anuncios, títulos a cambio de efectivo o búsqueda de fondos.

El marketing deportivo puede ser considerado desde tres distintos puntos de vista dependiendo del respectivo enfoque de la actividad:

- Se le conoce como patrocinio corporativo cuando el enfoque de la actividad se centra en unidades del deporte que una compañía considera como satisfactores potenciales de sus necesidades de marketing o como instrumentos adecuados para alcanzar sus objetivos de mercado, tales como competidores, actos deportivos o programas deportivos.
- Se llama propaganda al hecho de que los competidores, los equipos, las ligas o circuitos, o los organizadores de actos deportivos acepten que su imagen, su nombre o su logo sean símbolo de recomendación de un producto o servicio a cambio de dinero en efectivo o valor en especie.
- Se denomina marketing de actos deportivos la preparación metódica de un plan para que las organizaciones deportivas aprovechen, en beneficio directo de su deporte, las oportunidades de mercado que emanan de un acto deportivo.

Este mismo autor continua diciendo que es la venta que las organizaciones deportivas hacen de la imagen de su deporte o de sus actos deportivos, para satisfacer la demanda de deporte por el público o para influir en dicha demanda, ya sea por cuenta propia o por conducto de gerentes profesionales o agencias de publicidad, quienes entienden el proceso de comercialización deportiva y tiene el suficiente poder de venta.

El gerente del deporte debe manejar ciertos elementos: precio, promoción, producto, plaza o lugar, referido a la combinación de marketing o marketing mix, hecho con el fin de influir y aumentar la demanda por parte del público, de los consumidores o de los aficionados a un cierto deporte, de un evento, noticias, productos y organizaciones deportivas. El marketing está constituido por tres fases: el análisis de oportunidades del mercado, la selección d grupos objeto de mercado, y la combinación de marketing.

Comportamiento del Consumidor Deportivo: El Gerente del deporte debe hacer un estudio de la actitud de la gente hacia un producto o servicio y de los elementos que influyen en su comportamiento como consumidores practicantes, espectadores, televidentes o compradores de artículos deportivos de ese producto del deporte o servicio de la organización. Hiam (1999), dice que los deseos son muchos, pero las necesidades muy pocas. Y este dicho tiene no poca sabiduría.

Se pueden contar las necesidades básicas del ser humano: comida, techo, amor, logro, respeto, diversión entre otras. Se tiene muchos y variados deseos, pero puede pensarse en todos ellos como en distintos modos de satisfacer las necesidades básicas. Como especialista en marketing en lo que ofrece su producto o servicio en ambos niveles: ¿Por satisfacer qué necesidades básicas compite el producto o servicio, y qué tan bien las satisface? También ¿qué deseo específico satisface su producto, y que tan bien compite con modos alternativos de satisfacer ese deseo?

La Industria del Deporte: Heinemann, (1998) aporta que el deporte engloba un amplio espectro de bienes y servicios. Por lo tanto, es conveniente partir de estos

diferentes grupos de productos deportivos. Los grupos de productos que se ponen a disposición en el deporte se pueden clasificar según los siguientes puntos de vista:

- Oportunidades deportivas, es decir, los prerequisites materiales para la práctica deportiva.

Se incluyen los siguientes grupos de producto:

Instalaciones deportivas adaptadas para la práctica de diferentes deportes; infraestructura, es decir, medios de transporte y carreteras, aparcamientos, instalaciones para suministro y evacuación, entre otros, entornos deportivos, es decir, casa club, local social con bares, restaurantes donde las personas pueden encontrarse, puntos de venta de ropa y aparatos deportivos para el deporte practicado por ejemplo tienda de golf, tienda de tenis, otras; hoteles, casas de vacaciones.

Finalmente, el ambiente y la cultura organizativa que irradian un acto/evento deportivo, un club, una oferta deportiva de carácter lucrativo, centro de vacaciones, entre otros, organización, es decir, el marco para servicios administrativos, contactos exteriores, movilización de recursos y suministro de los grupos de productos necesarios para que puedan satisfacer los intereses de los que practican deporte.

- Equipamiento deportivo, que comprenden los siguientes grupos de productos: aparatos deportivos, ropa deportiva, accesorios de deporte, alimentación deportiva y material informático y otros medios auxiliares.

- Prestación de servicios, que se puede dividir en los siguientes grupos de producto: Aprendizaje de una disciplina deportiva, mediante entrenadores, monitores y animadores, para lograr una adecuada destreza deportiva; entrenamiento/Ejercicio, que sirve para la mejora de las habilidades deportivas, el aumento de la capacidad de rendimiento físico y la preparación para competiciones.

- Promoción de talentos, mediante la cual se les ayuda a prepararse sistemáticamente en sus especiales aptitudes, capacidades y motivaciones para las competiciones y una carrera deportiva de éxito; asesoramiento, por ejemplo, sobre programas, iniciación en los aparatos, comportamiento alimentario y conductas saludables, formas deportivas y de movimiento que pueden mejorar el bienestar de cada uno, entre otros.

- Asistencia, por ejemplo, a determinados grupos de personas por ejemplo, jóvenes o en el contexto de determinados problemas por ejemplo medicina del deporte, y manifestaciones deportivas, por ejemplo, en forma de competiciones, regatas, fiestas deportivas, luchas-espectáculo, otros.
- Para hacer posible una comparación de las prestaciones o proporcionar elementos adicionales de la comunicación y las reuniones sociales, productos complementarios, que no son requisito previo y parte de la práctica deportiva activa pero que se derivan de la misma. Pertenecen a este grupo: Espectadores, Entretenimiento:
 - Como producto de una industria del entretenimiento, información sobre los sucesos deportivos y sobre la práctica del deporte en televisión, radio y prensa; publicidad y patrocinio, es decir, las posibilidades de las empresas de poder utilizar el deporte como instrumento para promocionar sus ventas; seguros, para cubrir los riesgos relacionados con la práctica deportiva.
 - Loterías y apuestas, que se basan en los pronósticos de los resultados de las competiciones; asistencia médica, de las lesiones y enfermedades ocasionadas por la práctica deportiva (lo cual tiene una especial productividad económica, sobre todo en las estaciones de esquí), y productos no comerciales, es decir, prestaciones para las que no existe un mercado y, por lo tanto, tampoco precio, aunque no obstante surgen como consecuencia de la práctica deportiva.

Por ejemplo, el sentimiento de identidad nacional, salud, aptitud para el servicio militar, identidad local, y deporte como medio de socialización pertenecen a este grupo del producto.

Por lo dicho anteriormente el deporte se desarrolla a partir de la conveniente adquisición, combinación y explotación de grupos de productos diferenciados o de bienes y servicios incluidos en ellos. Cada uno de los componentes de un producto es percibido por el usuario en sus diferentes elementos, pero, en suma, es vivido también globalmente como deporte en total. Es importante que el gerente del deporte conozca esta clasificación y que pueda comprender al deporte como una empresa. Los bienes y servicios del deporte así clasificados pueden poseer una diferente importancia económica.

Impacto del Deporte de la Economía: El deporte con su organización en clubes deportivos se consideró durante largo tiempo un mundo aparte al del trabajo, del mercado y al de la obtención de dinero, la racionalidad económica, las leyes del mercado y la comercialización del deporte como si fuera un bien de consumo quedaban fuera de su alcance, la solidaridad, la ausencia de intereses individuales, el trabajo voluntario y el espíritu comunitario eran sus principios, como lo señala Heinemann, (1998) y dice que es preciso distinguir cuatro formas de relación entre el deporte y la economía:

- Las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor se producen cuando, por una parte, en las organizaciones y formas de pensamiento del deporte se introducen cada vez más formas de racionalidad económica y de optimización de beneficios, y el deporte se rige de acuerdo con estructuras típicas de la economía de mercado y también las formas de pensamiento deportivo (deportividad, juego limpio, otras.) encuentran reconocimiento en otros ámbitos de la vida.

- Las relaciones de cooperación existen cuando el deporte y la economía persiguen los mismos intereses económicos, que se hacen realidad en los patrocinios o la creación de nuevos productos y la apertura de mercados de consumo.

- Las relaciones de transferencia, cuando fluyen los rendimientos, por ejemplo, en forma de subvenciones y donativos para el deporte, que no obtienen contrapartidas similares.

- Las relaciones de regulación, cuando la redacción de un reglamento económico, las leyes, la utilización de los derechos de propiedad, otros., determinan también el desarrollo de las actividades económicas en el deporte.

La aportación que hace el deporte en general o determinados acontecimientos deportivos en particular por ejemplo los Juegos Olímpicos a la economía de una sociedad a través de las actividades económicas que generan, sobre todo en cuanto a los ingresos, el empleo, el comercio exterior, entre otros. Como ejemplo de las relaciones de cooperación y de transferencia.

Los resultados deportivos de un país que, si bien se ven favorecidos por el apoyo estatal, se basan en el potencial económico del mismo; se trata del entramado que

forman los sistemas de la economía, la política y el deporte, como ejemplo de relaciones de transferencia. La influencia que se ejerce sobre el deporte por parte de la política económica de un país o de una comunidad o estado.

Organización de Eventos en el Deporte: Es una herramienta con un gran potencial dentro de las estrategias de las comunicaciones de marketing integradas, para desarrollar este potencial sería necesario establecer su capacidad de aportar valor a partir de la experiencia de marca, Gómez, (1995) refiere que puede ser un evento de actividad física o mental, que supone entrenamiento, competencia, normas, gerencia y esparcimiento. Su planificación y organización es de complejidad y el binomio tiempo y espacio se torna el elemento fundamental para su desarrollo y ejecución. Estimula la actividad física, espiritual y mental.

Los profesionales del deporte son los principales promotores de este tipo de eventos. Se trata de competencias inter-organizaciones, inter-departamentos, nacionales e internacionales. La industria venezolana patrocina y auspicia con regularidad diferentes tipos de intercambio deportivo, tanto dentro como fuera de su ámbito, en diferentes disciplinas.

En el sector público también hay apoyo a esta actividad. El Instituto Nacional de Deportes, las gobernaciones, las universidades, los gremios profesionales, los planteles educativos y los municipios promueven cada año eventos de este tipo, con respecto al proceso gerencial en los eventos especiales; surge de la necesidad de organizar un evento especial, surge como consecuencia de una meta prevista en un plan, estatuto, contrato, convenio o acuerdo; pero también se puede originar en una contingencia. Esa necesidad debe traducirse en una idea, a partir de la cual se genera un proceso cuya fase se corresponde con las funciones básicas gerenciales tal como se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Funciones del Proceso Gerencial

FUNCIONES DEL PROCESO GERENCIAL	FASES DEL PROCESO EN LOS EVENTOS
Investigación Planificación Organización	Pre-evento
Dirección	Evento
Evaluación	Post-evento

Nota. Funciones del proceso gerencial en las fases del proceso en los eventos.
 Tomado de Gómez, C. (1995).

Cultura Deportiva: El deporte como fenómeno social ha creado sus propias instituciones, sus propias normas de comportamiento y su propio código moral, esté o no escrito, que han ido nutriendo las diferentes expresiones populares de un alto contenido deportivo, que progresivamente le otorgan fuerza e identidad social, el deporte es el deporte, vivir deportivamente, usar gorra, vestir con traje deportivo, hacer gala de espíritu deportivo, comportarse deportivamente, son expresiones que remiten a una determinada escala de valores, a un universo cultural específico, pero al mismo tiempo, ampliamente difundido en la sociedad actual.

Para Lagardera (2008), la cultura deportiva puede concebirse como un programa de comportamiento que responde a determinadas estructuras de significación valores asociados a los actos deportivos, que se transmiten mediante imágenes, símbolos y rituales a través de la familia, la escuela o los medios de comunicación de masas, que ha prevalecido de modo dominante en todo el mundo.

En otras palabras las organizaciones deportivas forman un mundo sub cultural típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracteriza por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre el deporte y una fuerte integración de sus miembros, en resumen: a lo largo de su historia cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por tanto para que la gestión tenga éxito tienen que existir previamente unos

conocimientos específicos sobre esta cultura deportiva, así lo afirma Heinemann (1998).

Estadísticas en el Deporte: Su objetivo esencial es conocer una selección de los resultados estadísticos más significativos del ámbito deportivo procedentes de diversas fuentes, que faciliten el conocimiento de la situación y de la evolución del deporte en Venezuela.

Parks, y Zanger, (1993), reconocen la importancia de mantener la información deportiva al día, ya que el gerente del deporte debe redactar notas de prensa, mantener al día a los periódicos locales, escribir historias con un carácter creativo, archivar los resultados de los partidos y eventos, escribir, diseñar y editar dossiers de información, preparar los programas para los eventos, vender el espacio publicitario, organizar actividades promocionales, recopilar resultados y estadísticas, organizar un sistema de archivo fotográfico, planear y llevar a cabo ruedas de prensa, contestar a las peticiones de los periódicos y organizaciones, gestionar el personal de una oficina de prensa y gestionar la oficina de prensa el día del evento, organizar una cadena de radio o televisión y cualquier otra actividad que se presente.

Entrenamiento Deportivo: Se entiende por entrenamiento el curso sistemático y repetido regularmente de una serie de ejercicios o actividades realizadas con un fin de mejora. El entrenamiento de la condición física o acondicionamiento físico se basa en el entrenamiento de las distintas cualidades físicas como consecuencia del entrenamiento, en el organismo se producen modificaciones que afectan a los músculos, al corazón, a los órganos respiratorios, los cuales se irán adaptando progresivamente al cambio.

Así se consiguen nuevos estados fisiológicos que van permitiendo realizar cada vez mayores esfuerzos, tanto en calidad como en cantidad. Para realizar un correcto entrenamiento se debe tener en cuenta los siguientes principios básicos del entrenamiento: principio de la unidad funcional, principio de continuidad, principio

del crecimiento paulatino del esfuerzo, principio de multilateralidad, principio de la especificidad, principio de la sobrecarga, principio de individualización.

Al respecto Martínez, Pila, Toba, (1977) refiere que el entrenamiento no es más que un proceso mediante el cual el deportista se habitúa a los múltiples cambios bioquímicos originados en su organismo, para de este modo adquirir una buena forma. Para referirse al término “estar en forma” refiere una buena constitución deportiva y puede venir dada por la existencia de varias cualidades físicas o fisiológicas como son: primero, la existencia de un buen estado motor caracterizado por la combinación de diversos factores entre los que se encuentran la fuerza, la velocidad, la agilidad, la resistencia, la coordinación y el equilibrio.

En segundo lugar, la presencia de una excelente capacidad para soportar el trabajo a la que contribuyen de un modo especial una función cardio-respiratoria y un metabolismo correcto. La tercera condición es la necesidad de contar con un peso corporal ideal en el que exista un equilibrio perfecto entre sus diversos componentes y especialmente entre el músculo y la grasa. Y, por último, todo lo anterior debe ser acompañado de una gran flexibilidad y capacidad para la relajación tanto estática como dinámica. Para adquirir dicho estado de forma se necesita un correcto planteamiento de las tareas a desarrollar lo que depende del perfecto conocimiento de la fisiología del deportista, así como de su capacidad para resistir el considerable esfuerzo al que debe someterse.

Taxonomía del Deporte: Término que se emplea para designar el ordenamiento jerárquico de la diversidad biológica, con el fin último de formalizar un sistema de clasificación, a la Taxonomía según Ramírez (2013) se le puede catalogar de ‘Ciencia de la clasificación’. En todo caso, cuando se apela a la etimología del término, se puede palpar la universalidad del mismo, en cuanto a “ordenamiento y organización bajo reglas”, ya que éste es un vocablo proveniente del griego, donde Taxos significa orden u organizar y nomos leyes o reglas.

En otras palabras, taxonomía es todo proceso de clasificación, basado en un ordenamiento reglamentado por criterios, surgidos del campo de conocimiento en

cuestión. Si bien es cierto que a la taxonomía suelen relacionarla fundamentalmente con la biología, en cuanto a la clasificación de las especies animales y/o vegetales, también es cierto que dicho término visto como proceso es perfectamente aplicable a cualquier aspecto de la vida o campo del conocimiento, sobre todo, cuando el propósito es organizar y reglamentar un vasto pero disperso conocimiento, así como para específico caso se presenta la gran cantidad y variedad de tipos de deporte existentes y el anárquico y vertiginoso crecimiento de los mismos.

La taxonomía de las disciplinas deportivas es el proceso de clasificación de los múltiples tipos de deporte, basado en una forma propia de organización, reglamentada por criterios surgidos de las mismas características de la práctica y fines deportivos. Uno de los auxiliares por excelencia de la taxonomía, vista como la ciencia de la clasificación, es llamar a los sujetos y objetos por su nombre.

Es conveniente que el gerente del deporte por ejemplo, pueda referirse a las taxonomías del deporte de manera correcta es decir los grupos de deporte, lo que sin duda contribuiría en primer lugar a ubicar el origen estructural y, en muchos casos, el contexto funcional de los mismos; pero, lo más importante que ayuda significativamente a evadir la disperso clasificación y la improvisación a la hora de escoger los más idóneos principios, métodos y medios para con el desarrollo y o perfeccionamiento de la actividad deportiva en cuestión.

Agentes Deportivos: Ante la magnitud de las cifras que se manejan en el negocio del deporte, la mayoría de los clubes deportivos profesionales en el mundo, y muchos deportistas han optado por contar con profesionales especializados tanto en negociación como en deporte, quienes les permiten encarar de mejor forma las negociaciones que se llevan a cabo igualando la relación contractual entre partes y mejorando los términos de los contratos para ambas partes, a cambio de una comisión calculada sobre el total del contrato.

Esto ha hecho cada vez más importante la figura del representante deportivo, quien se encarga de gestionar, a nombre del deportista o de los clubes deportivos, contratos de traspaso, de publicidad, entre otras funciones, operando como un

facilitador de las transacciones, equiparando la relación precontractual, durante las negociaciones, al tener dos contrapartes en similitud de condiciones en cuanto a información y conocimiento.

En este contexto Cornejo, (2012), aporta que los agentes o representantes deportivos, en la actualidad, son uno de los intervinientes de mayor relevancia dentro del mundo del deporte profesional, dada el creciente profesionalismo y mercantilización existente, que hace que los contratos que se celebren en el ámbito del deporte, pese a las fluctuaciones del mercado, siempre muevan cifras millonarias.

La función del agente consiste en representar a deportistas en negociaciones con clubes deportivos o con empresas patrocinadoras, a cambio de una retribución económica, generalmente calculada sobre un porcentaje del negocio llevado a cabo. Incluso hoy, los agentes asesoran a los deportistas en materia tributaria, de extranjería, deportiva, entre otras. También se pueden encargar de asesorar a clubes deportivos en sus negociaciones con otros clubes, con federaciones deportivas o con empresas.

Los Agentes Deportivos en el mercado actual, como se vio, ya no sólo se encargan de acercar a un deportista con un club deportivo y asegurarle a aquel un contrato lo más grande posible. La expansión en la oferta de agentes y el aumento en los requerimientos de los deportistas han hecho que los agentes deportivos desempeñen un sinnúmero de actividades, dentro de las que se destacan:

-Asesoría: Proveer asesoría a los Deportistas sobre ciertas condiciones del mercado o sobre la conveniencia de firmar un contrato determinado, en este caso, el agente actúa como un consultor.

-Corretaje: Esta es la actividad por excelencia de un agente deportivo, actúa como intermediario entre dos partes, asumiendo la representación de una de estas, buscando alcanzar el contrato más beneficioso para su cliente.

-Organización y promoción de eventos deportivos: Los agentes que se dedican a esta actividad, utilizan sus contactos y su experiencia para contactar atletas que participen en determinados eventos así como se aseguran de que dichos eventos tengan una adecuada difusión mediática y patrocinios. Esta modalidad se presenta

con mayor frecuencia en los atletas que desarrollan disciplinas individuales, como el Atletismo, las artes marciales, entre otras.

-Asesoría comunicacional y de imagen: Aquí el agente actúa como portavoz del deportista, manejando su imagen y promoviéndola ante empresas publicitarias y medios de comunicación, así es común que influyan en periodistas y medios deportivos en general, para que hablen bien de su representado. Se preocupa de que el deportista obtenga beneficios de contratos publicitarios.

-Administrar los bienes del deportista: Muchos deportistas buscan asegurarse de que, una vez retirados, puedan mantener un buen nivel de vida con los ingresos obtenidos durante su carrera deportiva. De esta manera, el agente asesora al deportista a manejar sus bienes de tal forma que rindan frutos por varios años para el atleta. Prestar asesoría legal: en general, los agentes deben prestar asesoría a los deportistas en diversas materias legales, así, el agente presta asesoría tributaria, judicial, de extranjería, entre otras materias de importancia para el deportista.

Como se ha mencionado función del agente consiste en representar a deportistas en negociaciones con clubes deportivos o con empresas patrocinadoras, a cambio de una retribución económica, generalmente calculada sobre un porcentaje del negocio llevado a cabo, incluso los agentes asesoran a los deportistas en materia tributaria, de extranjería, deportiva, entre otras, también se pueden encargar de asesorar a clubes deportivos en sus negociaciones con otros clubes, con federaciones deportivas o con empresas, conocimientos que no están demás para el gerente del deporte y que le beneficiarían en cualquier oportunidad que lo amerite.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics): Son las tecnologías de la información y comunicación, es decir, son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Sánchez, (2010) expone que es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información, para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos digitalizados.

Para todo tipo de aplicaciones educativas, las TIC's son medios y no fines. Por lo tanto, son instrumentos y materiales de construcción que facilitan el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y distintas formas de aprender, estilos y ritmos de los aprendices. La tecnología de información y comunicación incluye equipos, redes y software, el uso que un gerente del deporte mal informado puede hacer de éstas puede conducir a daños tanto en hardware como en software.

Se denomina software según Sánchez, (2010) a todos los componentes intangibles de un ordenador o computadora, es decir, al conjunto de programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (hardware). Esto incluye aplicaciones informáticas tales como un procesador de textos, que permite al usuario realizar una tarea, y software de sistema como un sistema operativo, que permite al resto de programas funcionar adecuadamente, facilitando la interacción con los componentes físicos y el resto de aplicaciones.

Se denomina hardware o soporte físico al conjunto de elementos materiales que componen un ordenador. Hardware también son los componentes físicos de una computadora tales como el disco duro, CD-ROM, disquetera (floppy). En dicho conjunto se incluyen los dispositivos electrónicos y electromecánicos, circuitos, cables, tarjetas, periféricos de todo tipo y otros elementos físicos. El hardware se refiere a todos los componentes físicos (que se pueden tocar) de la computadora: discos, unidades de disco, monitor, teclado, ratón (mouse), impresora, placas, chips y demás periféricos.

Gómez y Balkin (2003), exponen que la tecnología ha mejorado la gestión de las operaciones, incluyendo la productividad, la eficiencia y el grado de respuesta a las necesidades de los clientes. La tecnología de información de una empresa podría abarcar su tecnología de operaciones. El empleo que los trabajadores pueden dar a los ordenadores con propósitos no éticos o ilegales pueden poner en peligro a la organización, como la utilización perjudicial del correo electrónico.

Según Chiavenato (2002), todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, más sofisticada o más rudimentaria, para fabricar sus productos o prestar

servicios. La tecnología representa el conjunto de conocimientos utilizados para alcanzar determinados objetivos de la organización, debido al intenso desarrollo tecnológico y su enorme efecto en las organizaciones, la teoría administrativa considera la tecnología como una de las variables más importantes. En su forma rudimentaria, la tecnología son los métodos y procesos empleados para obtener determinado resultado con los recursos organizacionales disponibles. Como todos estos aspectos difieren de una organización a otra, las variaciones son realmente muy grandes.

Contabilidad: Su objetivo principal consiste en suministrar información que ayude a los gerentes a optimizar sus decisiones con miras a mejorar el rendimiento actual y a lograr un crecimiento rentable a largo plazo. Armstrong, (1988), refiere que la contabilidad suministra información a la gerencia sobre la situación de los ingresos, costos y gastos actuales y proyectados, y sobre la rentabilidad de los proyectos, productos, actividades o departamentos, sirviendo de guía para la planeación financiera y la toma de decisiones.

En consecuencia la contabilidad gerencial es aquella que se ocupa del desarrollo y mantenimiento del sistema de información gerencial de una organización. La contabilidad gerencial utiliza, entre otras, las técnicas siguientes: Contabilidad de costos: análisis de costos-volumen-utilidades, presupuestos financieros, presupuestos flexibles, control presupuestal, análisis de riesgos, presupuestos de gastos de capital e inversiones.

Presupuesto: El presupuesto es un instrumento esencial en la dirección de las organizaciones del deporte y es considerado como una expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos operativos de la organización, que se manifiesta en cantidades y valores monetarios, al mismo tiempo, es considerado como un instrumento de control para el gerente porque permite el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en cada una de las actividades y tareas para el logro de los objetivos y metas propuestos por las directivas de la organización.

Según la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1.999), se define presupuesto a un plan financiero que es elaborado para la estimación y control de operaciones futuras, es una guía importante para la gerencia, puesto que permite controlar los gastos y costos y planificar la generación de beneficios. En este aspecto, los presupuestos pueden dividirse en dos grandes ramas: presupuesto para proyectos u obras también denominado presupuesto de capital, que requieren financiamiento especial, presupuesto para las operaciones; los presupuestos de operación a su vez pueden subdividirse en presupuestos de ventas, publicidad y marketing; producción, mano de obra, compras e inventarios, mantenimiento y gastos de fabricación.

Oratoria: La oratoria es un poderoso recurso de transformación personal y grupal, su uso consciente y ético puede crear beneficios, aunque su uso ciego y pragmático puede, por contraste, convertirse en arma para oprimir, manipular o dominar. Según Yagosesky, (2001) la oratoria es una derivación de la antigua retórica griega, concebida como el arte del buen decir. También se le ha definido como el estudio y la aplicación de formas de comunicación oral y escrita, orientadas hacia la persuasión y el dominio de las masas.

La oratoria es una forma de comunicación interpersonal, a través del cual una persona orador se sirve de una serie de actitudes, así como de técnicas verbales y no verbales, para influir sobre un determinado grupo de personas público, con la intención de que piensen, sientan y actúen de una manera previamente establecida. La oratoria tiene tres objetivos o funciones básicas, que le dan sentido o que son su razón de ser: relacionarse (crear un vínculo transitorio o duradero), expresarse (exponer o compartir ideas y sentimientos), influir (modificar la percepción, actitud o forma de actuar de los interlocutores).

Un orador puede nacer pero también hacerse, es decir la calidad de la oratoria puede desarrollarse, el arte de hablar en público puede aprenderse. La oratoria eficaz en el gerente del deporte puede traer ciertos beneficios entre estos se pueden mencionar: confianza en uno mismo, oportunidades de liderazgo, prestigio y estatus, oportunidades de relacionarse, ganancias económicas entre otras, por último se puede

resumir que un orador de calidad es aquel que tiene algo valioso que decir y que sabe decirlo como sus interlocutores quisieran escucharlo, para lograr encajar en esa expectativa, entonces el gerente del deporte requiere poseer una serie de cualidades o fortalezas, y superar sus limitaciones o debilidades.

Bilingüe: El ambiente de globalización que se vive crea en las organizaciones y en los gerentes del deporte la necesidad de establecer y fomentar vínculos de cualquier índole con otros países cuyo idioma no es el español, para poder lidiar con esa situación se requiere el apoyo de gerentes del deporte bilingües que, además del español, puedan comunicarse en inglés, francés, alemán, japonés entre otros. Para León, (2008) le llama bilingües a las personas con mínima posesión de habilidades comunicativas en una segunda lengua o en una lengua extranjera, de la cual una gran variedad de habilidades bilingües se pueden desarrollar.

Manual de Organización y Funciones: El Manual de Organización y Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones de la unidad orgánica, así como las funciones a nivel de cargo específico de la Gerencia General. Según el Manual de Organización (1992), tiene el propósito de establecer las bases del un funcionamiento de una organización departamento o funcionario que permita a los implicados conocer de manera clara, y precisa, el funcionamiento a fin de cumplir cabalmente con los objetivos propuestos.

Por otra parte el Manual de Funciones de la Gerencia General (2003), refiere que: El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de la Gestión Institucional que describe la estructura, objetivos y funciones y precisa las interrelaciones jerárquicas, funciones internas y externas de cada una de las dependencias de la Entidad de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones, también determina los cargos dentro de la Estructura Orgánica, de acuerdo al cuadro para asignación de personal indicando las funciones específicas que le compete a cada trabajador.

El Manual de Organización y Funciones como se dijo es un instrumento normativo de la gestión administrativa, se precisan en total concordancia con la estructura orgánica y funciones, la descripción de los cargos que la integran, las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, mediante el Manual de Organización y Funciones cada funcionario y trabajador de la organización del deporte deberá conocer sus funciones y su ubicación dentro de la estructura general de la organización, con el fin de participar, de manera integral, en el logro de los principales objetivos de dicha organización, es necesario destacar que el gerente del deporte debe adquirir competencias en la elaboración y modificación del Manual de Organización y Funciones de la organización deportiva en la cual labora.

Negociaciones: La negociación consiste en un intercambio de bienes y servicios entre dos o más partes en el que los términos del intercambio se encuentran indeterminados, cualquier gerente del deporte puede ser buen negociador, si comprende de cómo funcionan las negociaciones, si sabe escuchar, si tiene objetivos claros, si es íntegro y genera confianza, si tiene la habilidad de comunicarse eficazmente, deben estudiar el proceso en profundidad y también la naturaleza humana en situaciones de crisis.

La actitud más inteligente de un gerente del deporte buen negociador consiste en descubrir si hay algún tipo de afinidad o punto en común que pueda ser explorado en primer lugar, también debe observar el grado de transparencia del mercado antes de hacer cualquier propuesta, el precio es una variable entre varias posibilidades, como por ejemplo: la calidad, la cantidad, el plazo de envío, el servicio entre otros, al hablar de precio demasiado pronto, muchas veces, las personas tienden a perder de vista el valor total del paquete que se está negociando.

Según el Programa de Educación Ejecutiva (2008), la mejor preparación para cualquier negociación debe tener en cuenta seis cosas: las diferencias de estilo entre los negociadores, los objetivos de cada lado, los patrones y las normas de gobierno que determinan un precio justo, las perspectivas de una relación futura, los intereses subyacentes capaces de promover la unión de las partes, y también está el asunto de

quien necesita más el acuerdo, en otras palabras, las diferencias de apalancamiento. Si esos seis asuntos se han tenido en cuenta debidamente, es posible obtener un buen resultado en la mayor parte de las negociaciones.

De la misma manera para Gómez y Balkin (2003) aquella parte que aplique eficazmente ciertas habilidades negociadoras asegurará, para ambas partes, unos términos favorables, mediante la identificación de un espacio común. Los gerentes utilizan las habilidades negociadoras para obtener recursos que son controlados por otras personas.

Entre las situaciones que necesitan cierta capacidad para negociar están: Pedir prestado dinero a un banco en buenas condiciones para financiar la expansión del negocio, cerrar un contrato de alquiler a largo plazo favorable que permita controlar los gastos de espacio de oficinas, obtener de los proveedores materias primas a un coste bajo, con el fin de tener una ventaja en coste con respecto a los competidores, negociar los contratos con los trabajadores para atraer y retener a los directivos más importantes, adquirir otros negocios que ayuden a la empresa a expandirse a otros mercados.

Gramática: La comunicación es un proceso de intercambio, de conocimientos, de sentimientos, de opiniones entre los seres humanos. La comunicación entre los seres humanos es fundamental para el desarrollo de la vida en sociedad y se realiza mediante el empleo de distintos sistemas o lenguajes. Lenguaje es la capacidad que tienen los seres humanos para crear diversas formas de comunicación.

Existen muchos tipos de lenguajes como la pintura, la música, la mímica, la danza, las señales de humo que han utilizado algunas comunidades, pero indudablemente, el más importante es la lengua. Según Larousse la lengua se diferencia de otros sistemas de comunicación, porque es mucho más eficaz y precisa, además de que es exclusiva de los seres humanos.

Para que el proceso de comunicación sea posible, es necesario que intervengan seis elementos: hablante o emisor, oyente o receptor, código, mensaje, medio o canal físico y referente. La gramática estudia el sistema de cada lengua. Las lenguas no son

un listado anárquico de palabras, las palabras pueden agruparse según su forma, su función o su significado y, además, existen reglas para combinarlas y poder formar frases y oraciones coherentes, esto es lo que estudia la gramática.

En la actualidad, se define la gramática como la parte de la lingüística que estudia el conjunto de reglas que tiene una lengua, para formar palabras y combinarlas en la construcción de oraciones. Las partes fundamentales de la gramática son la morfología y la sintaxis; muchos estudiosos incluyen, además, la fonética, la fonología y, en algunos casos, la semántica.

En este mismo orden de ideas para Gil, (2013), uno de los medios empleados para lograr la comunicación es la redacción, entendida como la preparación de frases, oraciones, preposiciones, a través de las cuales se hace llegar el mensaje. No hay duda que para poder lograr que este medio sea efectivo, se requiere del dominio y del conocimiento de las reglas sobre la estructuración de las frases, oraciones y preposiciones, porque sin ello no se logra la transmisión del pensamiento con toda claridad y se coloca en tela de juicio el grado de cultura, educación, equilibrio espiritual del redactor, quien debe esmerarse en exponer ideas concretas con corrección y claridad a través del empleo del léxico apropiado al asunto.

Ortografía: Hay quienes a pesar de haber superado la escolarización elemental tienen problemas ortográficos. La ortografía según Larousse es la parte de la gramática que se ocupa de la manera correcta de escribir las palabras. Las normas ortográficas regulan el uso de las letras, de las mayúsculas, de la tilde de acentuación y de los signos de puntuación y entonación.

La claridad de pensamiento de muchos gerentes del deporte puesta de manifiesto en las conversaciones diarias se ve oscurecida cuando hay un papel delante y las ideas tan brillantes ya no fluyen o se niegan o ser moldeadas por el lápiz, de muy poco vale un vocabulario abundante y florido si sólo se queda en los labios de su feliz poseedor o en los oídos olvidadizos de uno que otro interlocutor, para que perdure es necesario llevarlo al papel, expresarlo en forma escrita.

Para Gil, en el 2013, la redacción es, en síntesis, la personalidad del pensamiento, el vestido de la palabra y el vehículo portador de sus ideas. Su misión va más allá de lo contemplativo para convertirse en un instrumento funcional de la vida moderna. Fábricas, oficinas, unidades educativas y universidades no pueden prescindir de esta herramienta de trabajo, ya que es parte misma de la vida de estas instituciones, de cuyo hacer se va dejando un palpable testimonio.

Manejar bien esta “herramienta” es asunto de vital importancia en la vida diaria y basta para verificar esto hacer un repaso de lo que se ve alrededor. Muchos excelentes gerentes del deporte encuentran serias trabas en sus funciones por haber olvidado la redacción o haberla relegado a un segundo plano, por el argumento de que su especialidad no es escribir.

La redacción significa literalmente poner en orden, es decir, jerarquizar adecuadamente las ideas y verterlas en el papel. Pero simplemente escribir no basta; es necesario que el gerente lo haga con exactitud, originalidad, concisión y claridad; es decir, para lograr ese objetivo debe reconocer lo esencial de la gramática, estar al tanto de los errores en que se incurre con más frecuencia y seguir las normas generales y especiales que dan calidad a todo escrito.

Método Científico: En términos generales, el método es la vía o camino que se utiliza para llegar a un fin o para lograr un objetivo, en el campo de la investigación, se considera método al modo general o manera que se emplea para abordar un problema, al respecto Arias en el 2006 dice que el método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis.

Continúa Arias acotando que previo a la aplicación del método científico debe ocurrir el hecho o fenómeno, es decir, cualquier suceso o cambio ocurrido en la naturaleza o en la sociedad, que pueda ser percibido y que sea de interés para el investigador. Una vez sucedido el hecho se procede con el primer paso:

-La observación: Consiste en la percepción del hecho o fenómeno.

-La formulación del problema: se basa en la elaboración de una pregunta o interrogación acerca del hecho observado.

-Formulación de hipótesis: Radica en la producción de una suposición o posible respuesta al problema.

-Verificación: Consiste en someter a prueba la hipótesis mediante la recolección de datos.

-Análisis: Los datos obtenidos son procesados para así determinar cuáles confirman la hipótesis.

-Conclusión: Es la respuesta al problema, producto de la verificación y del análisis efectuado.

De manera que si el gerente del deporte aplica el método científico en la resolución de problemas presentados en la organización podría obtener soluciones confiables, de ahí la importancia que adquiera esta competencia.

El plan de Contingencia: Si los recursos tanto internos como externos, no están disponibles en la cantidad requerida por la planificación estratégica original, este último no será realizable, y surge la necesidad de una solución alternativa, que consiste en un proyecto corto y realista.

Este proyecto según Acosta, (2005) es el plan de contingencia que será preparado incluyendo aquellas acciones estratégicas para las cuales la planificación tiene ya asegurado los recursos tanto internos como externos, con los que puede asegurar su realización.

Competencias Humanas

Gerencia de Conflictos: también denominada resolución de conflictos es la capacidad de negociar y de resolver conflictos, las personas dotadas de estas competencias manejan a las personas difíciles y a las situaciones tensas con diplomacia y tacto; reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos, fomentan la disminución de las tensiones y buscan el modo de llegar a las soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

En este orden de ideas el deporte actual está lleno de conflictos que van desde protestas técnicas hasta juicios legales, los cuales se originan en la pérdida de credibilidad de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales debido a su organización inadecuada, gestión titubeante y administración raquítica.

Muchos de estos conflictos son también la consecuencia de que los atletas, al negárseles sus derechos, sienten que se abusa de ellos o temen perder la cara frente a sus patrocinadores en caso de ser declarados culpables frente a sus patrocinadores de romper las leyes del juego limpio, del antidopaje o las reglas del deporte mismo.

Según Acosta (2005) el control adecuado y efectivo de situaciones conflictivas puede prevenir conflictos mayores en el deporte. Los gerentes eficientes deberían distinguir el tipo de situaciones conflictivas con que se enfrentan y asegurarse que todas las partes involucradas son totalmente conscientes de los reglamentos que se espera que cumplan.

Para hacerlo, es importante identificar los diferentes conflictos que pudieran emanar de las relaciones interpersonales, institucionales, de trabajo, deportivas, conducta reglamentada y conducta técnica deportiva en competiciones. Las relaciones de trabajo deben establecerse de acuerdo con los términos contractuales, pero es de esperar que los gerentes sigan las costumbres locales y las condiciones legales de trabajo.

Guzman, (1993), aporta que la presencia de conflicto en las instituciones no es algo raro o de excepción. Se entiende que existe conflicto cuando surgen diferencias de criterios o de valoración con relación a una situación determinada.

En las instituciones estas diferencias surgen por discrepancia relativas al proceso gerencial propiamente dicho, tales como: la filosofía, las políticas, la planificación, la práctica de las funciones o tareas y los estilos de dirección, control y evaluación de ellas. Así mismo se incluyen en este tipo de conflictos, los que surgen de la relación de las interdependencias, llámese gerencia, departamento, sección o unidad; tales hechos crean situaciones de tensión y desagrado en gerentes, personas involucradas, dando lugar a la situación conflictiva.

Otras fuentes generadoras de conflictos interpersonales en la organización, son de naturaleza subjetiva. Estos conflictos están relacionados con la vida emocional del personal. Se refiere a las creencias y valores individuales de los trabajadores. Las expresiones que pudieran ser interpretadas como de crítica o evaluación a las personas y sus hechos.

También se incluye en este marco de referencia, la práctica de actividades dentro de la organización, relacionadas con: prácticas religiosas o esotéricas tales como colocar bustos o estampas religiosas o alegóricas a determinadas creencias; establecer ritos y patrones de comportamiento, ajenos al uso y a las costumbres. Asimismo son generadoras de conflictos las conductas críticas y posiciones inflexibles, tales como ofender por medio de la humillación y la burla a personas que mantienen hábitos de fumar, beber o ingerir alimentos, que las otras personas no aprueban.

Tales actitudes críticas son generadoras de conflictos intrainstitucional, no sólo cuando las personas realizan o practican sus hábitos en el área laboral, sino aun fuera de ella, cuando algunos miembros intentan imponer el punto de vista personal sobre estos asuntos. Aún cuando las interdependencias inherentes a las organizaciones del deporte son potencialmente generadoras de conflictos interpersonales, éstos podrían ser manejados si se conocen oportunamente.

Relaciones Públicas: Las relaciones públicas son una función de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y su público; involucra la solución de asuntos y problemas; ayuda a la dirección a mantenerse informada y receptiva ante la opinión pública.

Define y realza la responsabilidad de la dirección respecto al interés público; ayuda a la dirección respecto al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente sirviendo de sistemas de alerta anticipada para adelantarse a las tendencias; y usan la investigación y el sondeo así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas en resumen son las

actividades, actitudes o comportamientos que usa un gerente del deporte para intentar influir.

Acosta, (2005) expone que son las actividades, actitudes o comportamientos que usa una organización o individuo para intentar influir, modificar o mejorar la opinión pública de patrocinadores o practicantes potenciales mediante un proceso adecuado de comunicación. El objetivo es crear o cambiar la percepción o manera en la cual reciben o conciben la imagen de la organización misma o del servicio del deporte, del evento deportivo, producto o de un individuo, produciendo una imagen honesta, valiosa y creíble digna de aceptación y simpatía.

Objetivos: La estructura de una organización nacional deportiva debe ser capaz de prever, a corto y posiblemente a medio y largo plazo, sus objetivos y que sean factibles y fácilmente alcanzados con un mínimo de contratiempos, interferencias y esfuerzo. Todo y todos deben avanzar hacia los objetivos de orden superior que pueden ser alcanzados en un futuro.

Acosta (2005) señala que los objetivos deben ser precisos, claros, realizables, medibles, realistas e interesantes. La gente responsable de las acciones necesarias para realizar los objetivos debe identificar su actitud de trabajo con el cumplimiento de dichos objetivos. Para que un plan o proyecto sea realizado con éxito, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno.

Acosta, menciona que es la parte más importante del plan o sistema. Para Jiménez (2012) las características de los objetivos deben ser: claros y precisos, realistas, formularse en términos positivos, ser realizables, ser exigentes y estimulantes, fragmentarse en sub-objetivos accesibles, tener fechas de vencimiento y estar bien planificados y a la vista.

Por otra parte la teoría de Drucker en 1954 llamada administración por objetivos resume “si los objetivos son establecidos conjuntamente por los gerentes y los empleados, esos objetivos serán realistas, realizables, y motivadores.” Las discusiones mutuas y las decisiones conjuntas ayudan a establecer objetivos comunes e individuales para ser identificados de acuerdo con los objetivos deseados por la

organización. El método más recomendado para realizar este proceso es el conocido como planificación estratégica.

Toma de Decisiones: El gerente del deporte tiene que tomar decisiones sobre los recursos que posee la organización, incluyendo decisiones sobre lo que se quiere hacer y lo que se quiere ser. Todos los días tiene que tomar decisiones, pero son tan rápidas que no se presta atención a que se está haciendo una elección.

Parks y Zanger (1993), recomiendan que el primer paso es evaluar el problema y decidir la importancia de la elección. Antes de tomar una decisión un gerente debe: Asegurarse de que tiene disponible todos los hechos, averiguar todos los antecedentes acerca de situaciones similares; darse tiempo para decidir: las decisiones completas requieren tiempo para analizadas dos veces.

El gerente del deporte debe tomar decisiones asertivas con respecto a los siguientes recursos: económico, infraestructura, material, tecnológico, tiempo, humano, animal que posea la organización en la cual se desempeña

www.bdigital.ula.ve

Asignación de Recursos: Acosta (2005), refiere que tanto la preparación de un plan como la implantación de cada uno de sus programas requieren recursos humanos, así como de medios financieros y materiales. Esos recursos son interactivos y operan de una manera coordinada bajo las guías proporcionadas por el gerente de la organización.

Esos recursos deben ser controlados armoniosamente con una intercomunicación efectiva y siempre deben orientarse a lograr los mismos objetivos con metas claramente definidas, tácticas comunes y una programación estricta. Para la obtención de los objetivos propuestos en la organización deportiva el gerente debe reflexionar cuál o cuáles de los siguientes recursos debe asignar: económico, infraestructura, material, tecnológico, tiempo, humano, animal, como también la proporción del recurso y las condiciones.

Trabajo en Equipo: Se define un equipo como la estrategia, a través de la cual los miembros de una unidad o interdependencia aprenden a través de la práctica, a intercambiar experiencias para incrementar su efectividad. Para conformar como tal una gerencia por competencia basada en el trabajo en equipo, es relevante que el gerente del deporte:

Seleccione a los miembros y se base en la disposición personal que ellos tengan para interactuar con los demás, y asimismo tomará en cuenta las competencias técnicas y humanas deseadas, utilice los programas de entrenamiento, tanto para la preparación técnica como para fomentar las relaciones humanas entre los miembros del personal de una unidad o interdependencia.

Guzman (1993), resume las ventajas del trabajo en equipo en: Fomenta la comunicación directa tanto en los miembros del equipo como entre las distintas unidades interinstitucionales, favorece la eliminación de barreras tales como: nosotros/ellos, ya que cuando los grupos se cohesionan se dan cuenta que participan de distintos grupos interinstitucionales, los cuales laboran por la conjunción de los mismos valores y principios.

Esta interacción ayuda a eliminar la barrera entre directores, administrativos, empleados, permite la unificación de criterios en relación a fijar metas, planificar, analizar situaciones, enfrentar conflictos, correr riesgos, y tomar decisiones, fomenta en los miembros el arraigo y el sentimiento de pertenencia, para tomar las acciones necesarias a objeto de alcanzar los propósitos de la institución a la cual sienten como suya.

Establece cohesión entre sus miembros, lo cual permite reconocer a los otros y aceptarlos con sus capacidades reales y limitaciones, orienta las actividades hacia la ejecución, la cual facilita la fluidez de la organización, facilita el análisis de situaciones problemáticas y toma de decisiones que satisfagan a todos o a la mayoría, elimina el uso de la política y el poder, como herramientas de presión en las decisiones, facilita la rotación de empleados, lo cual les permite tener información y experiencia de trabajo global, incorpora a la cultura laboral, la confianza y la integridad al sentirse los empleados parte del proceso de tomar decisiones, permite

desarrollar estrategias acertadas, facultar a los empleados o optimizar sus habilidades, porque sienten el logro de su esfuerzo.

Resiliencia: La resiliencia se refiere al proceso de superar los efectos negativos de la exposición al riesgo, afrontamiento exitoso de las experiencias traumáticas y la evitación de las trayectorias negativas asociadas con el riesgo. Becoña (2006) sugiere que para que aparezca la resiliencia tienen que estar presentes tanto factores de riesgo como de protección que ayuden a conseguir un resultado positivo o reduzcan o eviten un resultado negativo, también, se basa más en las fuerzas que en los déficits de los individuos.

Los factores que puedan ayudar al individuo a evitar los efectos negativos de los riesgos pueden ser tanto cualidades o recursos ayuda parental, de otra persona, de un profesor o mentor. Inciden también mucho en la organización comunitaria y la ayuda que ésta puede proporcionar para conseguir el resultado.

Es un proceso que al igual que un trabajo requiere de constancia, disposición y apertura del individuo. El individuo se recupera de una situación adversa pero no a través de un tratamiento médico. Cyrulnik 2005, citado por Delgado, (2014), define la resiliencia como una actitud que permite: Elaborar un proyecto para alejar el propio pasado, metamorfosear el dolor del momento para hacer de él un recuerdo glorioso o divertido.

Este alejamiento emocional se hace posible mediante mecanismos de defensa costosos pero necesarios que permiten regresar al mundo cuando uno ha sido expulsado de la humanidad. Es necesario comprender, tal como lo refiere el autor y de acuerdo con su experiencia, que la resiliencia no es un catálogo ni una vacuna o antídoto ante el sufrimiento, se trata por el contrario de un proceso encabezado por un proyecto de vida que devuelve al individuo herido a la sociedad y lo reincorpora a una cultura que puede darle sentido a lo que ha ocurrido, permitiéndole organizar su historia de vida, ayudándole a comprender y a sentirse en la capacidad de dar y recibir en una paulatina liberación del sentimiento de culpa.

La resiliencia compromete al individuo con su realidad inmediata, lo conlleva a ser un actor activo de la construcción de la misma y lo ayuda a abandonar su estado pasivo de espectador. Cuando se refiere a este concepto se asume que en el gerente del deporte implica competencia o un positivo y efectivo afrontamiento en respuesta al riesgo o a la adversidad.

Inteligencias Múltiples: La inteligencia se define como capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural, se expresa en términos de una conducta adaptativa dirigida a unos objetivos. Sternberg y Powell (1986) citado por Vivas y Gallego en el 2008, destacan que el subconjunto de comportamientos etiquetados como inteligentes parece estar determinado en gran parte por normas culturales y sociales.

Piaget (1978, 1983) citado por Vivas y Gallego (2008) explica que la inteligencia se organiza en torno a estructuras cognoscitivas, cada una de las cuales da lugar a conductas diferentes en situaciones específicas. La adaptación se refiere a cómo se producen las interrelaciones entre los esquemas cognoscitivos y los estímulos del medio ambiente que rodean al individuo, quien a través de los procesos de asimilación y acomodación logra una adaptación intelectual y el desarrollo de sus estructuras cognoscitivas.

En la última década empezó a tomar fuerza una concepción emocional de la inteligencia, denominada así porque promueve con insistencia el componente emocional. En 1983, Howard Gardner citado por Vivas y Gallego (2008) publica su obra *Frames of Mind*, en la cual ofrece una visión pluralista de la mente y propone inicialmente la existencia de siete inteligencias, a las que posteriormente añade otras.

Para Gardner (1995, 2005), citado por Vivas y Gallego (2008) todos tenemos los siguientes tipos de inteligencias. Admite que su clasificación no es de ningún modo definitiva ni exacta, y que, por consiguiente, pueden surgir otras distintas a las planteadas por él.

Cuadro 4. Tipos de Inteligencias

Tipo	Características
Lingüística	Permite explicar, debatir, persuadir con eficacia. Facilita la expresión oral y escrita. La inteligencia de escritores, oradores, periodistas.
Lógico-Matemática	Permite resolver problemas de manera extraordinariamente rápida. Predominancia del hemisferio izquierdo. Inteligencia de los lógicos, matemáticos y científicos.
Espacial	Capacidad para representarse mentalmente las relaciones espaciales. Facilita la lectura de mapas, la visualización de objetos desde ángulos diferentes. Predominancia del hemisferio derecho. Inteligencia de los aviadores y navegadores
Musical	Facilidad para crear y apreciar la música. Predominancia del hemisferio derecho.
Cinético-Espacial	Habilidad para utilizar el cuerpo de diferentes formas. Hábiles en los trabajos manuales, tienden a moverse mucho y aprenden mejor por la experiencia y la práctica. Inteligencia de los atletas, bailarines, actores y artesanos.
Inteligencia Interpersonal	Es la capacidad para comprender a los otros, motivarlos y cooperar con ellos. Se construye a partir de una capacidad para sentir distinciones entre los demás, en particular los contrastes de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones. Las personas dotadas de esta capacidad son sensibles a la manera de ser y el estado de ánimo de los demás; se interesan en cómo las personas piensan y sienten. Prefieren trabajar en equipo. Conceptos como cooperación, participación, cohesión, colaboración, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y solidaridad tienen mucho que ver con este tipo de inteligencia. Esta habilidad es importante para docentes, médicos, vendedores y políticos.
Inteligencia Intrapersonal	Es la capacidad de introspección, de formar una imagen adecuada de lo que uno es y de cómo se comporta. Se trata de autoentenderse, acceder y comprender los propios sentimientos y emociones, controlarlos y enfocarlos adecuadamente, orientando la propia conducta. Controla los niveles de autoconvencimiento o autoconfianza y facilita el ánimo y la motivación necesarias para alcanzar buenos resultados. Permite comprenderse y trabajar con uno mismo.
Inteligencia Naturalista	Atracción por el mundo natural y sensibilidad en relación con éste, capacidad de identificación del lenguaje natural y capacidad de éxtasis ante el paisaje humanizado o no.
Inteligencia Existencial	Capacidad para interesarse e indagar en cuestiones filosóficas: quiénes somos, de dónde venimos, para qué existimos, qué es el infinito. Es propia de los filósofos y religiosos. También llamada inteligencia de los asuntos grandes.

Nota. Nueve tipos de inteligencia según Gardner (2005)

Con respecto a esta teoría de las inteligencias múltiples resulta esclarecedor lo que el mismo Gardner (2005) citado por Vivas y Gallego (2008) afirma con relación a que lo importante no es si son 8 ó 9 inteligencias en particular; lo que hay que destacar es el concepto de multiplicidad y la relativa independencia de cada una de ellas, por lo que es de importancia notable para el gerente del deporte resolver problemas haciendo uso de sus inteligencias múltiples, que pueden ser desarrolladas.

La Inteligencia Emocional: La inteligencia emocional se define como el uso inteligente de las emociones, es utilizar intencionalmente la información que proporcionan las emociones para guiar la conducta y los procesos de pensamiento a fin de alcanzar los mejores resultados. Las personas emocionalmente inteligentes toman muy en cuenta sus propios sentimientos y los de los demás, tienen habilidades tales como la autoconciencia, el control de impulsos, la empatía y la asertividad, entre otras.

También se puede definir como la capacidad de regular las propias emociones y comprender las de los demás; implica el desarrollo de habilidades que abarcan lo emocional, lo cognitivo y lo conductual. Según Alexis y Boyd (1998), citado por Vivas y Gallego, (2008), una persona con alta inteligencia emocional tiene un profundo conocimiento de sí misma y claridad mental; puede adaptarse más fácilmente y tomar buenas decisiones, trabajar mejor en grupo y tiene procedimientos eficaces para el manejo del estrés.

En el cuadro 5 se presenta una selección de habilidades implicadas en la inteligencia emocional, en la cual se destaca que éstas tienen que ver con aspectos emocionales propiamente dichos, así como con cognitivos y conductuales.

Cuadro 5
Habilidades de la Inteligencia Emocional

Emocionales	Cognitivas	Conductuales
Reconocer, identificar y expresar nuestros sentimientos.	Comprender los sentimientos de los demás, asumir puntos de vista y respetar las diferencias	Resistir las influencias negativas
Controlar los sentimientos y evaluar su intensidad.	Saber leer e interpretar indicadores sociales.	Escuchar a los demás y responder eficazmente a la crítica.
Aprender formas de controlar la ansiedad, la tristeza, la ira y la cólera.	Dividir en fases el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas.	Comunicarse con los demás a través de otros canales no verbales; gestos tono de voz, expresión facial, etc.
Controlar las emociones, comprender lo que hay detrás de un determinado sentimiento	Adiestrarse en la cooperación, la resolución de conflictos y la negociación de compromisos.	Participar en grupos positivos de compañeros.

Nota. Habilidades emocionales, cognitivas y conductuales de la inteligencia emocional. Tomado de Vivas y Gallego (2008).

La inteligencia emocional en el gerente del deporte debe ser la capacidad para reconocer, comprender y regular las emociones y las de los demás, es decir de su equipo de trabajo. Esta propuesta integra los elementos fundamentales de los distintos modelos, los cuales incluyen en sus referentes fundamentales la percepción, comprensión y regulación de las emociones. En la cuadro 6 se representan los procesos inherentes a la inteligencia emocional con una breve descripción de cada uno de ellos.

Cuadro 6
Procesos de la Inteligencia Emocional

Procesos de la Inteligencia Emocional	Percibir	Reconoce de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal
	Comprender	Integrar lo que sentimos dentro de nuestros pensamientos y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales
	Regular	Dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

Nota. Los procesos de la inteligencia emocional: percibir, comprender y regular. Tomado de Vivas y Gallego, (2008).

Control: también denominado evaluación, también supervisión es asegurar que los resultados o las actividades de la organización deportiva se adapten a lo planeado y se cumplan conforme a la estructura organizativa establecida. A través de controles, el gerente deportivo puede encontrar: si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa, si la estructura de departamentos corresponde a los objetivos de la organización, si las metas y los objetivos pueden ser realizados con los recursos previstos, si la persona adecuada ha sido contratada para el trabajo o si el trabajo corresponde a las cualidades de la persona.

Para Acosta, (2005), controlar es averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba y aprobar o desaprobar los mismos para ejercer una función correctiva, su finalidad es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sean posibles a los objetivos previamente establecidos.

El control acompaña todas las etapas del proceso administrativo y tiene dos objetivos: la corrección de errores y la prevención de los mismos. El control se basa en el principio de la excepción, se debe concentrar la atención en todo aquello que se salga del estándar. El control es un proceso cíclico en el que se diferencian las siguientes etapas: Establecimiento de modelos o estándares a seguir estándares de calidad, de cantidad, de tiempo, de costos, evaluación del desempeño: medir lo que se

está haciendo, comparación del desempeño con el estándar establecido, acción correctiva: es la corrección de la variación con respecto al estándar.

Existen dos tipos de controles, los efectuados sobre las personas y los efectuados sobre las cosas, ya sean máquinas, equipos, procedimientos. Estos controles se establecen con relación a los indicadores de gestión trazados en cada una de las áreas de la organización. Como mecanismos de control se pueden utilizar algunas técnicas aplicadas a la planeación como son: Diagramas de Gantt: o de columnas donde se establece la información necesaria para la ejecución del proyecto, técnica de trayectoria: cuyo objetivo es acortar la duración de los procesos, control de los presupuestos y estados financieros, técnica PERT según Acosta, (2005), (Program Evaluation and Review Technique): que permite comparar lo planeado con lo ejecutado mediante un diagrama cronológico), entre otras.

El control indaga los métodos utilizados en la ejecución, la cantidad y calidad del trabajo, la actitud de los empleados a sugerencias, las actividades generales de cada departamento y el comportamiento de los consumidores, entre otros. Existen tres tipos de control: uno preventivo, que permita al director anticiparse a un posible error, uno concurrente, que permite corregir el error en el momento mismo en que ocurre y un control de retroalimentación, posterior a la falla.

Por otro lado Parks y Zanger, (1993) exponen sobre la evaluación que es fijar el grado de efectividad de todas las acciones llevadas a cabo por la organización, los distintos departamentos y el personal. Durante el período de evaluación, los gerentes del deporte comparan los resultados con los objetivos que se habían marcado con anterioridad. Esta función es decisiva debido a que la información derivada del proceso de evaluación revela la efectividad de los procesos de planificación, organización, dirección y liderazgo. Estos resultados se utilizarán para mantener, ajustar u omitir algunos procedimientos, programas o funciones.

Delegar: Para el gerente del deporte es fundamental delegar para disponer de más tiempo, el saber delegar, que es una de las competencias o capacidades importantes, permite organizarse y reestructurar la actividad cotidiana de forma coherente,

metódica y planificada. El directivo según Jiménez (2012), debe saber delegar en sus colaboradores y estos, tener la iniciativa y proactividad suficiente para asumir la responsabilidad porque, quien sabe delegar, gestiona muy eficazmente su tiempo. Es imprescindible para gerenciar mejor todas las tareas, para ello será necesario rodearse de profesionales competentes, con habilidades o competencias técnicas y humanas que quieran asumir el compromiso de la delegación.

Liderazgo: Un gerente del deporte y buen líder debe crear un clima en donde el personal de una de la organización esté motivado para trabajar con unos niveles óptimos de eficiencia y productividad, los líderes efectivos tienen un amplio conocimiento de la naturaleza humana y poseen una reconocida habilidad en las relaciones interpersonales, el primer paso hacia el desarrollo de unas buenas cualidades de líder es crear un clima en donde los miembros de una asociación estén motivados a contribuir con su trabajo, y con su experiencia.

Para Parks y Zanger (1993), el liderazgo es considerado como la función más crítica en la estructura de una empresa. El liderazgo es “el proceso interpersonal de influir en los miembros de una empresa para lograr una metas”. El liderazgo es básico en la ejecución de planes a corto y largo plazo.

Una plantilla productiva de trabajadores está normalmente compuesta por personas que se sienten apreciadas, respetadas y premiadas; consecuentemente, trabajan para alcanzar las metas de la organización. Los conocimientos sobre principios psicológicos y sociológicos ayudaran a los administradores deportivos a entender la naturaleza humana.

Los gerentes en asociaciones del deporte demuestran liderazgo desarrollando buenos ejemplos en sus hábitos personales de salud, ofreciendo incentivos económicos a empleados que atraen a un número determinado de clientes, preguntando y escuchando ideas de los empleados y realizando sus funciones de administradores con un estilo abierto y positivo.

Por otra parte Vivas y Gallego (2008), exponen que es la capacidad de inspirar y de dirigir a los individuos y a los grupos, cuando resulta necesario, saben tomar

decisiones independientemente de su posición; son capaces de guiar el desempeño de los demás y establecen su liderazgo a partir del ejemplo. Los gerentes del deporte deben estar dotados de estas competencias articulando y estimulando el entusiasmo por las perspectivas y objetivos compartidos, es decir ejercer un liderazgo ante los miembros de la organización de modo que el trabajo se realice de la manera más eficaz posible.

Para Soucie (2002), la dirección exige que el administrador motive a los empleados a comprometerse con la organización y a dirigirse ellos mismos en función de los objetivos organizativos que se han marcado. La dirección exige asimismo que el administrador coordine el trabajo de individuos y grupos dentro de la organización de forma que cada uno desempeñe el papel que se le ha asignado y, así, no interfiera en el de los demás.

Entornos Organizados: La organización es un rasgo importante en un gerente del deporte, los montones de peticiones, los fines de plazo, las llamadas telefónicas y las reuniones interrumpen la producción, todo esto demanda la habilidad para establecer prioridades y organizar. Su oficina debe permanecer en orden y limpia, de igual forma su escritorio y sus archivos, es decir se debe tener la información almacenada en sistemas de archivo organizados eso significa que no se perderá tiempo en la búsqueda de la información que se necesita puesto que un sistema de archivo completo, pero no incómodo, limita mucho la pérdida de tiempo en la búsqueda de información.

Acosta (2005), expone que es importante prever un lugar para cada documento o expediente en proceso y mantener siempre otros documentos y expedientes en su lugar inicial. Asimismo el escritorio debería estar siempre ordenado y limpio y no ser usado como una papelería, apilando documentos o papeles. Un expediente, carpeta o documento deberá estar sobre el escritorio solamente cuando está siendo consultado o procesado, cuando el trabajo en ese documento en particular se ha terminado o suspendido, el documento debe devolverse inmediatamente a su lugar inicial antes de empezar a trabajar con otro documento.

Para Acosta (2005) los papeles y documentos que están desordenados o desparramados sobre todo el escritorio de un presidente, director o coordinador sugieren una falta de control en el cumplimiento de sus tareas. Esta desorganización entraña una pérdida de tiempo y un seguimiento desordenado.

La Comunicación: Es la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes, los gerentes del deporte dotados de estas competencias saben dar y recibir mensajes, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje; abordan directamente las cuestiones difíciles, saben escuchar, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas para compartir la información de la que disponen, alientan la comunicación sincera y permanecen atentos tanto a las buenas noticias como a las malas.

Acosta, (2005). Refiere que el término comunicación para toda empresa moderna y para las organizaciones deportivas en particular incluye dos significados esenciales: comunicación organizativa y comunicación masiva. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares esenciales para el éxito de cualquier empresa y organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión dentro de la organización y de ésta con su medio ambiente exterior.

En su significado tradicional, la comunicación consiste en la trasmisión oral, o escrita o visual de las ideas en formas de mensaje a través de cualquier medio posible en un proceso de dos vías en el cual se une un transmisor con un receptor y que puede realizarse directa o indirectamente. Las formas de comunicación son:

-Oral: Es el medio de comunicación más frecuentemente usado en discursos, conferencias, juntas y congresos, en un proceso oral directo de la fuente al receptor. La comunicación oral es el instrumento perfecto para transmitir una idea a otras personas y el mejor método para negociar contratos, cuando se está negociando bajo las bases de persona-persona, pero muy limitado en su alcance general. No se recomienda para audiencias numerosas, aun si los asistentes a una reunión, congreso o conferencia tienen los mismos intereses. La atención individual se limita con

frecuencia a un corto plazo de tiempo, después del cual el mensaje se pierde debido a que las mentes dejan de ser suficientemente receptivas.

-Escrita: Cubre una diversidad de medios de comunicación con efectos intensos y duraderos. Los receptores son ilimitados y el contenido del mensaje capta de inmediato su atención. Los periódicos, revistas, circulares y material similar son medios muy efectivos de comunicación escrita cuando su forma y contenido corresponden a los principios sugeridos por expertos. La comunicación escrita, al igual que la audiovisual, es recomendable cuando la audiencia objetivo consiste en segmentos de población o grupos específicos que no pueden ser reunidos.

-Audiovisual: Es un medio de comunicación que literalmente ha hecho explosión con el surgimiento de las redes de televisión por vía aérea, cable y por satélite. Este medio de comunicación es sofisticado, pero su valor e impacto rebasan los de los otros medios. En cualquier forma, el cine y la televisión son grandes comunicadores, y debido a que son excitantes e interesantes, tienen un impacto directo en la mente de los receptores pasivos, por lo que son psicológicamente imparables y representa el medio publicitario supremo en el mundo actual, con el más amplio alcance instantáneo.

-Escrita-audiovisual o electrónica: Es más sofisticado y novedoso medio de comunicación. El usuario ya sea individuo u organización necesita equipo, accesorios y programas específicos para sacar provecho de esta forma de comunicación, llamada correo electrónico (e-mail) por internet cuando se trata de organizaciones distintas, y buzón por intranet cuando se desarrolla dentro de la misma organización.

La investigación empírica ha demostrado que existe una correlación positiva entre un sistema de comunicación eficaz y un rendimiento general elevado de la organización según Soucie (2002) además, parece que un buen sistema de distribución de la información afecte positivamente la satisfacción de los trabajadores.

Para ser eficaz, el gerente de deportes y actividad física debe, por lo tanto, ser capaz de establecer buenas relaciones interpersonales con sus clientes, subordinados, compañeros y superiores. Debe ser un buen comunicador. Las funciones

interpersonales, las funciones de información y las funciones de decisión que desempeña el administrador, se basan en la función de comunicación.

Al igual que Mintzberg (1973), por citado Soucie (2002) la mayoría de los autores están de acuerdo en afirmar que “sin la comunicación, ninguna organización puede existir, ya que cualquier organización es, ante todo, un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación”. La comunicación en las organizaciones es vital y omnipresente.

Su función esencial, según Enríquez (1962), citado por Soucie (2002) es la dirección y la regulación de las actividades de los demás. En efecto, las comunicaciones raramente se hacen al azar. El emisor aspira generalmente a influir o a modificar una situación o un comportamiento: persigue un objetivo. “La comunicación como proceso de intercambio y de influencia escribe De Bruyne (1971), citado por Soucie (2002) tiende a modificar o a desviar el comportamiento de un individuo o de un grupo con la intención de conseguir ciertos objetivos”.

Esta afirmación implica concretamente que el administrador informa o influye en la opinión de los demás o en sus decisiones, dirige su acción y aumenta su eficiencia, motiva la conducta de su trabajo y sus relaciones con el grupo (Ackoff, 1957) citado por Soucie (2002).

Por lo antes expuesto es evidente que la organización deportiva necesita desarrollar diversos canales de comunicación para facilitar ésta entre empleados, gerente y clientes, cuando los mensajes presentan una alta carga emocional, necesitan que este proceso se realice cara a cara para ser bien recibidos y comprendidos. A pesar de los avances de la tecnología de la información, que ha desarrollado múltiples caminos para controlar a ésta, aún son necesarias las bases interpersonales en este proceso, en aras de desarrollar confianza y cohesión entre los miembros de una organización.

El canal de información seleccionado tiene una importante influencia sobre la cantidad y la calidad de información que recibe el receptor. Los canales de comunicación incluyen las conversaciones cara a cara, las reuniones de grupos, los manuales escritos, los correos electrónicos, los videos, entre otros. A la hora de

seleccionar el canal influyen diferentes factores, tales como la complejidad o el tamaño del mensaje, el tiempo necesario para su distribución, o la habilidad del emisor a la hora de utilizar los diferentes canales posibles.

Por ejemplo algunos profesores utilizan aún la pizarra en sus clases debido al tiempo y el conocimiento que es necesario para emplear otros instrumentos multimedia. Las organizaciones deportivas pueden llegar a obtener un alto grado de calidad en sus comunicaciones mediante una rica mezcla de canales que faciliten las oportunidades para que la información circule tanto en dirección ascendente, descendente u horizontal.

Por ello, tanto el gerente como los empleados de la organización deben estar formados en el uso de los canales de comunicación más adecuados. No obstante, debido a que las tecnologías de la comunicación cambian rápidamente, la formación para desarrollar las habilidades de comunicación debe ser considerada un proceso de mejora continua.

En este mismo orden de ideas Jiménez (2012) refiere que la comunicación puede llegar a ser un factor determinante en la gestión del tiempo y todavía más difícil resulta comprender que haya equipos de trabajo en los que la comunicación no es todo lo efectiva y fluida que debiera.

La falta de información, comunicación deficiente, ambigüedades, los rumores, las suposiciones, se convierten en una montaña de obstáculos que impiden funcionar con agilidad y eficacia. La carencia total de escucha activa, de feedback, mermará enormemente la efectividad, dando paso a las inseguridades que generan la incertidumbre y la ralentización en la ejecución de tarea.

Motivación: Una cualidad importante del gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar la productividad de sus empleados, las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas de la organización, los empleados son la base del éxito o fracaso de la organización. Acosta, (2005), expone que precisar la verdadera naturaleza de la motivación implica descubrir la esencia del comportamiento humano.

Herzberg citado por este mismo autor define la motivación como un rasgo de la personalidad que dirige la intensidad e inicia el comportamiento, no puede observarse, solamente deducirse. Esta definición se aplica de forma más específica a la percepción individual. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, la motivación es la fuerza que mueve a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro rápido de las metas y objetivos de la organización.

Los empleados que están motivados aumentan su productividad, elevan el nivel de trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización para Jiménez (2012), no todos los motivados tienen un nivel de conocimiento que les haga ser productivos al completo, pero sí tienen una buena base para conseguirlo, por tanto facilitando herramientas, procedimientos y pautas de comportamiento será más fácil trabajar eficazmente con ellos.

Si se aplican criterios de motivación tales como: trabajar con directivos líderes, pensar en sí mismos, ver el resultado final del trabajo, saber que el trabajo es importante para conseguir objetivos, estar informados, ser escuchados, ser respetados, ser reconocidos por sus esfuerzos, tener oportunidades para mejorar el desarrollo de sus habilidades, capacidades, actitudes y destrezas es evidente que el gerente del deporte debe estar constantemente motivando a su personal a través de diferentes estrategias.

Coaching: Es un proceso dinámico en el que el gerente del deporte coach atiende a sus empleados en función de las metas propuestas. Para Cook, (2000), el coaching efectivo modifica la actitud del empleado desde la perspectiva “¿qué logro con ello?” hasta “¿que logramos todos?”. Permite al gerente, como coach, que sus esfuerzos rindan beneficios específicos. Es importante comprender que un éxito engendra otro e infunde la autoconfianza que conduce a grados elevados de motivación y desempeño en muchas tareas.

Un coach efectivo es positivo, entusiasta, comprensivo, confiable, directo, orientado a la meta, experto, observador, respetuoso, paciente, claro y seguro. Su labor no es corregir errores, encontrar fallas o evaluar la culpa. Por el contrario, su

función es alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo. Como líder da la pauta. Su actitud es contagiosa. Infunde energía positiva en cada encuentro.

Su función como coach es proporcionar a sus empleados lo que necesitan para hacer un trabajo eficiente: herramientas, tiempo, instrucciones, respuestas a preguntas y protección contra la interferencia externa. Sabe servir para guiar previendo las necesidades y evitando que los problemas se presenten. Los miembros de su personal son seres humanos y por lo tanto cometen errores, características que comparten con su coach.

Fundamentalmente las labores que asigna a sus empleados en metas claras y definibles. Establezca un vínculo entre tareas específicas y estas metas. Comunica metas a las personas que en realidad deben ejecutar el trabajo. El coach atraerá respeto y lealtad porque conoce el trabajo mejor que nadie. También debe conocer a sus empleados: sus fortalezas y sus debilidades, sus gustos y sus disgustos, sus patrones de trabajo y sus idiosincrasias, cuanto más considere a sus trabajadores como personas, tanto mejor será su trabajo como coach, por lo tanto es necesario involucrarse con el personal.

Debe ser consciente de lo que no expresa con palabras su empleado, así como de lo que expresa, debe darse cuenta de lo que expresa el lenguaje corporal y el tono de voz. Respete a todas las personas que lo rodean, respete los derechos como empleados y como seres humanos. Un buen gerente del deporte trata de aprender todo lo que pueda ser importante para la organización y luego pone en práctica todo ese conocimiento, sus empleados son verdaderamente importantes, de modo que debe aprender a conocerlos, y a tratarlos como personas, con respeto.

Debe tener paciencia que más que una virtud, ésta es una habilidad de supervivencia en el lugar de trabajo. Ser un coach efectivo no significa que se eluden responsabilidades para tomar decisiones. Significa que se asegura de comprender lo que cualquier decisión involucra, que puede comunicar sus decisiones con eficacia y que sus empleados están dispuestos y son capaces de actuar de conformidad con esas decisiones de manera apropiada. Como gerente del deporte se

tiene la responsabilidad de asegurar que el trabajo se haga con prontitud y de manera apropiada.

Esto es lo que se entiende por gerencia. Sin embargo, para un gerente del deporte que realiza la gestión mediante coaching, lograr que el trabajo se haga es sólo parte de su labor. La otra parte, con frecuencia la más importante, es desarrollar a los empleados para que puedan funcionar con efectividad e independencia.

Programación Neurolingüística: La programación neurolingüística es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas, consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal.

Según Sambrano, (1998). La programación neurolingüística es una aproximación contemporánea a la excelencia. Se trata de una serie de estrategias que le permiten al humano encontrar una vía más expedita para resolver problemas, tanto cotidianos como trascendentes.

Se llama “programación” porque trata de un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo; “neuro” porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso, y “lingüística” porque para ello usa el lenguaje, expresado en forma verbal, corporal y otros, para organizar la conducta y el pensamiento, y así lograr una comunicación eficiente con los demás y consigo mismo.

La programación neurolingüística busca que el ser humano aprenda a realizarse y tiene en cuenta su libertad, por lo que le ayuda a comprender el modo en que cada persona estructura su experiencia, tanto en relación consigo misma, como con los demás y con el medio, para así propiciar en forma individual, la transformación que le permitirá conquistar el éxito, elevando la autoestima, mejorando la imagen de sí misma por medio de la autoaceptación y en general, generando cambios que le harán incrementar la capacidad creativa, adquirir un eficiente control de las emociones, administrar en forma plena los recursos intelectuales, las capacidades mentales, las habilidades y destrezas que puede desplegar y muchas otras competencias que tal vez el individuo, por haber tenido un pasado desagradable, se sentía incapaz de

desembarazarse de esa influencia para convertirse en un ser íntegro con derecho a disfrutar plenamente de todos los dones que posee, así como también, de sentirse merecedor de la felicidad, de la prosperidad y de la libertad.

El gerente del deporte a través del alcance de la programación neurolingüística, debe lograr contribuir a conservar adecuadamente las relaciones que se mantienen con los demás, a que su equipo se exprese de forma más precisa y satisfactoria, dialogar con la mente inconsciente para buscar respuestas a las preguntas esenciales que pueden hacerse en algún momento, abordar la relación con el mundo y el lugar que se necesita y se cree ocupar, generando respuestas desde la perspectiva de cómo cada persona es responsable de sus propia experiencia y generando así una cadena de éxitos que enriquecen el modelo desde la perspectiva de la autorrealización.

Priorizar: Importante y urgente, constantemente se mezclan estos vocablos, se tiene dificultad para valorar su significado y se tiende a pensar que lo más urgente es lo importante. Para Jiménez (2012), Importante y urgente son conceptos subjetivos. Importante ¿para quién?, urgente ¿para cuándo? Se identifica lo importante con los objetivos que se marcan, ya sean personales, del departamento, del jefe o del equipo.

Las características de objetivos realistas deben ser medibles, alcanzables, relevantes, tiempo, específicos. Los objetivos también deben ser pocos, y muy importantes; y por otra parte es muy importante fijar objetivos que sean compatibles entre sí. Por el contrario la palabra urgente tiene mucho que ver con el tiempo, con el plazo, con los imprevistos y con las crisis.

Cuadro 7
Priorizar

	Urgente	No Urgente
Importante	I Crisis Problemas Pendientes Proyectos Reuniones Preparación de Trabajos Clave Actividades/tareas con fecha tope	II Preparación Prevención Planificación Desarrollar relaciones Re-creación verdadera
	III Interrupciones Una parte de la correspondencia o de informes Algunos problemas pendientes Algunas llamadas	IV Trabajo trivial Una parte de la correspondencia Algunas llamadas telefónicas Actividades de escape
No Importante		

Nota. Cuadrante de Importante y Urgente. Tomado de Jiménez (2012).

Los gerentes del deporte que realmente saben gestionar su tiempo, estarían trabajando habitualmente en importante- no urgente, esto significaría que son proactivos y resolutivos, con gran capacidad de priorizar.

Ética: Las personas operan bajo diferentes sistemas de valores éticos en función de su experiencia personal y de su formación religiosa educacional y familiar. La ética es un conjunto de principios que explican qué está bien y que es erróneo, a partir de los cuales se prescribe un código de comportamiento. La ética en los negocios ofrece una guía de conducta y de toma de decisiones tanto para los empleados como para la dirección de la empresa.

Para Gómez y Balkin, (2003) el código ético es una declaración formal de los valores éticos de la empresa, cuya finalidad es guiar la conducta del empleado en una variedad de situaciones en el negocio. En este sentido el gerente del deporte debe prescribir y cumplir un código de comportamiento que gire en torno a la honestidad, responsabilidad, justicia, puntualidad y demás valores que coadyuven a la

administración del tiempo por parte de los gerentes y éxito de la organización deportiva.

Imagen Personal: Para tener éxito es necesario tener habilidades o competencias de producir confianza a través de una presentación efectiva de uno mismo. Para referirse a la apariencia Parks, y Zanger, (1993), preguntan ¿Qué clase de primera impresión das? Aunque esto pueda parecer injusto y aun cuando las primeras impresiones puedan cambiar con el tiempo, se debe recordar que sólo se puede proporcionar una primera impresión.

La impresión que se hace a través de la presentación física esta menos relacionada con la belleza que con otros factores bajo el control propio. A continuación se relacionan algunos aspectos de la apariencia personal: La higiene, pelo uñas, ropa entre otros, se debe recordar que el mal olor en la ropa o en el aliento proporciona una impresión negativa.

La buena postura, tanto sentado como de pie. La mirada de tus ojos para expresar interés y sinceridad. Los gestos significativos y apropiados al contexto. La compostura en general. Si se está en agrado consigo mismo, se puede ser capaz de concentrar tanto en lo social como en lo profesional. Estos factores sin duda alguna deben ser considerados por el gerente del deporte, con los cuales se asegura ganar confianza y credibilidad.

La Cronobiología: Es una disciplina científica cuyo campo de acción es el estudio de eventos biológicos en relación con el tiempo. La periodicidad de los ritmos biológicos coincide con la determinación de ritmos geofísicos, con el control de relojes biológicos presentes en el organismo y la manera de cómo son sincronizados por señales procedentes del medio externo.

Esta disciplina según García, Sánchez, Martínez, Llanes, (2011), estudia los ritmos biológicos en todos sus niveles de organización, explora problemas prácticos como los efectos del horario de verano o invierno, la variabilidad en análisis clínicos, problemas asociados al sueño y la dosificación y administración de fármacos en

función de una ritmicidad biológica (horaria), por mencionar solo algunos ejemplos. El nivel de rendimiento orgánico, los estados patológicos, las características farmacocinéticas, farmacodinámicas y la eficacia de los medicamentos, son sólo algunas de las circunstancias que se modifican en función de diversos ciclos temporales.

De la misma manera, estos ciclos influyen en constantes biológicas como los pulsos de secreción hormonal, en los cambios de los niveles plasmáticos de diversas sustancias producidas por el organismo, en procesos metabólicos y en el consumo energético. Los ciclos se conforman con gran precisión y se han clasificado de acuerdo al régimen horario universal de 24 horas. Muchos de los cambios de carácter estacional que ocurren en los seres vivos, están asociados a modificaciones foto-periódicas relacionadas a las fases de luz y oscuridad.

Con todo esto, se puede decir entonces, que la ritmicidad es parte de nuestra vida, que todo organismo está sujeto a alguna forma de periodicidad y que los ritmos de alguna manera tienen algún componente geofísico en el ambiente. El constructo que agrupa todas estas variables es el de “ritmos biológicos”.

-Características de los ritmos biológicos: La mayoría de los organismos presentan actividades biológicas repetitivas a lo largo del tiempo y con una periodicidad definida. De acuerdo a estas consideraciones, es factible que para competir y adaptarse de manera efectiva a cualquier entorno, la conducta y el comportamiento también deben seguir una secuencia rítmica.

Si los ritmos biológicos fueran solamente respuestas a señales periódicas ambientales, desaparecerían cuando el organismo fuera sometido a condiciones ambientales no periódicas. Sin embargo, esto no es así ya que los ritmos biológicos son endógenos. Ante la gran variabilidad de factores que pueden determinar la periodicidad de un ritmo biológico, existe la necesidad de sincronización y orden para que el organismo muestre un trabajo lo más apropiado posible. Un ritmo biológico se define entonces, como la ocurrencia de cualquier fenómeno dentro de un sistema biológico a intervalos más o menos regulares. Los ritmos deben ser generados por los denominados relojes biológicos, los cuales se localizan en el sistema nervioso central.

Se entiende por reloj biológico una estructura interna responsable de generar una forma de oscilación biológica, con un periodo sincronizado con el de algún ciclo ambiental externo que proporciona indicios del tiempo. Esta sincronización, se da por la participación de “relojes externos” denominados zeitgebers o “dispensadores de tiempo”, cuya función es precisamente, sincronizar la actividad cerebral y los ritmos endógenos con el medio ambiente circundante. El zeitgeber primario para los humanos es la luz. Estos relojes externos son de extrema necesidad para la supervivencia, pues además de regular algunos ritmos, miden el tiempo.

Se puede establecer entonces que un ritmo biológico debe ser endógeno, genético y poseer un mecanismo básico para expresarse.

-Clasificación de los ritmos biológicos: Existen diferentes clasificaciones de los ritmos biológicos; sin embargo, la más sencilla está en función de la duración o periodicidad de su ritmo: Circadiano (veinticuatro horas), Ultradianos (menos de veinticuatro horas, frecuencia alta), Infradianos (más de veinticuatro horas, frecuencia baja) El ritmo circadiano más conocido es el de actividad/reposo. Como ritmos ultradianos encontramos un ejemplo en la conducta alimenticia, nivel de atención, conducta motora, diferentes fases del sueño, etc. Como ritmos infradianos tenemos, por ejemplo, la ovulación femenina y el estado emocional, por sólo citar algunos ejemplos.

-Bases neurales de los ritmos circadianos: Todo sistema circadiano debe tener, como mínimo, tres elementos: Una señal y vía para su sincronización con los cambios que se producen en su entorno. En mamíferos, incluyendo al ser humano, que tienen como principal zeitgeber la luz, la principal vía de entrada es la retino-hipotalámica. Un marcapaso o reloj biológico que genere la oscilación. El principal se ha localizado en el núcleo supraquiasmático (NSQ) del hipotálamo; sin embargo, también se han identificado relojes conocidos como osciladores periféricos, localizados en las células de diversos tejidos.

En conjunto, todos estos relojes son sistemas capaces de generar un orden temporal en funciones como: el dormir y despertar, el descanso y la actividad, la temperatura corporal, la presión arterial, el gasto cardiaco, el consumo de oxígeno, el

equilibrio de los fluidos y la secreción de glándulas endocrinas. Una estructura de salida o vía eefectora por la que se hace evidente el ritmo. El NSQ envía información a diferentes núcleos del tálamo e hipotálamo, pero especialmente, al núcleo para ventricular desde el cual la información se transmite a la glándula pineal.

-Bases genéticas de los relojes circadianos: La capacidad de las células del NSQ para oscilar, depende de un sistema auto-sostenido en el que la expresión de ciertos genes es necesaria para formar una actividad rítmica circadiana. Las investigaciones sobre el funcionamiento molecular del NSQ, arrojan la idea de que se trata de un sistema complejo que requiere de una robusta expresión de diversos genes denominados “reloj” (genes cuyos productos son importantes en la generación y el mantenimiento de la función circadiana del reloj biológico).

En el ser humano se han descrito al menos nueve genes reloj denominados: Per1, Per2, Per3, Cry1, Cry2, Clock, Bmal1, Caseín-kinasa Ie (CkIe) y Rev-Erb. El mecanismo molecular del reloj circadiano central y los osciladores circadianos periféricos, involucra la interacción de señales positivas y negativas que regulan la transcripción rítmica de los genes reloj. Este grupo de genes se encarga de controlar la actividad circadiana en todos los seres vivos. La expresión de estos genes se regula por medio de dos asas de activación/represión transcripcional.

El asa de señales positivas está controlada por los genes Clock y Bmal1, mientras que el asa negativa por los genes Per y Cry.²⁶ Aparentemente existen dos rutas para la transmisión de la información circadiana al organismo; una neural y otra humoral. La primera se genera a través de los denominados genes controlados por el reloj (Clock Controlled Genes, CCG por sus siglas en inglés). La segunda ruta, es la transmisión de la información circadiana generada en el NSQ por vía neuroendocrina.

Se ha demostrado que aproximadamente 7% de los genes controlados por el reloj participan en procesos celulares importantes, como la proliferación celular o la apoptosis. Entre estos genes se encuentran: el oncogén c-Myc, los genes supresores de tumores Trp53 y Gadd45, así como genes que codifican para caspasas, ciclinas y factores asociados a ubiquitinas. El ciclo circadiano: actividad endocrina y otras funciones: Son varias las hormonas que se segregan al ritmo del ciclo sueño-vigilia,

sin duda uno de los ritmos biológicos de tipo circadianos más representativos en el ser humano.

La hormona de crecimiento por ejemplo, obedece a un ciclo secretorio, el cual es mayor durante las primeras fases del sueño. El ritmo secretorio de la prolactina, por el contrario aumenta a medida que avanza la noche. Para el caso de la tirotropina, su máxima liberación se registra recurrentemente durante la noche, al igual que las gonadotropinas. El ritmo de ACTH-cortisol llega al acmé de concentración casi al final del sueño, es decir durante la madrugada, su ritmo circadiano a diferencia de las anteriores hormonas es inhibido por el comienzo del sueño.

El ritmo de la melatonina está relacionado con el ciclo luz-obscuridad, el pico máximo de producción es durante la noche (obscuridad). Otra función que depende de una ritmicidad es la temperatura corporal, la cual está sincronizada con el ritmo del sueño, de manera que el punto más bajo de temperatura corporal tiene lugar aproximadamente entre las 3:00 y las 5:00 horas am.

Cronotipos, matutinidad y vespertinidad: se puede definir como cronotipo, a las tendencias persistentes de las personas a desarrollar sus actividades físicas y mentales en función de circunstancias horarias específicas. No es inusual conocer individuos que concentran más su energía y eficiencia en las primeras horas de la mañana, luego de un despertar temprano o sujetos que por el contrario focalizan sus recursos mentales y físicos hacia la media tarde y hasta entrada la noche, después de un despertar ya entrada la mañana.

Cabe destacar que muchas de las investigaciones efectuadas hasta ahora, documentan que la mayoría de individuos se integran principalmente al denominado cronotipo intermedio; es decir, sujetos que funcionan perfectamente en horarios matutinos y vespertinos. Desde hace años se ha buscado la manera de evaluar esta tendencia en el ser humano.

Algunos de los cuestionarios que se han diseñado con este propósito son la escala compuesta de matutinidad, el cuestionario de cronotipos de Munich y el cuestionario de matutinidad-vespertinidad (MEQ por sus siglas en inglés). De acuerdo a este último, los individuos catalogados como matutinos tienen un mayor

estado de alerta y regularidad en sus actividades cotidianas en las primeras horas de la mañana.

Por el contrario, en los vespertinos su nivel de alertamiento se da horas más tarde. En pruebas de alertamiento subjetivo y de tiempo de reacción, los matutinos tienen mejor rendimiento en la mañana y los vespertinos al medio día y en la tarde. Con estas consideraciones sabemos hoy, que la facilidad para funcionar bien en la mañana o en la noche no sólo es cuestión de gustos individuales, las diferencias son también biológicas y, al parecer, están regidas por un sustrato genético. Algunos hallazgos apuntan a la presencia de un polimorfismo en el nucleótido (T3111C) en los genes Clock.

La variante C de este polimorfismo parece estar más relacionado con el cronotipo diurno; es decir, sujetos que su funcionalidad es básicamente matutina. Son pocos los trabajos que han analizado y evaluado la matutinidad-vespertinidad y las variables de personalidad. Se ha planteado que el modelo de personalidad de Millon, podría ofrecer una perspectiva interesante para el estudio de las de las personas matutinas y vespertinas.

Este modelo permite evaluar los aspectos motivacionales, cognitivos y conductuales de la personalidad a través de un inventario diseñado para tal fin. Los resultados de las evaluaciones utilizando este modelo, han determinado que la matutinidad se asocia con la preferencia en los individuos por obtener información tangible del entorno a partir de esquemas de conocimiento previos, mientras que la vespertinidad se asocia con la preferencia por la información abstracta y ambigua, y por procesos basados en esquemas novedosos y creativos.

En base a estos resultados, algunos autores han expresado que las personas matutinas se caracterizan por ser más organizadas y sistemáticas a la hora de transformar la información del entorno mostrando una tendencia a procesar la información en parámetros lógico-rationales, mientras que los sujetos vespertinos manifiestan características de personalidad relacionadas con la creatividad e innovación. En algunas circunstancias es inevitable el desfase de algunos ritmos (turnos de trabajo nocturnos, viajes transmeridianos), lo que produce síntomas como

apatía, cansancio, insomnio, problemas digestivos, etc. Sin embargo, más que un problema horario en sí mismo, es un problema en la resincronización de los ritmos biológicos afectados. Las alteraciones en la maquinaria cronobiológica, se pueden generar por lo que se ha denominado desincronización interna y desincronización externa.

En la interna existe una correcta relación entre el reloj y el medio externo; sin embargo, existe una alteración en la salida de señales rítmicas hacia el resto del organismo o bien en la transmisión de éstas a los efectores. Se desarrolla con mayor frecuencia en trabajadores nocturnos o en pacientes con enfermedades crónico-degenerativas como la diabetes, la hipertensión y el cáncer.

En el caso de la desincronización externa, hay una pérdida de coherencia entre las fluctuaciones del medio externo y las oscilaciones generadas por el reloj biológico, tal es el caso del denominado Jet- Lag, y al igual que en la alteración interna, en el caso de trabajadores que tienen que trabajar de noche y dormir de día. La afectación en la sincronización de los ritmos biológicos y el contexto ambiental puede darse también por circunstancias y lugares donde la cronobiología normal enfrenta adversidades, tal es el caso de un servicio hospitalario de terapia intensiva, en donde las luces permanecen encendidas las 24 horas del día y donde las necesarias interrupciones en el cuarto de los enfermos, se dan constantemente; la remisión de algunas situaciones clínicas, en consecuencia, puede ser más difícil que en ambientes cronobiológicamente.

Atendiendo a la investigación de García, Sánchez, Martínez, Llanes, (2011), y otros es hecho, que el ser humano está inmerso en un ambiente que posee una serie de ciclos rítmicos repetitivos, la investigadora sugiere al gerente del deporte revisar conocer y reflexionar con respecto a sus ritmos biológicos, lo que también puede traer eficacia y eficiencia en su gerencia, ya que es factible que para competir y adaptarse de manera efectiva a cualquier entorno, la conducta y el comportamiento también deben seguir una secuencia rítmica.

Aptitud Física: Tener una buena aptitud física permite realizar de manera eficiente las actividades cotidianas, a través del ejercicio físico se puede mantener o mejorar la forma física y la aptitud física. Se habla de ejercicio físico cuando se planifica, estructura y repite la actividad física que se realiza con el fin de mantener o mejorar los componentes de la forma física.

La aptitud física según Icarito (2009), se refiere a la capacidad que tiene el organismo para realizar distintas actividades físicas de manera eficiente, retardando la aparición de la fatiga y disminuyendo el tiempo necesario para recuperarse dando como resultado el buen funcionamiento de los órganos, aparatos y sistemas. El tener una buena aptitud física permite llevar a cabo las actividades cotidianas de manera eficiente, sin demasiada fatiga, y aún así mantener energía suficiente para disfrutar de otras actividades y enfrentar emergencias imprevistas.

La aptitud física tiene estrecha relación con las siguientes características: Las tareas que se pueden realizar, la capacidad que se tiene para realizar un esfuerzo físico, la calidad del cuerpo en términos de su estado de adaptación tanto en condiciones ambientales normales como extremadamente desfavorables. El ejercicio físico produce importantes modificaciones en el esquema corporal y en la personalidad, tales como estabilidad emocional, autoestima, extroversión, mejorando igualmente la percepción de sí mismo, en lo que respecta a la depresión, en diferentes trabajos de investigación se ha podido constatar un efecto antidepresivo del ejercicio, el ejercicio físico, por tanto, es un elemento terapéutico importante en las depresiones leves o moderadas, al mejorar la función mental, la autonomía, la memoria, la rapidez y la sensación de bienestar, se produce una estabilidad en la personalidad caracterizada por el optimismo, la euforia y la flexibilidad mental.

Considerando los beneficios expresados anteriormente se puede sugerir a los gerentes del deporte participar en programas de actividad física que proporcionen relajación, resistencia, fortaleza muscular y flexibilidad, interacción del cuerpo con el espacio y el tiempo a través del movimiento, ejecución de experiencias físicas que se promueven mediante la exploración, la práctica y la interiorización, estructurando así el llamado esquema corporal, o forma corporal adecuada y buena aptitud física. Si se

desea realizar el mejor trabajo posible en cada empeño, se debe comprometer a maximizar el potencial, esto incluye tener una buena preparación física, una alimentación apropiada, un descanso adecuado y un control de la tensión y el estrés.

Descanso: Existe el tópico de creer que el descanso, aunque necesario, representa un tiempo improductivo en el trabajo, o sea, un tiempo perdido, y por ello, ni las pausas suelen ser debidamente consideradas, ni los espacios destinados a tal función lucen por su calidad, cuando existen. Nogareda y Bestratén, (2011) exponen que el descanso es consustancial con el trabajo, uno no puede tener verdadero significado sin el otro, y para que ambos se desarrollen de manera eficaz habrá que encontrar el punto de equilibrio para complementarse de manera alternativa y armoniosa.

Para mantener un nivel de atención considerable o bien realizar unos esfuerzos físicos continuados, por pequeños que éstos sean, es imprescindible introducir pausas a diferentes frecuencias y no siempre fácilmente predecibles, para recuperar los niveles óptimos de rendimiento esperados y no generar daños a la salud.

En este mismo contexto si no hay descanso se produce la fatiga que representa una disminución involuntaria de la resistencia y de la capacidad de trabajo y el trabajador responde a la misma de una manera consciente, aprovechando los medios disponibles, o bien inconscientemente, con pérdida de capacidades, desatención a sus menesteres y en último término con deterioro de su bienestar.

Ahora bien, en función del tipo de trabajo se requiere de un tipo específico de descanso y de un lugar adecuado para su disfrute, aunque también es cierto que pueden haber lugares que compatibilicen el descanso con otras actividades, como recibir ciertas informaciones, mantener encuentros informales e incluso formales o alimentarse; siendo habitual conjugar el descanso con tales actividades, que son también necesarias. El descanso debería poder realizarse cuando las personas lo necesiten en función del ritmo y las exigencias del propio trabajo.

El gerente del deporte debe realizar una buena planificación del tiempo de trabajo y de descanso ya que aporta mayor eficiencia productiva y obviamente, menor fatiga, con un mejor control de la misma, tomando en cuenta la calidad espacial y ambiental

del espacio de descanso ya que es determinante para que éste pueda realizarse satisfactoriamente y con el tiempo mínimo necesario.

En otras palabras el gerente del deporte debe tomar conciencia de la importancia de la distribución de las pausas y su duración acorde a la actividad laboral, puesto que sin un buen descanso, físico y mental, no hay ideas, no hay motivación, no hay ilusión, no hay energía, no hay innovación, no hay creatividad, no hay organización, ni proyecto ni trabajo, ni tareas, ni estudio ni aprendizaje ni formación ni nada, por lo tanto se recomienda un adecuado descanso antes durante y después de la jornada laboral.

Filantropía: Es un término poco usado o referido y por lo tanto no es tan familiar para algunas personas. La filantropía según Guerra, (2013), se define como amor al género humano, a la humanidad; el altruismo como “diligencia en procurar el bien ajeno aún a costa del propio”, y es opuesto al egoísmo y otro rasgo es que el énfasis de la acción fraterna se dirige sólo al individuo; mientras que caridad tiene varias acepciones pero una de ellas fuera de la virtud teologal que da más sentido a su frecuente utilización en el campo social hace referencia a “actitud solidaria con el sufrimiento ajeno”.

A esta variedad de términos en el campo de la filantropía viene a sumarse otros más, solidaridad: “adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros” (ídem).

Sin embargo, para dar una mejor connotación de estos conceptos estrechamente vinculados en el trabajo social se puede proponer un ordenamiento de grado sociológico para explicarlos mejor, con una doble finalidad:

Por un lado orientar a los inversionistas sobre el valor de la inversión que dirigen a las distintas organizaciones civiles y por otra parte ayudar a comprender los distintos puntos de vista que orientan a las asociaciones filantrópicas es en su quehacer cotidiano y como “leen” o interpretan las necesidades sociales que atienden, para ello habrá que incluir un concepto adicional: justicia, pero este iría con apellido, justicia social.

Así, en el grado sociológico se propone un esquema ordenado con las múltiples formas en las que se expresa la filantropía, pero se hace énfasis solo en cuatro: solidaridad, justicia social, altruismo y asistencialismo este último como campo donde se revela la caridad.

De tal manera, al gerente del deporte se le sugiere construir la filantropía en su organización que se le comprende como el bien superior, una manifestaciones de amor a la humanidad, buscando organizar a las otras expresiones de amor al ser humano para pasar de la acción individual, es decir de acciones fraternas individuales cara a cara, a una acción social para crear condiciones de bienestar social, el bien común, la provisión de servicios que requieren todos para estar en condiciones de igualdad de oportunidades, pero también la preservación del entorno, del medio ambiente, entonces que el gerente del deporte busque construir capacidades e incidir en la creación de más bienes.

También se entenderá la filantropía cuando el gerente del deporte en su quehacer cotidiano actúa con respeto, valores, principios y desea formar parte de la solución, no del problema social, el filántropo está “integrado a la humanidad”. Es una actitud de liderazgo, es altruista, solidario, caritativo, fraterno, incluyente. El gerente filántropo también dona tiempo y conocimientos aunque sea identificado como voluntario o mentor, piensa y actúa a favor de bienes superiores para la humanidad y así trabaja todos los días desde su círculo de influencia.

Creatividad: La creatividad en el gerente del deporte, es la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas, la principal característica de una buena administración o gerencia es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en servicios, en sistemas, estructuras o métodos de dirección, entre otros.

Terry, citado por Schnarch, (2006) aporta que uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un

buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor”.

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro *Dinámica Gerencial*, y Ernest Dichter citado por Schnarch, (2006). Afirma:

”La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes” este mismo autor refiere que gracias a los avances logrados en el conocimiento del pensamiento creativo y sus procesos, hoy se está en condiciones de diseñar estrategias para superar los bloqueos originados tanto a nivel personal como organizacional, que están frenando el desarrollo creativo y el fomentar habilidades a través de las cuales personas e instituciones pueden lograr niveles más altos de creatividad, capacidad que todos poseen, pero que, por diversas circunstancias no se explotan en toda su magnitud, y por el contrario, consciente o inconscientemente, se ahogan en las empresas.

En el caso de los frenos organizacionales, para superarlos se requiere crear el ambiente adecuado. Como dice Person citado por Schnarch, (2006). “una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa”.

Lógicamente se trata de un cambio de mentalidad que estimule en lugar de desmotivar, desarrollando un sistema administrativo positivo. Drucker (1999) ha llegado a decir que “generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastante útiles, lo que falta es la voluntad de los administradores para dar la bienvenida a éstas”.

Definitivamente en las organizaciones deportivas los gerentes creativos juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero

gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar. Al respecto los gerentes creativos son personas que se sintetiza como sigue:

- **Saben ser**, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo.

- **Saben hacer**, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o crear. Se trata de un saber eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético.

- **Saben conocer**, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio.

- **Saben convivir**, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.

- **Saben emprender**, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto.

Por ello, se necesitan gerentes del deporte que sean líderes creativos, ya que sin alguna duda, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para la organización en esta era, incluso se puede afirmar que se trata de un tema de supervivencia, o se desarrolla al máximo la capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no se lograra competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones.

Emprendimiento: El emprendimiento definido de manera sencilla es un proceso de transformación de recursos para satisfacer fines de distinta naturaleza, un emprendimiento para que sea de calidad debe constituirse en procesos virtuosos que generen más beneficios que costos y que potencialmente agreguen valor y sustentabilidad a la actividad.

La palabra emprendimiento proviene de la raíz emprender, que significa acometer y comenzar una obra o empresa (Torres, 2006). Es un rasgo distintivo de un individuo o una institución, es una conducta y su base es conceptual y teórica no meramente intuitiva (Drucker, 1999). Con base en esta premisa, la esencia del emprendimiento tiene que ver no sólo con los procesos de gerencia del conocimiento sino también con

los procesos de gerencia de innovación, cooperación y desarrollo. Así pues, la importancia y alcance del emprendimiento dependerá de las competencias del gerente del deporte para gestionar y transferir la creación del conocimiento en forma estratégica y organizada con la finalidad de agregar valor económico y/o social a la organización.

El emprendimiento es un proceso que permite explotar oportunidades, movilizar o dinamizar recursos con la finalidad de crear valor, a través de instituciones acreditadas conformadas por emprendedores exitosos (Baptista Say, 1832; Schumpeter, 1947; Drucker, 1994 y Stevenson citado en Torres, 2006).

El alcance de este proceso desde el enfoque espacial o territorial puede manifestarse a escala local o regional. Sus resultados pueden desencadenar beneficios para el ámbito social: educación, medio ambiente, salud, comercio, derechos humanos y/o también, provocar efectos económicos en el crecimiento, la renta, el empleo, la utilidad, que influyen sobre la productividad y competitividad de los involucrados y de su nación en general.

Innovación: Es la apertura a las nuevas ideas, perspectivas e innovaciones. Los gerentes dotados de esta competencia aportan soluciones originales a los problemas; adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos; buscan siempre nuevas ideas. Así lo afirman Vivas y Gallego (2008).

Jiménez (2012) dice que el gerente debe tener iniciativa y responsabilidad para que las cosas sucedan. Para Torres en el 2006, es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, la innovación es la herramienta específica de los emprendedores; el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

La innovación crea un recurso (Drucker, 1999). La innovación satisface necesidades de grupos humanos, soluciona con su participación problemas que inciden en el mejoramiento de una situación, condición y calidad de vida, o al menos, crea condiciones favorables para el logro de estos propósitos. Las organizaciones necesitan urgentemente un número mayor de agentes innovadores para convertir el

conocimiento en riqueza, además, un entorno propicie y premie esa actitud porque en ella está la mayor fuente de valor para la sociedad.

Una organización del deporte con cultura de innovación clara y compartida es fuente esencial de poder, ésta cultura se transforma en la energía fundamental para iniciar y sustentar la acción innovadora convirtiendo la intención en realidad, o, dicho de otra forma, es la capacidad para convertir la intención de innovar en realidad y sustentarla, y por supuesto, el resultado del poder debe ser un alto desempeño y mayores beneficios.

Un gerente del deporte innovador propicia el proceso de innovación en su organización, fomentando la iniciativa y la motivación de sus miembros, aumentando su participación, cultura y formación en pro del desarrollo y competitividad de la organización. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos de ciudadanos emprendedores interactuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación, con responsabilidad descentralizada y participación del poder, todas estas, características que describen la naturaleza del gerente del deporte innovador.

Agenda Personal: Se conoce a la agenda personal física, como un libro o cuaderno donde se asienta la información de aquello que se ha planificado hacer, por lo general, sus páginas están identificadas con los días del año, y poseen, además, un calendario y una lista de contactos telefónicos y direcciones y como agenda electrónica o digital se conoce el dispositivo electrónico de bolsillo que funciona como una agenda personal.

Como tal, posee múltiples funciones orientadas a la gestión del tiempo, y tiene la capacidad de almacenar todo tipo de datos, así como de organizar tareas y actividades. Combina programación de actividades, lista de contactos, bloc de notas, alarmas y recordatorios. Hoy día, no obstante, han sido desplazadas por aplicaciones que se integran en el sistema operativo de computadoras personales, tablets y teléfonos inteligentes.

Ambas son una herramienta, muy útil para llevar a cabo anotaciones sobre tareas que deben de ser realizadas en determinada fecha y horario, tener una agenda personal manual o digital permite recordar eventos importantes que se llevarán a cabo en determinada fecha.

Por lo general una agenda personal es un cuaderno o libreta organizada por día calendario y cada día dividido en horas, sin embargo gracias a las nuevas tecnologías existen agendas electrónicas y los nuevos teléfonos ofrecen una agenda personal como una aplicación del mismo. Independientemente de si se trata de una agenda electrónica o una libreta, la agenda personal cuenta con las siguientes características:

Debe de tener un espacio para cada día del año, que por lo general es una hoja de la libreta, cada día del año debe estar dividido por hora del día, en cada hora debe de haber un espacio para realizar anotaciones breves que sirvan como recordatorio para una fecha importante como un cumpleaños o aniversario; también puede anotarse un evento importante como una reunión de trabajo, debe de tener un apartado para llevar un directorio telefónico ordenado alfabéticamente.

Se le recomienda al gerente del deporte usar un sistema de recordatorio la que más se adecue a sus necesidades, entre estas se tiene la agenda física, o electrónica el outlook, el dropox y demás artilugios tecnológicos ya que el mercado ofrece un sinfín de posibilidades como recordatorios y gestores de tareas y tiempo, recomendación que se hace para que no deje de hacer alguna actividad por causa de olvido, o deje de registrar información importante.

El plan de Contingencia: Si los recursos tanto internos como externos, no están disponibles en la cantidad requerida por la planificación estratégica original, esta último no será realizable, y surge la necesidad de una solución alternativa, que consiste en un proyecto corto y realista.

Este proyecto según Acosta, (2005) es el plan de contingencia que será preparado incluyendo aquellas acciones estratégicas para las cuales la planificación tiene ya asegurado los recursos tanto internos como externos, con los que puede asegurar su realización.

Ventajas de la Propuesta

- Las competencias gerenciales para la administración que se proponen pueden ser aprendidas de forma individual o en conjunto.
- Las competencias gerenciales para la administración que se proponen pueden ser aprendidas dentro o fuera de la organización deportiva.
- Las competencias gerenciales para la administración que se proponen pueden ser aprendidas a través de diferentes estrategias de aprendizaje y enseñanza entre estas se mencionan: dramatizaciones, seminarios, ejercicios dinámicos, talleres, charlas, cursos, mapas mentales, conceptuales, con lecturas críticas, estudios de pregrado y postgrado, intercambio con personas expertas, videos, audios, paseos. Entre otros.
- Las competencias gerenciales para la administración que se proponen incluyen transdisciplinaridad.
- Las competencias gerenciales para la administración que se proponen permiten el éxito a la organización.
- Las competencias gerenciales para organizaciones del deporte se pueden aplicar en cualquier nivel de la pirámide organizacional, adaptándolo de acuerdo a las necesidades.

REFERENCIAS

- Acosta, R. (2005). *Dirección, Gestión, y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Editorial Paidotribo. Barcelona España.
- Aguilar, P., y Guerra, W. (2015). *Gerencia del Deporte de Alto Rendimiento en Venezuela* [Tesis en Línea]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/41396/1/art1.pdf> [Consulta: 2016, Septiembre 18]
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires.
- Armstrong, M. (1988). *Manual de Técnicas Gerencial*. Editores Legis.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5ª Edición. Editorial Episteme Caracas – Venezuela.
- Balkin, D., Gómez, L. (2003). *Administración*. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana. Madrid – España.
- Barrera, M. (2009). *Análisis en Investigación*. Ediciones Quirón. Caracas – Venezuela.
- Becoña E. (2006). *Resiliencia: Definición, Características y Utilidad del Concepto*. [Revista en línea de Psicopatología y Psicología Clínica 2006, Vol. 11 (3), 125-146 España] Disponible en: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:Psicopat-2006-E3EEFE3-E4DF-43B4-C15D-FF038F693092/Documento.pdf>[Consulta: 2016, abril 01]
- Caldera, R. (2010). *El Uso del Tiempo*. Editorial Melvin. Caracas - Venezuela
- Casado, Ll. (2002). *Aprender a Organizar el Tiempo*. Ediciones Paidós. Barcelona
- Chiavenato I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana. Bogotá - Colombia
- Cook, M. (2000). *Coaching Efectivo*. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana. Bogotá - Colombia
- Coonradt, C. (2000). *El Trabajo como Deporte*. Editorial Trilla. México.
- Cornejo, P. (2012). El Contrato de Representación Deportiva. [Memoria en línea para obtener el Grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales] Departamento de Derecho Comercial. Universidad de Chile Facultad de Derecho.

Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115465/de-cornejo_pm.pdf?sequence=1 [Consulta: 2016, abril 01]

Corral, Fuentes, Maldonado, y Brito (2012). *Algunos Tópicos y Normas Generales Aplicables a la Elaboración de Proyectos y Trabajos de Grado y de Ascenso*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela.

Delgado, D. (2014). *Resiliencia. Salud Mental y Sensibilidad Emocional*. Impresión: Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.

Drucker, P. (1999). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. España

Fonsi, J. (2010). *Conceptos Jurídicos*. Editorial Livrosca. Caracas -Venezuela

Galicia, V. (2008). *La Administración del Tiempo y sus implicaciones en el Desarrollo de las Tesis de Grado Caso: Sepi Esca Unidad Santo Tomas* [Tesis en línea] Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración Pública. Disponible en: http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/2071/1/944_2005_ESCA-ST_MAESTRIA_galicia_corona_viankaleticia.pdf [Consulta: 2013, junio 28]

García, G, Sánchez, I, Martínez, G, Llanes A. (2011). *Cronobiología: Correlatos Básicos y Médicos*. [Revista Médica] Sociedad Médica del Hospital General de México. Publicado por Elsevier México.

García, L. (2012). *Estrategias Gerenciales como Herramientas para el Desarrollo de las Competencias Laborales del Recurso Humano de la Secretaría de Educación, Cultura y Deportes de la Gobernación del Estado Guárico*, [Tesis en línea] <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38435.pdf> [Consulta: 2016, Septiembre 20]

García, M. (2003). *Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos*. [Libro en línea] Disponible en: www.gestiopolis.com [Consulta: 2016, Abril 01]

Gil, M. (2013). *La Redacción Ejecutiva*. Imprenta Litorama. Mérida, Venezuela

Gimeno Sacristán J. (2008). *El Valor del Tiempo en Educación*. Ediciones Morata. Madrid

Gómez, C. (1995). *Gerencia de Eventos Especiales*. Editorial Panapo, Caracas – Venezuela.

Gómez, L, y Balkin, D. (2003). *Administracion*. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana. Madrid – España.

- González, V. y González, R. (2008). *Competencias Genéricas y Formación Profesional: Un Análisis desde la Docencia Universitaria*, [Revista Iberoamericana de Educación en línea N.º 47 pp. 185-209]. Disponible: <http://www.rioei.org/rie47a09.pdf> [Consulta: 2016, Enero 28]
- Guerra, E.(2013). *Algunos Conceptos en Torno a la Filantropía* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.expoknews.com/algunos-conceptos-en-torno-a-la-filantropia/>[Consulta: 2016, Abril 18]
- Gutiérrez, J. (2009). *Dirección y Gestión Deportiva*. Editorial Kinesis, Armenia Colombia.
- Guzman de M, M. (1993). *Gerencia Participativa*. Editorial Raul Clemente Editores Valencia – Estado Carabobo. Venezuela.
- Heinemann, K.(1998). *Introducción a la Economía del Deporte*. Editorial Paidotribo. Barcelona – España
- Hiam, A. (1999). *Marketing para Dummies*. Editorial Norma, Bogotá – Colombia.
- Holguín, S. (2010). *Métodos de Investigación Científica*. Ediciones: Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos. Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI) La Vega, República Dominicana
- Hurtado de B, J. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Ediciones Quirón. Caracas Venezuela.
- Icarito (2009). *Ejercicio Físico y Aptitud Física*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.icarito.cl/2009/12/67-7207-9-ejercicio-fisico-y-aptitud-fisica.shtml>[Consulta: 2016, Abril 18]
- Jiménez, E. (2012). *Cómo Aprovechar el Tiempo al Máximo*. Editorial FC Madrid-España.
- Lagardera, F. (2008). *Sociología de la Actividad Física y el Deporte*. [Documento en línea] Disponible en: <https://tallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com/2008/04/la-cultura-deportiva-y-sus-efectos-socializadores.pdf> [Consulta: 2016, Enero 28]
- Larousse. *Gramática. Lengua Española. Reglas y Ejercicios*. Editorial Larousse Latinoamérica. México
- Larousse. *Ortografía. Lengua Española. Reglas y Ejercicios*. Editorial Larousse Latinoamérica. México

- León, C. (2008). *Importancia del Dominio del Idioma Inglés en el Desempeño del Profesional en Área Administrativas, Contables y Económicas de Bogotá*. [Tesis en línea] Universidad de San Buenaventura, Facultad de Ciencias Empresariales. Disponible en: www.bilingues.pdf [Consulta: 2016, Abril 01]
- Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física* (2.011). Publicada en la Gaceta Oficial N° 39.741 de fecha 23 de agosto de 2.011. República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat)* (2005), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005. República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras* (2012). Decreto N° 8.938. de fecha 30 de Abril de 2012. República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario* (1999). Publicada en gaceta Oficial N° 5.358 Extraordinario de fecha 29 de junio de 1999. República Bolivariana de Venezuela
- Madeley, R. (2012). *Función de la Finanzas y El Gerente Financiero*. [Documento en línea] Disponible en: <http://madeleyrosario.blogspot.com/>[Consulta: 2016, Abril 20]
- Manual de Organización* (1992). Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes.
- Manual de Funciones de la Gerencia General (2003) Normas para la Formulación y Aprobación de los Manuales de Organización y Funciones en la Municipalidad Provincial de Ica” Disponible en: <http://www.muniica.gob.pe/transparencia/2-%20MOF%20-%20GERENCIA%20GENERAL.pdf>[Consulta: 2016, Abril 19]
- Martínez, C., Pila, A., Toba, E. (1977). *La Preparación Física en el Fútbol*. Editorial Closas-Orcoyen, S.L. Madrid – España.
- Martínez, M. (2015). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Editorial Trillas, México.
- Martínez, R. (2012). *Plan de Competencias Administrativas para los Gerentes Deportivos de los Municipios de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo*. [Tesis en línea] Disponible en: https://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjVmOS3krLPAhVMXB4KHR2zB6cQFgg7MAQ&url=http%3A%2F%2Fproduccioncientificaluz.org%2Findex.php%2Ffrac%2Farticle%2Fdownload%2F653%2F655&usq=AFQjCNGX5PN_Az0sQrrwc-GxaIwslN7M2g&sig2=17jy-NgDWg_2neqRN7PIUQ [Consulta: 2016, Septiembre18]

- Muñoz, M. (2014). *¿Qué son las Finanzas?* [Documento en línea] Universidad de Chile Disponible: <http://www.mpuga.com/docencia/Finanzas%20I/Cap%20I%20Finanzas.pdf>[Consulta: 2016, Febrero 01]
- Navarro, J. (2013). *Construcción Teórica del Sistema y Estilo Gerencial en las Direcciones de Deportes de las Instituciones de Educación Superior Venezolanas.* [Artículo en línea] Disponible en: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/viewFile/1812/1349> [Consulta: 2016, Septiembre18]
- Nogareda, S y Bestratén M, (2011). *El Descanso.* [Revista en línea] Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/916w.pdf> [Consulta: 2016, Abril 01]
- Parks, J. y Zanger, B. (1993). *Gestión Deportiva.* Ediciones Martínez Roca, Barcelona – España
- Pérez, G. (1992). *Organización del Deporte.* Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones. Mérida-Venezuela
- Pérez, G. (2002). *Elaboración de Proyectos para La Educación Física, El Deporte y la Recreación. Un enfoque estratégico.* Mérida-Venezuela
- Programa de Educación Ejecutiva (2008). *Dirección de Empresas Deportivas*
- Proposición de una Nueva Política Deportiva para la Universidad de los Andes (1982). Dirección de Deportes, Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.
- Rodríguez, G. (2006). *Qué son las Competencias Laborales.* [Revista académica en línea] México Disponible: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf [Consulta: 2013, noviembre 01]
- Rodríguez, J. (2015). *La Administración Eficaz del Tiempo.* Editorial Imagen, Edición Digital
- Román, A. (2014). *Más Tiempo Bueno, Menos Tiempo Malo.* Editorial Arte, Caracas – Venezuela.
- Sánchez, J. (2010). *Ventajas y Desventajas de las Tic's.* [Artículo en línea] Disponible en: <http://webdelprofesor.ula.ve/ciencias/sanrey/tics.pdf>. [Consulta: 2016, Abril 01]

- Sambrano, J. (1998). *Programación Neurolingüística para todos*. Editorial Alfa Grupos. Caracas-Venezuela
- Schnarch, A. (2006). *La Creatividad en la Gerencia Moderna*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/45-innovacion-empresa/389-la-creatividad-en-la-gerencia-moderna-alejandro-schnarch.html>[Consulta: 2016, Abril 01]
- Silva, R. (2011). *Administración del Tiempo*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos38/administracion-tiempo/administracion-tiempo2.shtml#bibl> [Consulta: 2013, noviembre 01]
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Editorial INDE Publicaciones. Barcelona España
- Torres, E. (2006). *La Gerencia Emprendedora Innovadora como Catalizador del Emprendimiento Económico*. [Tesis en línea] La Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencias. Departamento de Ciencias Humanas. Unidad Académica Estudios del Desarrollo. Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300010[Consulta: 2016, Abril 25]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4 ° Edición. Reimpresión 2012. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas – Venezuela.
- Urueña, Ferrari, Blanco y Valdecas, (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. [Tesis en Línea] Disponible en: http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/redes_sociales-documento_0.pdf [Consulta: 2016, Abril 25]
- Vargas, C. (2006). *Plan Local del Deporte, la Recreación y la Educación Física del Municipio de Santiago de Cali*. “Deporte en las Metrópolis del Siglo XXI”. Cali, SFBD/Estudio AyC, 94p.
- Villamarin Menza, S. (2004). *Administración de las Organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte*. Editor: Alcaldía de Santander de Quilichao, Cauca Colombia.
- Vivas, M., Gallego, D. (2008). *La Inteligencia Emocional. ¿Por qué y cómo desarrollarla?* Impreso: Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.
- Yagosesky, R. (2001). *El Poder de la Oratoria*. Jupiter Editores. Caracas-Venezuela

Anexo 1
Instrumento para la Validación del Guión de la Entrevista

Mérida, 10 de Noviembre de 2015

Estimado: Experto

Me dirijo a Usted en la oportunidad de hacerle llegar un cordial y efusivo saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias.

La presente tiene como finalidad solicitar su colaboración para validar el presente instrumento que será aplicado a una selección intencional de aquellos Presidentes de las Asociaciones Deportivas, según la clasificación que las Federaciones hacen y que se caracterizan por: a) Profesionales de la educación física, deporte y Actividad Física u otra profesión, b) Más de 4 años de experiencia, c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales. Dicho Instrumento se utilizará en el Trabajo de Grado de Especialización, tutorado por el Doctor Guillermo Perez, titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES PARA ORGANIZACIONES DEL DEPORTE**. La vía metodológica parte del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel descriptivo, asimismo la técnica para recolectar la información será la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos a utilizar: el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos y cuadro de registro y clasificación de las competencias. Las opiniones y respuestas se relacionaran en un cuadro literal y uno interpretativo, y se complementara la acción al verificar la interpretación con los mismos informantes claves. Se espera que con el arqueo de fuentes y el cuadro de la interpretación ya verificado, se realice el análisis y procesamiento de la información a través de una triangulación, que genere competencias gerenciales para organizaciones del deporte y que de ser aplicadas permita la eficiencia y eficacia en la administración, lo cual redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan.

Sin más a que hacer referencia, se suscribe de usted;

Atentamente,

Lcda. Doris Guillén G
Investigadora

GP/doris

Guión de la Entrevista

Cuadro Literal (Donde el informante clave responderá a las preguntas)

Informantes Claves Preguntas	1	2	3
1.-¿Qué Concepción tiene Usted de la Administración?			
2.-¿Qué elementos según Usted se deben considerar en la Administración?			
3.-¿Cuáles son las Competencias Gerenciales según Usted que deben poseer los Gerentes del Deporte?			
4.-¿Cuál cree Usted que sea la Relación entre la Administración y el Gerente Competente?			
5.-¿Según Usted pueden los Gerentes del Deporte aplicar Competencias Gerenciales?			

Guión de la Entrevista

Cuadro interpretativo (Donde el investigador interpretara las repuestas de los informantes clave)

Informantes Claves	1	2	3
Preguntas			
1.-¿Qué Concepción tiene Usted de la Administración?			
2.-¿Qué elementos según Usted se deben considerar en la Administración?			
3.-¿Cuáles son las Competencias Gerenciales según Usted que deben poseer los Gerentes del Deporte?			
4.-¿Cuál cree Usted que sea la Relación entre la Administración y el Gerente Competente?			
5.-¿Según Usted pueden los Gerentes del Deporte aplicar Competencias Gerenciales?			

Guión de la Entrevista

Cuadro de verificación (Donde el investigador realiza una nueva entrevista a los informantes claves para verificar la interpretación que dio a las repuestas de estos mismos)

Informantes Clave s	1	2	3
Preguntas			
1.-¿Qué Concepción tiene Usted de la Administración?			
2.-¿Qué elementos según Usted se deben considerar en la Administración?			
3.-¿Cuáles son las Competencias Gerenciales según Usted que deben poseer los Gerentes del Deporte?			
4.-¿Cuál cree Usted que sea la Relación entre la Administración y el Gerente Competente?			
5.-¿Según Usted pueden los Gerentes del Deporte aplicar			

Competencias Gerenciales?			
----------------------------------	--	--	--

www.bdigital.ula.ve

Validación de las Preguntas del Instrumento por el Experto

Preguntas	Dejar	Modificar	Eliminar	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				

Instrumento para la Validación

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento				
Claridad en la redacción de las preguntas				
Pertinencia de los preguntas con el objetivo de la investigación				

Factibilidad de Aplicación de Competencias Gerenciales para Organizaciones del Deporte: Si__No__

Apreciación Cualitativa del Instrumento:

www.bdigital.ula.ve

Observaciones:

Validado por: _____ C.I.N°: _____

Profesión: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Firma