

LA GERENCIA DEPORTIVA. UNA VISIÓN INTEGRAL DESDE EL ARTE DE LA TRANSCOMPLEJIDAD

DRA. GLADYS YAHAIRA ORTIZ DÁVILA
Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY)
Venezuela

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el propósito de develar la gerencia deportiva como una visión integral desde el arte de la transcomplejidad. Para abordar el tema, se inicia con la fundamentación teórica de la gerencia como ciencia, avanzando en el conocimiento del deporte integrándose a la gerencia deportiva. Posteriormente, se indaga sobre el conocimiento de una visión integral de la gerencia deportiva como elemento que determina el éxito gerencial, discerniendo de manera profunda en el arte de la Transcomplejidad; en el cual, el talento humano como organización inteligente merece un aprendizaje significativo para lograr el éxito y la efectividad gerencial, lo que condujo a develar el estado del arte del conocimiento gerencial que poseen los dirigentes deportivos, comprender los fundamentos científicos, tecnológicos, gerenciales y metodológicos que caracterizan a la gerencia deportiva. Así como también, interrelacionar en un orden sistémico y abierto los fundamentos gerenciales. El tenor metodológico de la investigación se fundamenta en el paradigma cualitativo, enmarcado en el enfoque fenomenológico apoyado en la hermenéutica. Se seleccionaron como actores sociales cuatro (4) gerentes deportivos, para recabar la información y se aplicó el uso de la entrevista a profundidad, estribada en un cuestionario abierto, de donde emergieron los hallazgos relevantes, los cuales interpretan a modo de reflexión que la gerencia deportiva requiere articular el saber científico y la praxis, donde se integre el arte de la transcomplejidad, permitiendo detectar un proceso triádico donde estén contenidos los aspectos: biológicos, cognitivos y afectivos; y se incorporen los fenómenos sociales, culturales, institucionales y políticos que surgen de la producción del conocimiento y los saberes, como un producto complejo que se concibe de la interacción del hombre con la realidad, de manera que logre trascender el pensamiento, sin barreras disciplinarias, sin esquemas universales, sin escisiones entre lo natural y lo humano.

Palabras Clave

Gerencia, Deporte, Transcomplejidad.

THE SPORTS MANAGEMENT. AN INTEGRAL VISION FROM THE ART OF TRANSCOMPLEXITY

DR. GLADYS YAHAIRA ORTIZ DÁVILA
National Experimental University of Yaracuy (UNEY)
Venezuela

ABSTRACT

The present work was carried out with the purpose of unveiling the sport management as an integral vision from the transcomplexity art. In order to approach the subject, it begins with the theoretical foundation of management as science, advancing in the knowledge of sport integrating itself to the sports management. Subsequently, it is investigated about the knowledge of an integral vision of sports management as an element that determines managerial success, deeply discerning in the art of Transcomplexity; in which human talent as an intelligent organization deserves meaningful learning to achieve success and managerial effectiveness, which led to unveil the state of the art of managerial knowledge possessed by sports managers, to understand the scientific, technological, managerial and methodological foundations that characterize the sports management. As well as to interrelate in a systemic and open order the management fundamentals. The methodological tenor of the research is based on the qualitative paradigm, framed in the phenomenological approach supported by hermeneutics. Four (4) sports managers were selected as social actors to collect the information and the use of the interview was applied in depth, based on an open-ended questionnaire, from which the relevant findings emerged which interpret as a way of reflection that the sports management requires articulating the scientific knowledge and the praxis, where the art of Transcomplexity becomes integrated, allowing the detection of a triadic process where the biological, cognitive and affective aspects are contained; and incorporate the social, cultural, institutional and political phenomena that arise from the production of knowledge and know how, as a complex product that is conceived from the interaction of man with reality, so as to transcend the thought without disciplinary barriers, without universal schemes, without splits between the natural and the human.

Key Words

Management, Sport, Transcomplexity.

INTRODUCCIÓN

En el abordaje del presente artículo se exhibe una interpretación del discurso epistemológico implícito en los principales enfoques teóricos del pensamiento gerencial, orientado hacia los aspectos ontológicos, axiológicos y metodológicos; con un análisis de los principales aportes de algunos autores que han dedicado su vida al estudio de las ciencias gerenciales, y por lo tanto, la apasionante labor de pensar en cómo lograr que las organizaciones sean diferentes para conquistar las expectativas actuales y alcanzar posicionarse de manera sustentable.

En este sentido, al discernir sobre la gerencia, se reseña a uno de los autores más reconocidos en esta temática, investido como el padre de la gerencia, el cual señala: “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (Drucker, 2006, pág. 180). Esto quiere decir, que es imperante establecer oportunamente los cambios que se requieren en la organización, con el propósito de que el funcionamiento sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Ahora bien, a la luz del avance de la gerencia bajo una mirada integral y apuntada a la transcomplejidad, permite la confluencia de los postulados de las teorías de la complejidad y la transdisciplinariedad, que ha dado origen al enfoque integrador transcomplejo, el cual señala:

La investigación transcompleja es una nueva cosmovisión paradigmática que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional (Schavino & Villegas, 2010, p. 136).

Desde esta perspectiva, la transcomplejidad permite detectar un proceso triádico que contiene los aspectos biológicos, afectivos y cognitivos. Asimismo, se incorporan los fenómenos sociales, culturales, institucionales y políticos que surgen de la producción del conocimiento, como un producto complejo que se concibe a partir de la interacción del hombre con la realidad de la cual forma parte.

La relevancia del tema se estudia con sentido de pertenencia, el cual devela a “La gerencia deportiva desde una visión integral del arte de la transcomplejidad”, nos permite tener una mayor flexibilidad y un enfoque holístico del conocimiento para dar respuesta desde su propia esencia con efectividad y eficiencia. Para ello, serían necesarios nuevos tipos de organizaciones, donde prepondere una nueva forma de dirigir las organizaciones deportivas, que sea capaz de promover la capacidad de juicio en situaciones complejas y con cambios dinámicos.

Desde esta visión integradora, la gerencia deportiva pretende un abordaje sistémico que podría reemplazar modos lineales de resolución de conflictos; de tal

manera, que asumiría un nuevo y estratégico rol de liderazgo fundamentado en la retroalimentación de los actores del sistema deportivo, donde toda su estructura se oriente de manera interdisciplinaria, y donde ese líder cumpla con un verdadero perfil orientado a los saberes y praxis inmersas en la naturaleza del deporte.

Para abordar la investigación, se inicia con la fundamentación de la gerencia como ciencia, avanzando en el conocimiento del deporte, integrándose a la gerencia deportiva. Posteriormente, se aborda una visión integral de la gerencia deportiva como elemento que determina el éxito gerencial, discerniendo de manera profunda en el arte de la transcomplejidad, donde el talento humano como organización inteligente merece un aprendizaje significativo para lograr el éxito y la efectividad gerencial.

En consecuencia, se encuadra en el enfoque cualitativo, aplicando el método hermenéutico apoyado en la fenomenología, en el marco de un contexto teórico enunciativo, documental, con el fin de lograr una mayor interpretación del fenómeno estudiado. En este sentido, la hermenéutica forma parte de los métodos cualitativos, de allí que se establece que “todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables” (Taylor & Bodgan, 1994, p. 152).

En este enunciado, se considera a la investigación cualitativa como una manera significativa de lograr acercarse a la realidad que se estudia, a través del contacto directo que se logra con los actores sociales, lo que determina la esencia precisa de su realidad frente al fenómeno objeto de estudio. De esta manera, trata de identificar, básicamente la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Por otra parte, en el devenir de la interpretación epistémica y ontológica, la fenomenología busca aprehender los hechos de la conciencia por medio de la intuición, considerando el fenómeno, prescindiendo de la realidad subyacente que le corresponde y ve en él el objeto total que se da a una conciencia cognoscitiva. En este sentido, para la sociología, y en general para las ciencias sociales, la aproximación fenomenológica a la realidad social consiste, no tanto en la descripción o explicación de los hechos objetivos como lo hace el positivismo, sino en la comprensión de los mismos y del sentido que revisten para los sujetos que los viven.

Al respecto, Goetz & Lecompte (1988) expresan:

La fenomenología no acepta la separación de los individuos del contexto en el cual realizan sus vidas y desarrollan su comportamiento, por lo tanto, es imposible ignorar el punto de vista de los sujetos investigados, las interpretaciones de las condiciones que deciden sus conductas, y los resultados tal y como ellos mismos lo perciben (p. 42)

En el contexto de la fenomenología, se hizo el planteamiento de aprehender la vivencia fenomenológica de los gerentes, con el propósito de darle un significado y una interpretación, en términos de las percepciones, valores, actitudes, creencias y compromisos que subyacen en tales vivencias, y que determinan la realidad concreta de la gerencia deportiva.

Por su parte, Dilthey (2000), describe la hermenéutica como “El análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación” (p.69). De esta manera, se contrasta la discursividad de varios autores destacados, quienes abordan la temática asumiendo una postura enfocada desde todas las aristas que permiten lograr comprender la complejidad y la transcomplejidad en la gerencia. Posteriormente, se presenta en su apartado final, a modo de reflexión, las conclusiones.

La Gerencia como Ciencia

La sociedad actualmente está viviendo cambios profundos de manera acelerada a través de los avances de la tecnología. La ampliación de la información y del conocimiento ha traído consigo la dinámica que genera una constante necesidad de transformación e innovación en el seno de las organizaciones. Es evidente entonces, el reto para los gerentes, quienes han pasado de ser ejecutivos transaccionales para convertirse en transformacionales, logrando de esta manera una integración entre los saberes y la praxis, como una cosmovisión en el arte del proceso gerencial.

Ante esta realidad, surge el desarrollo de las organizaciones, que permite desplegar los cambios que se requieren, para transformar la cultura corporativa, desde el punto de vista de sistemas de vida, creencia y valores; de manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, a los pensamientos emergentes y a los diferentes retos de la globalización, con un estilo propio en la creación e innovación del talento humano. En este sentido, la gerencia “es el cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos” (Smith, 1995, p. 72).

Es decir, se considera de suma importancia la función que desempeña el gerente en las organizaciones, porque dependiendo de la sinergia aplicada en el entorno organizacional y la interrelación dirigida al talento humano, permitirá un ambiente propicio, la forma afectiva del discurso enmarcado en los preceptos de los valores y principios que prevalezcan dentro de una dinámica activa y operacional de la gestión, para lograr el éxito de la organización.

De lo ilustrado anteriormente, se considera a la gerencia como ciencia social, porque se sustenta en el conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de las diferentes áreas del conocimiento como la educación, el deporte,

ingeniería, física, ecología, economía, psicología, biología, filosofía, religión, antropología, entre otras, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social basado en la rigurosidad de su análisis, como en las reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico y conceptual, que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno.

Es evidente, que la gerencia al sostenerse inicialmente de diversas ciencias y disciplinas, se sirve del aspecto financiero que trata de resolver el problema económico, administrando de manera eficaz y eficiente los recursos escasos para satisfacer las necesidades de la organización y de esta manera lograr un mayor beneficio y bienestar colectivo. Entendiéndose el objeto de la gerencia de una manera más amplia, a través de un equilibrio armónico, vinculado con todos los elementos de la creación, buscando el bienestar ecológico, organizacional, especialmente el afectivo del talento humano que genera disposición e interés ante los retos gerenciales.

El Deporte

En la actualidad el deporte es considerado una necesidad para el hombre, de esta afirmación se entiende que casi todos los pueblos de la humanidad han practicado con algún fin estas disciplinas deportivas, desde las más sencillas a las más complejas. De allí, que se considera correcto afirmar que el deporte va más allá de una actividad física específica, y que también tiene un importante efecto en la psicología de las personas, es una relación armónica que subyace entre el cuerpo, el alma y la mente ante el esfuerzo físico.

Al respecto, Paredes (2002) dice: “El término deporte, con el que en la actualidad nos referimos a algo tan claro y que evidencia un fenómeno sociocultural y educativo por todos conocidos, es una de las palabras más polémicas, además de ser uno de los términos más fascinante y complejo” (p.51). En este sentido, es importante destacar la gran complejidad a la hora de definir un concepto como el de deporte, ya que abarca la mayoría de los ámbitos de la vida humana, el cual construye un tramado transdisciplinario, que cubre diversas aristas de la ciencia, como lo social, político, educativo, cultural, económico, psicológico, biológico, entre otros.

De esta manera, se evidencia que el término deporte se caracteriza por los siguientes aspectos: actividad física y mental, reglas o normas, competición, diversión, juego. Todos estos aspectos nos permiten confrontar las diferentes acepciones y el acercamiento al concepto de deporte. A la luz del conocimiento y el discernimiento de los saberes, enfocando lo que dice el Diccionario de las Ciencias del Deporte (1992), relacionado con lo expuesto anteriormente, lo primero que devela éste, es el hecho de que no es posible delimitar esta noción con precisión, debido al uso diverso y corriente de la misma. Incluso más adelante advierte que la comprensión del concepto deporte está sometida a modificaciones históricas y que no puede determinarse de una vez por todas (pp.574-575).

Es por ello, que el autor no hace referencia a una definición concreta del término deporte, sin embargo, alude a los distintos ámbitos en donde se practica el mismo y a sus diferentes concepciones. De esta manera, se confirma que el deporte se practica en diferentes disciplinas deportivas, clubes deportivos, federaciones deportivas, entre otros. Igualmente, se visualiza que en la escuela se denomina deporte escolar, en el caso de espacios abiertos, en contacto directo con la naturaleza se denomina deporte de recreación, deporte de compensación, en las instituciones específicas lo conocemos como deporte de empresas, deporte universitario, entre otros.

En el orden de lo expuesto anteriormente, el deporte se va adaptando de acuerdo a la distribución de grupos de personas con características típicas, como por ejemplo el deporte femenino, deporte para niños y de acuerdo a las formas de organización puede ser artístico como la danza, bailes de salón, entre otros. Por último, este diccionario muestra las características esenciales del deporte, las cuales son: performance, competición y reglas.

Por consiguiente, en el paso de la profundidad del tema se precisa el término “deporte” desde un enfoque más integrador. La Carta Europea del Deporte UNISPORT (1992), lo define así:

Todas las formas de actividades que, a través de una participación, organizada o no, tienen como objetivo de acuerdo la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales y la obtención de resultados en competición de todos los niveles (p.14).

Desde este contexto, para lograr la definición del deporte, es importante discernir en la confusión de los términos deporte, actividad física, educación física y la recreación, en realidad no significan exactamente lo mismo. Considero que la diferencia radica en el carácter competitivo del primero, en contra del mero hecho de la práctica del segundo y el juego como actividad recreativa.

La Gerencia Deportiva

Al aproximarnos a la gerencia deportiva, la mirada reflexiva apunta a precisarla como la ejecución de funciones de tipo organizativo, administrativo, planificación, operativo, técnicas comerciales y de mercadeo, que se desarrollan para lograr el nivel elevado de funcionamiento, donde exalte la efectividad, la eficiencia y sobre todo la calidad en la administración y dirección de la organización.

En este sentido, cuando nos referimos al proceso de gestión o gerencia debemos enmarcarlo como una organización, de acuerdo a la estructura deportiva venezolana, es decir, a través de un club, liga, asociación y federación. Evidentemente, cualquier ente vinculado a la promoción y difusión del deporte o la manifestación similar, tendrá que velar básicamente por alcanzar los objetivos y las metas propuestas para obtener el mayor éxito posible de la organización.

Por otra parte, se define a la gestión del deporte como una práctica profesional asociada al deporte moderno, aunque ha sido en las últimas décadas cuando se han integrado en la gestión del deporte aspectos educativos, de investigación y profesionales específicos, así como otras cuestiones éticas, políticas y científicas (García, 2002, p. 86). Es decir, la gestión del deporte denominada también gerencia deportiva, está vinculada directamente con la modernidad deportiva, en donde el aspecto técnico profesional cumple un rol muy importante, en virtud del alcance financiero que perciben todos los actores sociales que forman parte del mundo deportivo.

En este orden de ideas, se dice que “el proceso de la gerencia deportiva lleva consigo la actuación coordinada interdependiente de diferentes elementos primarios o secundarios” (Mestre & Cervera, 2006, p.73). Significa esto, que dentro de los primarios se encuentran las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones deportivas, las organizaciones deportivas y sus responsables, los gestores deportivos, la planificación como método de trabajo, la legislación deportiva y la no deportiva aplicada al deporte, así como también, los aspectos axiológicos que determinan los valores del deporte. Respecto a los elementos secundarios, se destacan: el medio ambiente y su protección, el marketing y la difusión deportiva, la documentación deportiva y la calidad del servicio.

Por lo anteriormente expuesto, la gerencia deportiva se articula como un concepto que puede resultar confuso, debido a la gran variedad de acciones o tareas que integra, así como de sus elementos y las características esenciales que se derivan de su naturaleza. Por otro lado, es importante destacar que “se debe considerar la estructura del sistema deportivo que puede ser pública o privada” (Blanco, 2002, pp.17-34). Por tanto, se puede hablar de un sector público y de un sector privado del deporte y, en consecuencia, de una gestión en uno u otro ámbito que le permite a una nación masificar y desarrollar el deporte de su país a nivel local, regional, nacional e internacional.

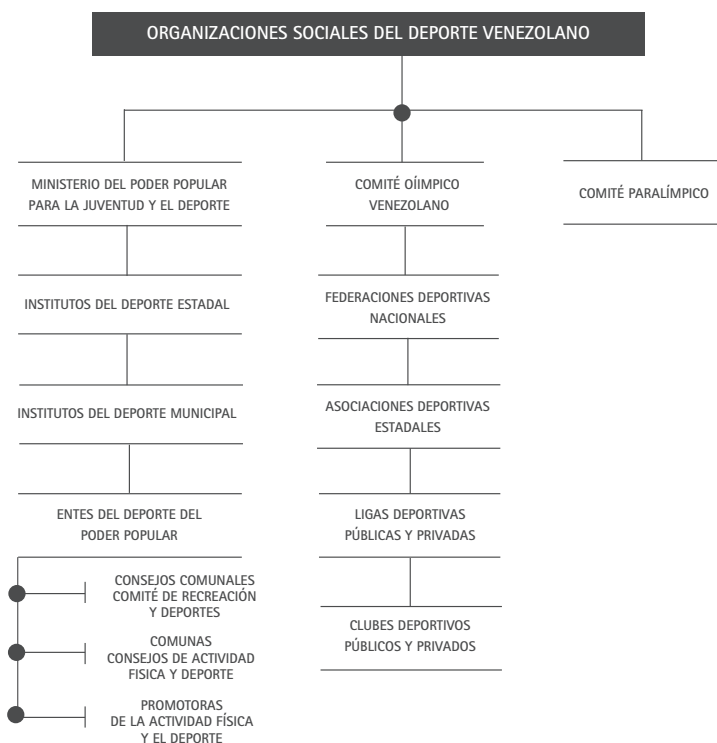
Dentro del sector público, encontramos la siguiente estructura organizacional en nuestro país: quien dirige el deporte venezolano con competencia a nivel nacional, es el Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deporte (MPPJD), atendiendo las necesidades deportivas de los diferentes Institutos del Deporte de cada estado. De igual manera, están las organizaciones deportivas municipales que corresponden a los Institutos del Deporte Municipal, y a su vez las organizaciones sociales del ente del Deporte Popular, a través de los Consejos Comunales, las Comunas y las Promotoras de la Actividad Física y el Deporte.

Por su parte, existen organizaciones del deporte creadas bajo la forma del derecho privado sin fines de lucro, conformadas por el Comité Olímpico Venezolano (COV), el Comité Paralímpico Venezolano (CPV). El Comité Olímpico Venezolano es la organización social creada bajo las formas del derecho privado sin fines de lucro, para promover, desarrollar y difundir los valores, principios

y reglas técnicas del movimiento mundial olímpico en la República; así como para la representación internacional del movimiento olímpico del país, sus valores, principios e identidad nacional. Constituye el órgano asociativo superior de las federaciones deportivas nacionales, de disciplinas incluidas en el programa olímpico, en materias propias del movimiento olímpico nacional e internacional, y se rige de acuerdo a los principios y normas del Comité Olímpico Internacional, por lo preceptuado en la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física, su Reglamento, por sus propios estatutos y reglamentos internos.

Ahora bien, el Comité Olímpico Venezolano está integrado por las federaciones deportivas nacionales, que a su vez se conforman por las asociaciones deportivas de cada estado, quienes se constituyen por las ligas y clubes que a su vez pueden ser de carácter público o privado respectivamente. En el caso del sector privado, estas organizaciones deportivas se constituyen a través de un tejido empresarial con ánimo de lucro y es el caso de las ligas profesionales deportivas, con una misión y visión de empresas de servicios deportivos, con el objeto de comercializar la acción deportiva. De esta manera, podemos evidenciar la estructura de la gerencia deportiva pública y privada que se aplica en nuestro país, así como se detalla en el gráfico 1.

Gráfico 1. Estructura de la Gerencia Deportiva Pública y Privada en Venezuela



Fuente: Ortiz G. 2017.

Desde esta perspectiva, considero que la organización social del deporte en Venezuela de acuerdo a lo fundado legalmente, establece un nuevo modelo de gerencia deportiva, el cual se enmarca en un proceso que utiliza adecuadamente todos los recursos de la organización, en función de unos objetivos claramente definidos para lograr optimizar los resultados, el cual permite detallar una visión integral. En este sentido, la gerencia facilita el desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos de quienes forman parte de la organización deportiva, bien sea, de carácter público o privado, sin distinción alguna para afrontar y resolver los problemas que pudiesen afectar las acciones o los resultados en este ámbito.

Una Visión Integral de la Gerencia Deportiva

La gerencia se refiere al proceso de seleccionar políticas estratégicas de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados, mediante el uso adecuado de los recursos organizacionales, incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales (Villegas, 2005, p. 37).

Es decir, que la gerencia es un proceso que requiere ser compartido responsablemente entre el gerente y sus colaboradores, para que de una forma planificada y organizada alcancen los objetivos propuestos, con la finalidad de lograr diferentes satisfacciones en su personal, aumentar la productividad personal y competitiva y hacer que desde el punto de vista financiero logre los resultados planteados.

Ahora bien, para determinar la relevancia de la integralidad del éxito gerencial es importante develar la postura de Chester (1959, p. 132), en su libro, *Las funciones de los elementos dirigentes*, donde manifiesta que “una organización sea cual sea su tamaño y su naturaleza, es un conjunto de personas que cooperan entre sí para el logro de unos resultados”. En este sentido, considera que la cooperación requiere que las personas se comuniquen entre sí, de un modo eficaz y eficiente; donde confluyan la información con la comunicación, produciendo un perfecto entendimiento de este proceso abordado con el mínimo esfuerzo y donde finalmente se incorporen los sentimientos.

Partiendo de allí, la comunicación se da cuando se ha puesto en común una idea entre el emisor y el receptor. La comunicación se puede dar de manera verbal o no. La primera se da mediante la palabra, sobre el uso de estas cabe recalcar que las palabras tienen diferentes acepciones, diferente valor según el momento, la forma que se dicen y llevan un componente afectivo según las circunstancias. La comunicación verbal, a su vez, presenta dos formas: 1.) La Comunicación oral, donde interviene la capacidad fonética, 2.) La Comunicación escrita, que requiere de una alfabetización. Sin embargo, ambas formas de comunicar poseen requerimientos. Ahora bien, para lograr una comunicación correcta, es necesario que exista la utilización del mismo lenguaje.

Por su parte, la comunicación no verbal, se da mediante el lenguaje de los gestos como la mirada, los gestos faciales, la sonrisa, los movimientos de los brazos, manos y la postura corporal. Mediante la comunicación verbal se debe informar, preguntar, persuadir y socializar. La comunicación no verbal expresa emociones y actitudes, apoya a la comunicación verbal y la puede reemplazar.

Como consecuencia de ello, la calidad de las relaciones que tenemos con los demás depende de nuestro modo de comunicarnos, así los juicios de valor, la intención de controlar, la superioridad, la expresión dogmática, las estratagemas y el tono neutro, tiende a dañar la comunicación. A diferencia de éstas, la referencia de hechos verificables, centrarnos en el problema en lugar de coartar la libertad, la igualdad que acerca a las personas, el tono de provisionalidad, la espontaneidad y la empatía favorecen la comunicación y une al interlocutor con el receptor. Al comunicarnos se debe aprender a escuchar, estar en silencio cuando el interlocutor habla, para de esta forma poderle entender, debe haber un contacto visual y estar atentos a lo que nos dicen.

Las personas al comunicarse siempre tienen inmersos sentimientos y nuestra personalidad puede ser auténtica, cuando sabemos lo que decimos y hacemos lo que mostramos de forma permanente; oculta cuando siendo conscientes de nuestros sentimientos, logramos ocultarlos a los demás, y puede ser ciega cuando los demás pueden ver a través de nuestro lenguaje corporal.

En nuestro entorno de trabajo debe existir un ambiente de trabajo en el que podamos comunicar nuestras inquietudes, interés, dudas, aportar para la organización, de manera que se logre la participación, la colaboración. De allí se devela la importancia del talento humano en la organización, el cual amerita su formación personal, emocional e intelectual, lo que merece un aprendizaje significativo. Por su parte, el ser humano cumple un rol importante en las organizaciones, que consiste en dar la forma a los espacios de acuerdo con las pretensiones y necesidades del ser humano.

Desde esta perspectiva, es necesario efectuar una mirada meramente reflexiva hacia las organizaciones que aprenden y que son las denominadas organizaciones inteligentes, que difieren de las tradicionales, lineales y autoritarias. En este orden, Senge (1998, p.96), define la organización de aprendizaje, como la organización “en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano”, ya que las personas se esfuerzan de forma continua y son la respuesta al cambio; de acuerdo con el proceso de aprendizaje de las personas en la organización, ésta va a poder ser más competitiva y eficaz aprendiendo de los éxitos y fracasos que se presenten.

De igual manera, Senge (citado) expresa que el aprendizaje generador se refiere a la creación, requiere “el pensamiento sistémico”, “la visión compartida”, “el dominio personal”, “el equipo que aprende”, y la “tensión creativa” (entre la visión y la realidad actual). De allí, que las organizaciones deben tener

varios enfoques para observar el entorno y absorber todo de éste, a través de este aprendizaje, procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento. El aprendizaje, la tecnología y el conocimiento son la clave para que las organizaciones puedan ser más inteligentes, ya que van a crear y se van a adaptar de forma estratégica al mercado.

Por otra parte, la organización en aprendizaje asegura que todo su personal aprenda y ponga en práctica sus capacidades y asuma compromisos, y que de esta manera pueda lograr procesos eficaces y eficientes, a través del trabajo en equipos, cuando el talento humano llega de forma eficiente a la información necesaria, interactúa con conocimientos y al mismo tiempo son depositados en una memoria de la organización; de tal manera, que ésta puede ser capaz de ser inteligente, ya que posee un capital intelectual desarrollado y trabaja en este sentido. Las organizaciones deben generar ambientes que faciliten el diálogo, la comunicación bidireccional, la experimentación para lograr formar organizaciones que motiven e incentiven el conocimiento individual, adaptando espacios y ambientes propicios para su desempeño, logrando el desarrollo intelectual en su talento humano.

Las personas que laboran en las organizaciones tienen un elemento, es decir, la esencia que los hace talento humano y éste es el conocimiento. Es a partir de ese conocimiento, que se construyen las bases para la toma adecuada de decisiones, por eso las organizaciones que aprenden se dedican al uso adecuado del conocimiento, a diferencia de las organizaciones tradicionales donde el trabajador solo se dedica a ejecutar su tarea sin aportar y transformar dicha organización.

La planificación estratégica como parte de una visión integral de la gerencia, busca introducir en las organizaciones deportivas las estrategias como forma de planificación, en donde se deben trazar planes para competir y mantenerse de forma exitosa en el ámbito deportivo, que presenta una dinámica constante.

Desde esta perspectiva, Bacal (2002) señala que “la planificación estratégica debe incluir los valores, objetivos, análisis de factores externos, recursos disponibles de la organización y dirección, las divisiones tienen un resguardo de la planificación en la empresa, su quehacer debe estar enlazado con esta” (p.78).

Desde esta mirada, la visión integral de la gerencia detalla que las etapas del plan estratégico son el diagnóstico de la situación actual, análisis interno de la organización, análisis externo, la estructura de la organización que incluye la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, planes estratégicos y políticas. El diagnóstico de la situación actual es la etapa en la que se deben identificar los clientes externos y tomar en cuenta sus intereses y demandas para ser satisfechos, para entregar un servicio que cumpla con sus expectativas; identificar los clientes internos que son las personas encargadas de la gestión, estos deben estar comprometidos, es decir, si los trabajadores están satisfechos, esto conlleva a una satisfacción de los clientes externos.

El análisis interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades que la organización tiene con respecto a sus operaciones, son los aspectos que han llevado al funcionamiento actual, se deben analizar los recursos materiales y tecnológicos para saber la capacidad de alcanzar los objetivos pautados; del talento humano que conforma la organización se deben conocer sus niveles de formación, el sentido de pertenencia, el grado de identificación con su cargo; también se debe observar la capacidad organizativa, el organigrama, los manuales de funcionamiento y por último las formas de comunicación formal e informal, para ver de qué forma llega la información en los diferentes niveles. Se deben identificar las fortalezas, que son aspectos positivos que contribuyen a una adecuada gestión, éstas se deben incentivar y las debilidades que son aspectos que obstaculizan un correcto funcionamiento, se deben eliminar o corregir.

Ahora bien, el análisis externo consiste en identificar las tendencias externas que pueden incidir en la organización. Los aspectos positivos que el medio nos ofrece son las oportunidades y los obstáculos presentados son las amenazas. En este sentido, el desarrollo del país, el marco político, los aspectos demográficos, la cultura, los recursos científicos, se deben tener en cuenta como amenazas y oportunidades, los cuales se deben manejar con mucha prudencia y pertinencia, de tal manera que la organización logre alcanzar un óptimo funcionamiento y pueda cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Al respecto, Senge (citado) señala que la planificación estratégica debe ser un pilar del pensamiento organizacional a largo plazo y se debe ver “como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que su planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobre las oportunidades del mañana” (p.36), lo cual representa un problema ya que no se está visionando un futuro, sino que se ve la planificación como una forma de solucionar los problemas del momento, al contrario del deber ser que es trazar un objetivo que logre el compromiso de los trabajadores.

El Arte de la Transcomplejidad

Al tenor de la reflexión filosófica, epistemológica y ontológica de la visión integradora que se interconecta a través de la complejidad y transdisciplinariedad, para acceder a un pensamiento transcomplejo, de acuerdo a la disertación que realiza Lanz (2001), el cual define al paradigma transcomplejo, exponiendo:

Es trascender en el pensamiento, sin barreras disciplinarias, sin esquemas universales, sin escisiones entre lo natural y lo humano, sin la superioridad de lo cuantitativo apoyado en la medición, sin exclusión de la paradoja, sin execrar a la poesía, o a cualquier otra dimensión del arte, sin sustitución del diálogo por las pruebas teóricas o empíricas, en fin, sin sacrificar la totalidad del mundo incluida su armonía estética (p.26).

Desde esta percepción sistémica y holística, tenemos que aceptar lo que reconocemos como la existencia de un universo cambiante y complejo, que advierte que la verdad no es absoluta, y la certidumbre de una ciencia positivista fundada en métodos que son demostrables, lo cual funda los cimientos que permite repensarnos como sujetos, sobre las circunstancias sociales y culturales que se embelesan en el entorno cambiante.

La modernidad en el contexto de las corrientes filosóficas que abordan el estudio de la gerencia y la dirección de organizaciones empresariales, no escapan a estas nuevas realidades, y deben explorar y explicar las transformaciones organizacionales con una visión integradora, enfocada en una postura transcompleja y hacia una mirada postmoderna, que pudiera admitir, de acuerdo a las circunstancias, un intercambio entre el sujeto implícito y el sujeto explícito. De tal manera, que le permita reorientar la competencia hostil hacia una dimensión y estado de consciencia de tolerancia compartida, donde exista la prominencia de la condición de la dignidad humana, hacia una acción deliberada, y que se expanda como la sombra de un solo cuerpo, respetando el quehacer de cada quien, pero trabajando juntos, unificando el criterio de la integralidad.

En consecuencia, se evidencia este nuevo arquetipo epistémico que señala y confronta al paradigma o modelo newtoniano-cartesiano, el cual ha sido definido como:

Un pensamiento relacional, muy cercano al término *complexus* que significa lo que está tejido junto; en efecto, hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico) y que existe un tejido interdependiente, interactivo e inter retroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre ellas. Por esto, la complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad. Los desarrollos propios a nuestra era planetaria nos enfrentan cada vez más y de manera cada vez más ineluctable a los desafíos de la complejidad (Morín 2003, p. 24).

En este sentido, es importante destacar el significado de estar tejido en conjunto, y por lo tanto, se opone al modo de pensar tradicional que divide el conocimiento y lo clasifica en disciplinas notoriamente distinguidas, de acuerdo, entre otras cosas, a su objeto de estudio. Es por ello, que afirma el autor que el pensamiento complejo o transdisciplinario está en contra del aislamiento de los objetos de conocimiento, y por el contrario, los preserva para que sean contextualizados y restituidos inclusive a la globalidad a la que pertenecen.

A modo de Reflexión

A lo largo del tiempo, las rupturas epistemológicas en la gerencia se han pronunciado y, por ende, su hacer, su práctica discursiva, su intersubjetividad, sus creencias, su racionalidad, su sistema de valores, su modo de producir

o generar conocimiento, emergiendo de allí una nueva forma de gerenciar que se viene observando en la realidad organizacional.

Ante la situación planteada, la gerencia es imprescindible en el comportamiento de las personas y sus organizaciones, a medida que la vida del hombre en sociedad ha venido evolucionando, de igual manera las organizaciones y las prácticas gerenciales lo han hecho. Considerando al hombre como el principal actor de sociedad, es él quien a través de su conocimiento organizado y de su práctica, intenta asegurar el progreso económico y el bienestar de nuestra sociedad.

A través de la historia, estudiosos y científicos han brindado lo mejor de sí en su momento, con la certeza de diseñar y crear teorías de aporte al funcionamiento y coordinación de los procedimientos en las organizaciones; produjeron paulatinamente bases de comprensión y entendimiento desde perspectivas y ópticas variadas. A tal efecto, los estudiosos como Taylor, Fayol, Mayo, entre otros, quienes con sus experimentos y trabajos de campo dentro de las sociedades y organizaciones industriales, crearon principios y argumentos teóricos.

En la actualidad, el uso creciente de la información y el conocimiento para innovar, se convierten en el elemento de supervivencia de las organizaciones, por esto se llega a considerar al conocimiento como uno de los factores de la producción, que debe aprovechar la gerencia para convertirse en agente ensamblador de información de distintas fuentes, que le permita tomar las decisiones adecuadas con el convencimiento de poder realizar grandes logros, donde los conceptos, ideas, e imágenes, permiten comprender conscientemente que realmente no son las cosas los auténticos artículos con valor.

Por lo tanto, la tendencia del discurso de la gerencia deportiva se orienta a redimensionar sus operaciones hacia el servicio y comercialización del ámbito sociocultural, y del conocimiento que produce un cambio inevitable en el aspecto físico de las organizaciones deportivas en esta nueva sinergia.

En efecto, todo este conjunto de teorías e interpretaciones permiten aportar que la gerencia es una ciencia social, al apoyarse en un conjunto de conocimientos transdisciplinarios, con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, ya que si bien es cierto que otros autores introdujeron la discusión sobre la gerencia deportiva, como ciencia, en esta investigación se contribuye con la interpretación de un objeto de estudio para la gerencia deportiva como uno de los elementos para su categorización como ciencia.

En este sentido, el objeto de la gerencia deportiva desde una perspectiva más amplia, cambia a la gerencia tradicional por una concepción de meta gerencia ecológica emocional, al incluir los principios gerenciales tradicionales, haciendo énfasis en el manejo estratégico gerencial deportivo, tanto de las emociones del ser y sus valores éticos, así como en la estabilidad ecológica de sí mismo

y con su entorno, al considerar que las transformaciones nacen de la energía que tiene el hombre para trascender; de allí la visión integradora en el arte de la transcomplejidad, desde una comprensión compleja y transdisciplinaria que permite de manera holística y sistémica una gerencia digna para conducir la organización deportiva.

Es por esto, que la energía del hombre dirigida al logro de los objetivos organizacionales, estará siempre subordinada a la motivación que tenga, donde el manejo psicoemocional y digno de las personas logren una importancia para el futuro de las organizaciones, permitiendo alcanzar el propósito como organización perfecta, en armonía, donde reine la efectividad y el éxito gerencial.

REFERENCIAS

- Bacal, R. (2002). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo*. Madrid: McGraw Hill.
- Blanco, E. (2002). Capítulo I: Introducción. En VV.AA., *Manual de la organización institucional del deporte* (pp. 17-34). Barcelona: Paidotribo.
- Carta Europea del Deporte UNISPORT. (1992). *Catálogo de publicaciones periódicas de los centros de documentación deportiva de España*. Madrid, España.
- Chester, B. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Diccionario de las Ciencias del Deporte (1992). Edita Unisport (Junta de Andalucía), Málaga.
- Dilthey, W. (2000). *Dos escritos sobre hermenéutica: El surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica*. (A. Gómez, trad.). España: Ediciones Istmo, S.A. Trabajo original publicado en 1900.
- Drucker, P. (2006). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

- García, M. (2002). *Aspectos sociales del deporte: una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza.
- Goetz & Lecompte (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. "Evaluación del diseño etnográfico". Madrid: Morata.
- Lanz, R. (2001). *Organizaciones Transcomplejas*. Caracas: Imposmo/Conocit.
- Mestre, J. & Cervera, L. (2006). *La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física*. II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte. Valencia. 30-31 marzo.
- Morín, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural*. Tesis doctoral. Universidad de Alicante, España.
- Schavino, N. & Villegas, C. (2010). *De la teoría a la praxis en el enfoque integrador transcomplejo*. Congreso Iberoamericano de Educación Metas 2021, Buenos Aires, Argentina, 13-15 de septiembre.
- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- Smith, J. (1995). *Gerencia Educativa de Aula como Alternativa de Cambio en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje*. Trabajo de Grado en Maestría en Educación. Universidad de Carabobo (Área de Estudios de Postgrado).
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Villegas J. (2005). *Una aproximación a la concepción de investigación transcompleja*. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela.
-

Gladys Ortiz Dávila: Profesora en Educación Integral, Mención: Educación Física y Deportes, Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” de Táchira (UPEL); Abogado, Universidad de los Andes (ULA); Especialista en Ciencias penales y Criminológicas, Universidad Yacambú; Doctorado en Gerencia, Universidad Yacambú; Post Doctorado en Gerencia de Organizaciones Transcomplejas, Universidad Yacambú; Docente Agregado, Universidad Nacional Experimental del Yaracuy (UNEY) en el área: Pedagogía y Didáctica de la Educación Física II, adscrita al Espacio Académico Ciencias del Deporte

E-mail: gortiz@uney.edu.ve