



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@gmail.com
Universidad del Zulia
Venezuela

Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela

Gómez Barrios, Summar Alfredo

Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 84, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776002>

Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela

Management culture in the organizations of the professional sport: Venezuela Case

Summar Alfredo Gómez Barrios

Universidad Iberoamericana del Ecuador, Ecuador

Summar.gomez@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776002>

Recepción: 19 Octubre 2017

Aprobación: 27 Julio 2018

RESUMEN:

El presente artículo muestra los resultados de una investigación, cuyo objetivo fue describir los rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional, especificando el caso de Venezuela. A tal efecto, el estudio se basó en un enfoque cualitativo, adoptando como método la teoría fundamentada para el ordenamiento conceptual de los datos obtenidos mediante entrevistas en profundidad. Fueron seleccionados doce informantes clave en cinco ligas profesionales, a fin de comprender la realidad encontrada. Los resultados reflejaron que aun cuando se aprecian ciertas características que definen un perfil gerencial deseable, existen criterios heterogéneos que atentan contra la implementación de una cultura gerencial bajo un sistema de creencias, actitudes y valores comunes y no se promueven procesos de capacitación continua en el área gerencial. Estos aspectos impiden la articulación de acciones efectivas para garantizar los cambios que se requieren alineados con estándares internacionales de calidad y excelencia deportiva.

PALABRAS CLAVE: gerencia, cultura gerencial, deporte profesional.

ABSTRACT:

This article shows the results of an investigation, whose objective was to describe the distinctive features of managerial culture in professional sports organizations, specifying the case of Venezuela. To this end, the study was based on a qualitative approach, adopting as a method the grounded theory for the conceptual ordering of the data obtained through in-depth interviews. Twelve key informants were selected in five professional leagues, in order to understand the reality found. The results showed that even when certain characteristics that define a desirable managerial profile are appreciated, heterogeneous criteria exist that attempt against the implementation of a managerial culture under a system of common beliefs, attitudes and values and processes of continuous training in the managerial area are not promoted. These aspects do not permit the articulation of effective actions to guarantee the changes that are required aligned with international standards of quality and sporting excellence.

KEYWORDS: Management, managerial culture, professional sport.

1. INTRODUCCIÓN

Toda actividad social, donde se agrupan diferentes actores para mantenerse en constante interacción, busca el logro de objetivos que le son comunes. De igual modo las organizaciones del deporte, en especial aquellas que se dedican al deporte profesional, son instituciones de carácter social que hoy en día se han convertido en estructuras complejas, burocráticas, racionales, formales, jerárquicas, técnicamente eficientes y sólidamente comercializadas (García-Ferrando, 1990)

En consecuencia, cuando se habla de organizaciones del deporte profesional, se está en presencia de una tipología del deporte moderno que ha evolucionado a lo largo del siglo XX, siendo esencialmente de carácter privado y representado por un club. Ellas elaboran la reglamentación o codificación de cada una de las modalidades deportivas para que puedan ser practicadas en cualquier lugar bajo las mismas reglas. Por supuesto, ellas se soportan en una estructura organizacional, donde operan distintos actores que cumplen funciones, responsabilidades y tareas, y mediante el esfuerzo en conjunto orientan sus acciones al logro de los objetivos que han sido fijados.

Para cumplir con tales propósitos, estas organizaciones han requerido de una gerencia que facilite “el conjunto de funciones que abarcan la planificación, organización, evaluación y control de actividades que

se desarrollan en una organización” (Peiró, Ramos y MartínezTur, 1995: 18). Adicionalmente, Kliksberg (2000: 11) sostiene que un gerente debe “facilitar las condiciones para que los recursos humanos de la organización respondan individual y creativamente a un medio que requiere adaptaciones permanentes facilitando espacios”.

Así pues, las organizaciones del deporte profesional necesitan ser conducidas por una gerencia que procure dar direccionalidad, articulando acciones que ejecutan las personas para el cumplimiento de los planes, objetivos y metas, adaptándolas a un mundo que tiende a ser cada vez más globalizado, a las realidades del entorno y a las complejidades presentes en estas entidades deportivas. Claro, la acción gerencial por sí sola no es suficiente para producir cambios y adaptaciones al entorno, puesto que también necesitan consolidar una cultura gerencial para conducir de manera exitosa las actividades que despliegan, mediante un sistema de creencias, pensamientos y teorías implicadas en el quehacer diario de sus directivos en la práctica de su gestión.

Es evidente entonces, que para consolidar los cambios que requiere el deporte profesional y alinearse con la aldea global, es fundamental asegurar una sólida cultura gerencial. Al respecto, Chiavenato (1998) sustenta la tesis que el cambio organizacional implica cambiar las creencias, expectativas y valores de las personas y de toda la organización, por otros que resulten más efectivos para cumplir con la misión y objetivos estratégicos; tesis que se complementa con las prescripciones de Malinowski (1970), quien revela que éstas se soportan en un sistema sociocultural que proyecta las necesidades del conjunto de personas que convergen en ella en forma, estructura y procedimientos gerenciales. Por su parte, Gómez (2017: 57) enfatiza que la cultura gerencial es:

...un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura gerencial no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre contratar personal o tercerizar una operación), pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan a los actores de la organización.

Partiendo de las premisas de los precitados autores, puede entenderse que la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional es la combinación de creencias, valores, actitudes, emociones, rutinas, símbolos, entre otros, que tienen las personas en torno a la actuación en la gerencia. Visto así, estas instituciones demandan una cultura gerencial centrada en el interés colectivo, siendo entonces pertinente un actor-gerente que opere bajo un sistema de creencias, actitudes y valores que asegure la valoración del trabajo productivo y el mantenimiento de relaciones de corresponsabilidad entre sus miembros, aspectos que en su conjunto conduzcan a comportamientos que respondan a los cambios que exige el deporte profesional.

A la luz de estos planteamientos, se hizo pertinente conducir una investigación que permitiese como objetivo describir los rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: caso Venezuela; en sí, determinar aquellas características de la cultura gerencial que devienen en comportamientos y que producen un determinado desempeño en el ejercicio gerencial. Para tales fines, el estudio hace énfasis en las cinco ligas profesionales existentes: baloncesto, beisbol, futbol, polo acuático y voleibol, las cuales están constituidas “bajo formas de derecho privado con o sin fines de lucro, con el objeto de organizar la práctica y desarrollo del deporte (...) que se dedican la producción de bienes y servicios asociados a la actividad física y el deporte” (Asamblea Nacional, 2011: 4).

A tal efecto, la investigación se focalizó en los patrones de comportamiento de los actores que ejercen funciones gerenciales en estas organizaciones del deporte profesional en Venezuela, cuyos datos que emergieron durante el proceso investigativo, fueron clasificados en las categorías: perfil gerencial, características de la cultura gerencial y concepción de la cultura gerencial.

En los aspectos metodológicos de apoyo a la investigación, estuvieron presentes el enfoque adoptado, así como los métodos, técnicas y procedimientos que se utilizaron en el proceso investigativo. El enfoque es cualitativo, empleando como método la teoría fundamentada. La investigación descriptiva, de campo, basadas en datos de naturaleza subjetiva como el lenguaje, motivaciones, creencia, valores, entre otros. Se empleó la codificación abierta y la codificación axial.

2. ENCUENTRO CON LA REALIDAD ESTUDIADA: PRINCIPALES ASPECTOS

El Cuadro 1 sintetiza estos aspectos empleados en el encuentro con la realidad estudiada.

Así pues, para el análisis e interpretación de la realidad, se acogió el enfoque cualitativo a fin de entender lo que allí acontecía, tal como lo sustentan Strauss y Corbin (2002: 11-12), indicando que la investigación cualitativa es:

...cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones (...), pero el grueso del análisis es interpretativo.

En consecuencia, el enfoque cualitativo como propuesta metodológica, ofreció dirección y sentido a las acciones investigativas para describirlos rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: el caso Venezuela; en sí, lo que está ocurriendo en la realidad focalizada en las cinco ligas profesionales, a los efectos de encontrar evidencias y hallazgos respecto a lo que los actores sociales con funciones y responsabilidades gerenciales hacen o dejan de hacer, cuáles son sus patrones de comportamiento y qué interpretaciones se pueden derivar del estudio, comprendiendo la realidad desde la perspectiva de estos actores.

Asimismo, el nivel y diseño de investigación empleado fue descriptivo y de campo respectivamente. La investigación descriptiva que permitió develar la relación que existe entre los datos que surgieron, para luego ser interpretados. Autores como Cerdá (1991) y Strauss y Corbin (2002), resaltan que la investigación descriptiva busca interpretar las acciones de las personas a partir de los significados que estos dan a una realidad determinada, a partir de lo que dicen sus palabras, emociones, experiencias o acontecimientos.

Por su parte, la investigación de campo para tener un acercamiento directo con los actores sociales entrevistados "... donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes" (Arias, 2016: 31). En efecto, la investigación de campo buscó tener una percepción más cercana de la realidad, que mediante el proceso de sistematización operativa y metodológica de los datos, aumentó la comprensión de lo que allí ocurría, encontrando significados en los patrones de comportamiento percibidos, a fin de poder interpretar el modelo de observador de los actores entrevistados (Gadamer, 1998).

CUADRO 1
Síntesis del encuentro con la realidad estudiada

OBJETO DE ESTUDIO Rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: El caso Venezuela			
1. Enfoque: Fenomenológico ☐ Positivista ☐ Introspectivo Vivencial ☐ Cualitativo ☒ Racionalista ☐ Constructivista ☐			
2. Nivel de Investigación: Histórica ☐ Exploratoria ☐ Explicativa ☐ Teórica ☐ Correlación ☐ Descriptiva ☒ Documental ☐ Ex Post Facto ☐ Proyecto Factible ☐ Interpretativa ☒ Evaluativa ☐ Experimental ☐			
3. Diseño Metodológico: Etnográfico ☐ Historias de Vida ☐ Teoría Fundamentada ☒ Interaccionismo Simbólico ☐ Investigación-acción ☐ Fenomenológico ☐ Campo ☒ Análisis Documental ☐ Estudio de Casos Múltiples ☒			
4. Población y Muestra: Muestreo Estratificado con Afijación no Proporcional ☐ Muestreo intencional u opinático ☒ Muestreo al Azar Sistemático ☐ Muestreo No Probabilístico Causal o Accidental ☐ Muestreo Teórico ☒ Muestreo Estratificado con Afijación Proporcional ☐ Muestreo Estratificado con Afijación Óptima ☐			
5. Técnica de Recogida de Datos: Verbal ☐ Entrevista a Expertos ☐ Entrevista en profundidad ☒ Entrevista Estructurada ☐ Grupo de Discusión ☐ Observación participante ☒			
6. Registro de Datos: Registro de Audio ☒ Notas de Campo ☒ Transcripción ☐ Diario de Investigación ☐			
7. Análisis de los Datos: Codificación Abierta ☒ Codificación Axial ☒ Categorías ☒ Método Comparativo ☒			

Cabe destacar que estas interpretaciones estuvieron basadas en datos de naturaleza subjetiva como el lenguaje, sus motivaciones, creencia, valores, entre otros, los cuales determinaron sus maneras de actuar y por consiguiente sus resultados.

De acuerdo a ello, para el ordenamiento conceptual de los datos que emergieron en el proceso investigativo, se empleó el método de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002). En este tenor, la teoría fundamentada consideró los siguientes aspectos:

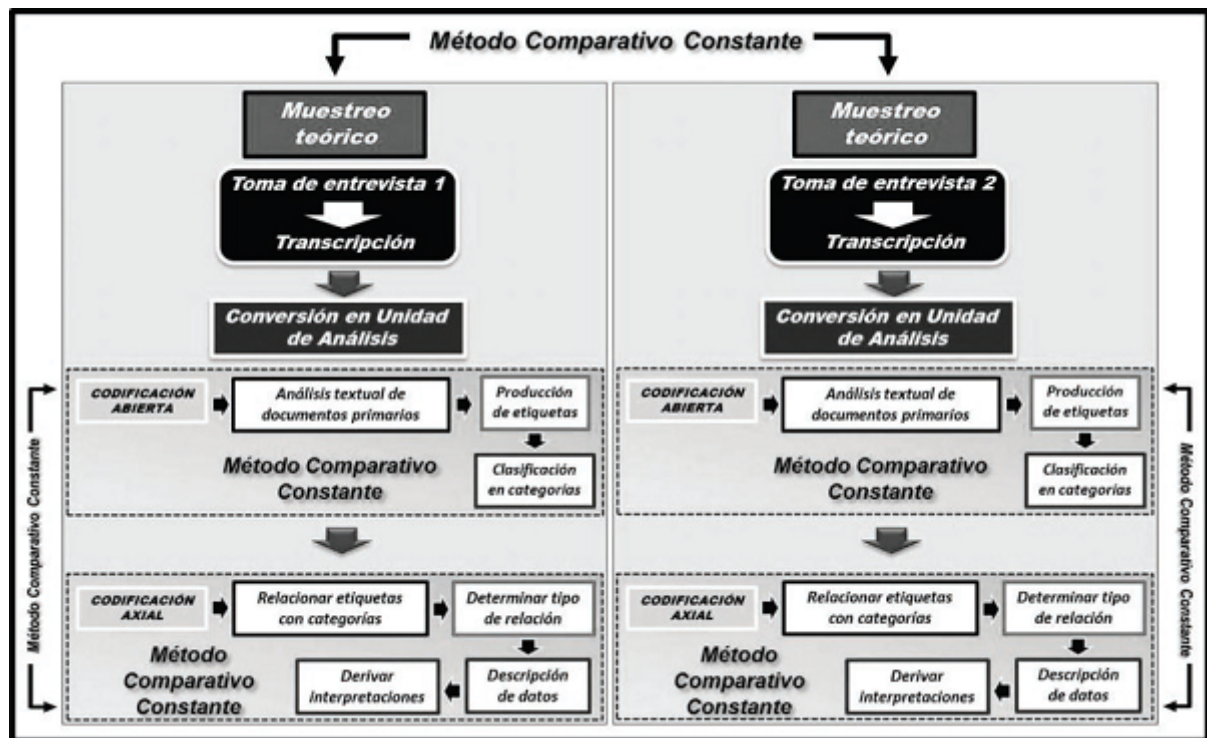
El muestreo teórico: Implicó la selección de nuevos actores para entrevistar, además de acontecimientos, todo ello para la obtención de nuevos datos.

La codificación abierta: Proceso analítico que permitió descubrir conceptos mediante códigos vivos o sustantivos, que luego se clasificaron en categorías.

La codificación axial: Proceso analítico que buscó relacionar las categorías alrededor de un eje para enlazarse con los conceptos.

El método comparativo constante: Consistió en codificar los datos mediante su conceptualización, categorización y relación entre sí, los cuales fueron depurados mediante su comparación permanente.

CUADRO 2
Proceso de análisis sustentado en la teoría fundamentada



Sobre la base de lo anterior, el proceso de análisis sustentado en la teoría fundamentada (Cuadro 2) se inició con el muestreo teórico, al seleccionar un entrevistado bajo los criterios de capacidades, conocimientos y estatus dentro de las organizaciones deportivas profesionales según la conveniencia del investigador, garantizando el suministro de información relativa al tema objeto de tratamiento. Una vez transcrita la entrevista, se hizo su conversión en su respectiva liga profesional como unidad de análisis a objeto de abordar la codificación abierta para identificar conceptos, etiquetarlos y clasificarlos en categorías y seguidamente aplicar la codificación axial para establecer el tipo de relación entre las etiquetas conceptuales y las categorías.

Apenas culminado este análisis, se realizó el siguiente muestreo teórico y se siguió el mismo procedimiento de forma sucesiva hasta llegar a la saturación teórica tal como lo suscribe este método, mediante la cual no surgieron nuevos datos o nueva información para ser analizada, dando lugar a un total de doce entrevistados (Cuadro 3). Cabe señalar que, desde el inicio del proceso de análisis, los datos que iban emergiendo eran comparados permanentemente dentro de la misma y con otras unidades de análisis, a los efectos de depurar la información obtenida y garantizar la congruencia necesaria en el ordenamiento de los datos en cuanto a conceptualización, categorización y relaciones entre sí.

3. RASGOS DISTINTIVOS DE LA CULTURA GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DEL DEPORTE PROFESIONAL: DESCRIPCIÓN DE LAS TENDENCIAS EN CODIFICACIÓN ABIERTA Y AXIAL

CUADRO 3
Organizaciones objeto de estudio e informantes clave

Organización	Informante	Cargo
Liga Profesional de Baloncesto	Rostín González	Gerente General de Cocodrilos de Caracas BBC
	Argenis Mujica	Gerente Deportivo de Panteras de Miranda BBC
Liga Venezolana de Beisbol Profesional	Osca Prieto Párraga	Presidente de la Liga
	Ariany Pagadizabal	Gerente de Mercadeo de Los Leones del Caracas BBC
	Samuel Moscatel	Gerente Deportivo de Caribes de Oriente BBC
Liga Venezolana de Fútbol	Alejandro Batista	Gerente de Comercialización del Caracas Fútbol Club
	Ignacio Sanglade	Ex Presidente de la Comisión de Finanzas de la FVF
	Karim Assafo	Director General Deportivo Táchira Fursal
Liga Nacional de Polo Acuático	Carlos Jiménez	Ex Presidente de la Liga
	Joaquín López	Vicepresidente Delfines de Aragua
Liga Venezolana de Voleibol	Juan Carlos Blanco	Presidente de la Liga
	Oswaldo Borges	Asesor Deportivo de la Liga

A los fines de iniciar la descripción de los rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: el caso Venezuela, se seleccionaron tres categorías que representan el fenómeno objeto de estudio (Gómez, 2017). Estas permitieron organizar y clasificar los datos en atención a sus propiedades o características; asimismo, se consideró el conocimiento y las experiencias previas adquiridas en las interacciones devenidas del mundo gerencial, universitario y social del autor como los son:

Perfil Gerencial: Rasgos asociados al ejercicio gerencial que aseguran comportamientos deseables para un desempeño exitoso.

Características de la Cultura Organizacional: Atributos de un sistema, determinado por el conjunto de relaciones interpersonales existentes en la organización fundamentadas en las creencias, actitudes y valores en conexión con la filosofía organizacional.

Concepción de la Cultura Gerencial: Postura de los actores sociales respecto a la manera de ver, comprender e interpretar el quehacer gerencial.

Lo anterior sirvió de plataforma para abordar el proceso investigativo y facilitar el análisis en codificación abierta, donde se fragmentaron los datos que fueron emergiendo a fin de identificar conceptos, seguidamente etiquetarlos y luego clasificarlos en las categorías seleccionadas; proceso realizado en cada una de las unidades de análisis representadas por las cinco ligas profesionales focalizadas en este estudio.

TABLA 1
Ordenamiento conceptual en codificación abierta

Categorías	Unidades		Perfil	Total	%
Características	de análisis				
de la Cultura	Concepción de la				
Cultura Gerencial	Gerencial Organizacional				
Liga de Baloncesto	5	4	7	16	18,39%
Liga de Beisbol	9	9	9	27	31,04%
Liga de Futbol	6	8	7	21	24,14%
Liga de Polo Acuático	2	5	3	10	11,49%
Liga de Voleibol	2	3	8	13	14,94%
Etiquetas Conceptuales					
Total	24	29	40	87	100%
%	27,59%	33,33%	39,08%	100%	

A tal efecto, el ordenamiento conceptual de los datos en esta modalidad de codificación que se muestra en la Tabla 1 dan cuenta que de un total de 87 etiquetas conceptuales que emergieron en codificación abierta, el 39,08% se inclinó hacia la categoría “Concepción de la cultura gerencial”, seguida de “Características de la cultura organizacional” y “Perfil gerencial” con 33,33% y 27,59% respectivamente. Asimismo, “Concepción de la cultura gerencial” destacó en tres de las cinco unidades de análisis (Baloncesto, Beisbol y Voleibol), que en suma representaron el 64,37% del total de etiquetas conceptuales. Estos datos dan relevancia a una cultura gerencial que, en su práctica, está alineada con una misma concepción de desarrollo deportivo al más alto nivel competitivo orientado al gran espectáculo y a la industria del entretenimiento (García-Ferrando, 1990) aun cuando existen criterios heterogéneos en su aplicación y se carece de capacitación en el área gerencial.

Los anteriores datos derivados en codificación abierta, se analizaron en codificación axial a fin de determinar el tipo de relación que tenían las etiquetas conceptuales con las categorías. En los tipos de relación se consideraron los que muestra el Cuadro 4, tomando como base al Diccionario de la Real Academia Española:

Bajo estas consideraciones, la Tabla 2 muestra el cruce de los datos en codificación axial tanto en el total de ligas profesionales como en cada una de ellas (unidades de análisis). Al observar el tipo de relación de las etiquetas conceptuales con las categorías en el total de ligas profesionales, la relación que destacó fue de tipo “Es propiedad” con 37,93%, muy cercana a “Es contradictoria” con 34,48%, tendencia que en este mismo orden se mantuvo en tres ligas (Futbol, Polo Acuático y Voleibol) con un pico de 47,62% en la Liga Profesional de Futbol en el tipo de relación “Es propiedad”. Estos mismos tipos de relación prevalecieron en las ligas de Beisbol y Baloncesto, pero figurando en estos casos la relación “Es contradictoria”, sobre todo en la Liga de Baloncesto con 50%.

Aun cuando estos datos reflejaron aspectos relacionados con las características propias que se identifican con una cultura gerencial en estas ligas pertenecientes a las organizaciones del deporte profesional venezolano, como logros académicos, el respeto hacia la directiva y equipos, o el manejo de relaciones empáticas entre pares y colaboradores, también develan una tendencia a percibir en una importante proporción, una cultura gerencial de forma discordante con respecto a un ejercicio gerencial que propenda a generar cambios sustanciales en las personas y en los equipos de trabajos; en sí, un actorgerente con un perfil gerencial ajustado a los requerimientos que demandan estas organizaciones para generar cambios profundos en el conjunto de personas -con particularidades intangibles y subjetivas- en conexión con su filosofía organizacional.

CUADRO 4
Tipos de relación en codificación axial

Es una Propiedad	Rasgos que identifican y se diferencian del resto de los tipos de relación, caracterizando la esencia de un concepto dentro de una categoría.
Es una Consecuencia	Aquel concepto que se produce como resultado de una acción o hecho derivado de una categoría.
Es Parte	Aun cuando no es un rasgo que lo distingue, es un componente o segmento de un concepto con respecto a la categoría.
Es Contradictoria	Conceptos que discrepan con respecto a la categoría.

TABLA 2
Relación de etiquetas conceptuales con categorías en codificación axial

CATEGORÍAS		TIPOS DE RELACIÓN DE ETIQUETAS CONCEPTUALES				TOTAL	%
		Es una Propiedad	Es una Consecuencia	Es Parte	Es Contradictoria		
Total de Ligas	Perfil Gerencial	7	1	6	10	24	18,39%
	Características de la Cultura Organizacional	15	5	2	7	29	31,04%
	Concepción de la Cultura Gerencial	11	8	2	13	34	24,14%
	TOTAL	33	14	10	30	87	100%
	%	37,93%	16,09%	11,49%	34,48%	100%	
Liga de Baloncesto	Perfil Gerencial	1	0	1	3	5	31,25%
	Características de la Cultura Organizacional	3	0	0	1	4	25%
	Concepción de la Cultura Gerencial	1	1	1	4	7	43,75%
	TOTAL	5	1	2	8	16	100%
	%	31,25%	6,25%	12,5%	50%	100%	
Liga de Béisbol	Perfil Gerencial	2	1	2	4	9	33,33%
	Características de la Cultura Organizacional	2	3	1	3	9	33,33%
	Concepción de la Cultura Gerencial	4	3	0	2	9	33,33%
	TOTAL	8	7	3	9	27	100%
	%	29,63%	25,93%	11,11%	33,33%	100%	
Liga de Fútbol	Perfil Gerencial	3	0	3	0	6	28,57%
	Características de la Cultura Organizacional	5	1	1	1	8	38,1%
	Concepción de la Cultura Gerencial	2	1	0	4	7	33,33%
	TOTAL	10	2	4	5	21	100%
	%	47,62%	9,52%	19,04%	23,81%	100%	
Liga de Polo Acuático	Perfil Gerencial	0	0	0	2	2	20%
	Características de la Cultura Organizacional	4	1	0	0	5	50%
	Concepción de la Cultura Gerencial	0	1	1	1	3	30%
	TOTAL	4	2	1	3	10	100%
	%	40%	20%	10%	30%	100%	
Liga de Voleibol	Perfil Gerencial	1	0	0	1	2	15,38%
	Características de la Cultura Organizacional	1	0	0	2	3	23,08%
	Concepción de la Cultura Gerencial	3	2	0	2	8	61,53%
	TOTAL	6	2	0	5	13	100%
	%	46,15%	15,38%	0%	38,46%	100%	

Elaboración propia.

4. ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LOS HALLAZGOS EN LAS LIGAS PROFESIONALES ESTUDIADAS: CONSIDERACIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS

Una vez codificados los datos, etiquetados conceptualmente, categorizados y relacionados bajo la modalidad abierta y axial mediante el análisis descriptivo de cada entrevista, estas últimas agrupadas por afinidad en unidades de análisis, se procedió a realizar el análisis interpretativo de los hallazgos en cada una de las ligas profesionales para determinar los rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: el caso Venezuela. En consecuencia, este análisis arrojó los siguientes resultados:

- Liga Profesional de Baloncesto

Con relación al Perfil Gerencial, se pudo constatar que las personas con funciones gerenciales en los equipos pertenecientes a las ligas profesionales poseen títulos universitarios, tienen experiencia acumulada en años dentro del deporte, y algunos ejercen roles gerenciales desde su retiro como jugadores de sus respectivos equipos; aspectos que en cierta medida lo ubican dentro del perfil deseable. No obstante, existen objeciones en lo que respecta a la necesaria capacitación recurrente y sistemática para adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades gerenciales, aspectos que sin duda atentan en contra de una ajustada gestión para alcanzar elevados estándares de calidad y excelencia deportiva.

En correspondencia con las Características de la Cultura Organizacional, son organizaciones netamente profesionales, y aun cuando el aspecto económico es un factor determinante, su gestión está centrada en el deporte como pilar fundamental para que pueda existir un retorno de la inversión; de allí la valoración que se da a la captación de los talentos desde las bases deportivas que desarrollan cada uno de los equipos adscritos a las ligas profesionales. Por otra parte, se cuestiona las pocas oportunidades de formación académica hacia la gerencia deportiva, aspecto que desde la perspectiva de los actores debiera estar presente en la cultura organizacional.

En lo atinente a la Concepción de la Cultura Gerencial, se confirma el esfuerzo de estos actores gerentes por construir una cultura gerencial, apoyados en el arraigo, la tradición y el sentido de pertenencia que ellos tienen y modelada hacia sus colaboradores, así como una actitud positiva de los jugadores hacia la organización. Sin embargo, la heterogeneidad de criterios impide consolidar una sólida cultura gerencial que se pueda asemejar al modelo estadounidense, matizado no sólo por la vocación, sino también por la formación y capacitación de los miembros de la Liga y equipos.

- Liga Venezolana de Beisbol Profesional

Con respecto al Perfil Gerencial, se revela la presencia de formación académica en directivos y algunos gerentes, no todos con postgrados, además de poseer experiencia en el beisbol, lo que hace ver en estos actores ciertos aspectos que los colocan con el perfil deseado en el área gerencial. A pesar de ello, se corrobora que no se tiene formación y capacitación sobre gerencia del deporte, con una tendencia a prevalecer en muchos casos la experiencia deportiva en detrimento de la formación académica que debieran tener todas las personas con responsabilidades gerenciales, factores que limitan la debida efectividad e independencia administrativa.

Con relación a las características de la cultura organizacional, los equipos se apoyan en el prestigio de sus jugadores nacionales y extranjeros que participan en la temporada del beisbol venezolano, con credenciales que lo certifican como jugadores contratados por los equipos de las grandes ligas del beisbol estadounidense. Se destaca que los equipos se basan en un concepto deportivo y no comercial, apuntando hacia la modernización y profesionalización en todos los aspectos a fin de que la liga esté a la altura de las mejores del mundo. En menoscabo de lo anterior, surgieron algunas posiciones que denotan algunas debilidades, destacando la existencia de unos estatutos que no han sido modificados y actualizados desde hace años con profundas limitaciones en su finalidad, objetivos, funciones y atribuciones, que no están claramente definidos y que se soportan excesivamente en el prestigio de sus jugadores; realidad que se traduce

en desacuerdos entre directivos de la liga y equipos. En definitiva, son aspectos que requieren una profunda transformación.

En conformidad con la Concepción de la Cultura Gerencial, sobresale el respeto como un valor que se tiene hacia las personas que han trabajado por muchos años en estas organizaciones, y que se ha transferido a las nuevas generaciones que se han incorporado al quehacer gerencial; respeto que también se profesa hacia directivos de equipos y liga a pesar de los desacuerdos que puedan existir. Además del respeto, también se observa la identificación con la organización y el sentido de pertenencia, valores que han sido heredados de una liga y equipos con mucha tradición en el país, siendo proyectados en su práctica desde la gerencia para ser internalizados en su gente como equipo deportivo, alineados con sus funciones, responsabilidades y tareas. No obstante, se entiende que la experiencia de un gerente por sí sola no es suficiente para apalancar el esfuerzo en sinergia y garantizar una cultura gerencial que estimule a las personas hacia los cambios y transformaciones que se requieren, sino que esa experiencia debe confluir con la formación académica y la capacitación continua en el área gerencial y deportiva.

- Liga Venezolana de Fútbol

En concordancia con el Perfil Gerencial, buena parte de las personas que tienen bajo su responsabilidad roles gerenciales poseen títulos universitarios, varios de ellos con postgrados vinculados con las áreas de desempeño como mercadeo, finanzas o gestión deportiva, además que algunos son ex futbolistas profesionales. Estos actores han desarrollado su carrera profesional dentro del fútbol, donde la formación académica y la experiencia en el deporte han ido de la mano, aspectos que en gran medida son condiciones esenciales en un perfil gerencial deseable.

Con relación a las Características de la Cultura Organizacional, la liga de fútbol al igual que los equipos asociados a ella es presidencialista y no opera con manuales de organización, ni con normas que regulen el trabajo del conjunto de las personas que allí laboran. Debido a ello, gran parte de sus decisiones están subordinadas a esta figura presidencial. Asimismo, es una gestión centrada en el deporte profesional establecida como una sociedad civil sin fines de lucro. Para poder operar, la Liga Venezolana de Fútbol requiere de sustanciales aportes económicos que se obtienen a través de patrocinantes y de organizaciones a las cuales está afiliada, como la Confederación Suramericana de Fútbol y la Federación Internacional de Fútbol Asociado. Así pues, la manera como se dirige esta organización—de características ortodoxas y rígidas basada en su tradición e historia—, no ha sido receptiva al cambio, limitando el flujo de las acciones e impidiendo trascender operativa y funcionalmente como muchas organizaciones que lo han hecho a escala planetaria y que hoy en día son íconos referenciales de éxito. Por tanto, los equipos profesionales —así como la selección nacional— han tenido dificultades para lograr posiciones favorables en el contexto internacional.

En cuanto a la Concepción de la Cultura Gerencial, se entiende que aun cuando no existe una cultura definida que oriente de forma efectiva las acciones gerenciales debido a su rigurosa estructura organizativa, es una Liga que está conformada por un tren gerencial de profesionales que ejerce sus funciones a través de controles razonables para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas, sobresaliendo un sentimiento positivo por realizar un trabajo útil. De igual modo, se exhibe un comportamiento asentado en valores como la responsabilidad y el respeto hacia directivos, pares y subordinados. Sin embargo, debido a la rigidez organizativa, los procesos gerenciales no están alineados con una gerencia moderna, aspecto crucial que impide lograr transformaciones profundas que permitan asegurar el éxito esperado en el ámbito internacional.

- Liga Nacional de Polo Acuático

En referencia con el Perfil Gerencial, se revela que no todos poseen formación académica universitaria y la gerencia se ejerce sin las competencias técnicas y profesionales necesarias para enfrentar los retos de una organización en la que confluyen ocho equipos a escala nacional. También se observa la presencia de actores con responsabilidades gerenciales que todavía son jugadores activos y compiten en representación

de los equipos adscritos a esta Liga, situación dicotómica que sin duda no contribuye a una sana gestión administrativa y funcional, incidiendo en la toma de decisiones y en la consecución de acciones efectivas.

En correspondencia con las Características de la Cultura Organizacional, su particular atributo es mantener activo gran parte del año a los jugadores de Polo, dado a que esta especialidad deportiva tiene poca actividad; además, la Liga Nacional de Polo Acuático constituye un valor agregado hacia las selecciones nacionales, garantizando ambientes competitivos de manera permanente, a los fines de contribuir a la obtención de mejores resultados en escenarios internacionales. Otra característica presente en su cultura organizacional es la labor social que cumplen, ayudando a niños de escasos recursos en la enseñanza de la natación y el polo acuático. En sí, una cultura organizacional que se practica bajo una filosofía de gestión con reglas claras, bien definidas y con un lenguaje común que todos respetan.

En lo atinente a la Concepción de la Cultura Gerencial, gran parte de sus acciones se soporta en sólidos valores como la identificación y el sentido de pertenencia, la mística, el respeto, la integración y la pasión por el polo; valores que están alineados con la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Aun cuando estos actores consideran que la cultura gerencial está en construcción y a pesar que el perfil gerencial no es el deseable, se percibe el loable esfuerzo que hacen sus directivos y gerentes, quien es apalancan su gestión en el conocimiento y las capacidades de algunos entrenadores con Licenciatura en Educación Física, y en algunos atletas con formación académica. En este sentido, los rasgos de personalidad en los gerentes como la perseverancia, la motivación y la influencia, han sido un excelente catalizador para agrupar fuerzas en función de un objetivo común; rasgos de personalidad que si bien son fundamentales en un gerente, también la formación profesional y la capacitación gerencial son de cardinal importancia, atributos que no debieran ser soslayados por una Liga si se desea tomar un rumbo que los pueda catapultar hacia una organización moderna, cónsona con las complejidades y los elevados compromisos que envuelven a organizaciones de esta naturaleza.

- Liga Venezolana de Voleibol

En relación con el Perfil Gerencial, se constata que una parte importante del personal con responsabilidades gerenciales son profesionales universitarios en distintas ramas como abogados, publicistas y contadores, además de estar vinculados al deporte, en especial al voleibol. Contrario a ello, existe una escasa valoración hacia los procesos de capacitación y desarrollo en el área gerencial, aspecto que aportaría un enorme valor en la adquisición y desarrollo de conocimientos y habilidades para producir dinamismo en las acciones y efectividad en la gestión con visión de futuro; atributos esenciales en un perfil gerencial que asegurarían resultados cónsonos con lo esperado.

En cuanto a las Características de la Cultura Organizacional, se aprecia el respeto que existe hacia las personas indistintamente de su posición o estatus dentro de la Liga, expresado en el afecto que se prodigan y el amor que se tiene por el voleibol, lo que explica la identificación organizacional y la integración entre pares y relacionados. No obstante, la Liga Venezolana de Voleibol adolece de una firme filosofía organizacional que pueda empujar a las personas hacia un destino compartido; filosofía que mediante un esfuerzo vectorial pudiera dar dirección y sentido al conjunto de acciones para cumplir con los objetivos y metas que han sido programadas.

Con respecto a la Concepción de la Cultura Gerencial, se detectan actuaciones centradas en el respeto, la honestidad, la identificación organizacional y la integración de la gente, cualidades que están asociadas a los valores y que operan como una plataforma que guías su comportamiento en la organización. Sin embargo, hay actores que arguyen que la falta de formación y capacitación en el plano gerencial afecta la direccionalidad en la gestión en cuanto al manejo apropiado de las complejidades que rodean a las funciones administrativas y a la sistematización de los planes articulados con los resultados. En definitiva, demandan la implementación de procesos continuos de capacitación a los efectos de contribuir con una apropiada gerencia, o al menos distinta, que garantice efectividad en la gestión y que a su vez ayude a la construcción de una cultura gerencial que combine aspectos intangibles -como las emociones, las actitudes, los valores- con aquellos factores que son

claves para el éxito gerencial, expresados en la eficiencia, la eficacia, la competitividad, la calidad y la excelencia deportiva.

5. CONCLUSIONES

Los elementos teóricos y empíricos, así como el análisis de los resultados que sustentaron esta investigación en el contexto de los rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: el caso Venezuela, con especial énfasis en las ligas profesionales, dan cuenta de una realidad que se muestra con brechas entre la filosofía organizacional y las capacidades gerenciales, que a todas luces generan un impacto en los patrones de comportamiento, menoscabando aspectos como la motivación, el liderazgo, las actitudes y la necesaria sinergia en los equipo de trabajo para manejar con efectividad las discrepancias, los intereses en juego y los posibles conflictos.

Aun cuando se reivindica la presencia de una gerencia que en gran medida posee formación académica, en algunos casos con postgrado y con disposición para encarar los permanentes cambios que acontecen en el deporte a escala internacional, al mismo tiempo se adolece de procesos recurrentes, sistemáticos y sostenidos de capacitación en el área gerencial, además que no existen mecanismos para detectar las necesidades de adiestramiento; dificultades que se suman a la falta de una visión compartida por todos los actores sociales en la mayoría de las ligas del deporte profesional venezolano, con el agravante que organizaciones como la Liga Venezolana de Beisbol Profesional y la Liga Venezolana de Futbol, tienen un tren directivo renuente a producir las transformaciones necesarias para alinearse con las mejores ligas del mundo, justificando el arraigo, la tradición y la historia que tienen, aspectos que si bien son importantes, no contraviene con los cambios que los actores gerentes demandan.

Lo anterior supone la pertinencia por instaurar una cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional venezolano que en su esencia armonice con un sistema de creencias, valores y actitudes, en el interés de consolidar una gestión que cuente con el acompañamiento de una organización que favorezca un desarrollo exitoso, materializado en el diseño de lineamientos estratégicos derivados de una filosofía organizacional y conducidos por un personal con las capacidades gerenciales requeridas, a los fines de dar direccionalidad a las expectativas y acciones de los distintos grupos que allí convergen; aspectos que hasta ahora no le han conferido la debida atención, a pesar que existe un talento humano que tiene apego, desprendimiento, mística, pasión y que se siente identificado con estas organizaciones, valores que sin duda serían un extraordinario soporte para iniciar el camino hacia una sólida cultura gerencial que los pueda catapultara un mejor posicionamiento en escenarios internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidias (2016), *El Problema de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2011), *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física*. Gaceta Oficial N° 39.872, Venezuela.
- Cerdá, Hugo (1991), *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Chiavenato, Idalberto (1998), *Administración de recursos humanos*. Colombia: Alas.
- Gadamer, Hans (1998), *El Giro Hermenéutico*. Madrid: Editorial Cátedra.
- García-Ferrando, Manuel (1990), *Aspectos Sociales del Deporte: Una Reflexión Sociológica*. Madrid: Alianza.
- Gómez, Summar (2017), *Cultura gerencial en las organizaciones del deporte: Valores, creencias, prácticas, herramientas, métodos y procedimientos en organizaciones del deporte*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

- Kliksberg, Bernardo (2000), Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y enfrentar los desafíos de la globalización. Disponible en: [http://orion2020.org/ archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/ s2_nuevagerenciapublica.pdf](http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf).
- Malinoswski, Bronislaw (1970), Una teoría científica de la cultura y otros ensayos. Buenos Aires: Sudamericana.
- Peiró, José; Ramos, José y Martínez-Tur, Vicente (1995), La Gestión de las Organizaciones Deportivas y su Problemática. En: J. Peiró y J. Ramos (Directores), Gestión de Instalaciones Deportivas Una Perspectiva Psicosocial. (pp. 13-26), Valencia.
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002), Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia.