



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**

**CULTURA GERENCIAL EN ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS VENEZOLANAS**

Trabajo de Grado presentado ante la
Universidad Central de Venezuela
como requisito parcial para optar al Título de
Doctor en Gerencia

Autor: SUMMAR ALFREDO GÓMEZ BARRIOS
Tutor: CARLOS ZAVARCE

Caracas, octubre de 2014

CULTURA GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS

Autor: SUMMAR ALFREDO GÓMEZ BARRIOS
Tutor: CARLOS ZAVARCE

RESUMEN

El propósito de esta investigación estuvo orientado a generar un constructo teórico sobre la Cultura Gerencial en organizaciones deportivas venezolanas, haciendo énfasis en organizaciones del deporte profesional venezolano, las cuales están agrupadas en cinco (5) ligas profesionales existentes en Venezuela, investigación realizada desde la perspectiva de los actores que ejercen roles jerárquicos con funciones de planificación, gestión y control dentro de estas organizaciones. El modelo de investigación estuvo soportado en la etnografía y el estudio de casos, para encauzar una indagación sobre la Cultura Gerencial en este tipo de organizaciones, donde dimensiones como los valores, las creencias, las prácticas, herramientas, métodos y procedimientos empleados afloran tal cual se presentan, con sus conflictos y distorsiones en el más genuino discernimiento de los espacios y actores indagados, asumiendo una postura paradigmática interpretativa. Asimismo, se empleó el método cualitativo, a fin de captar datos blandos para analizar su realidad, comprendiendo efectivamente lo que en ella acontecía y para intervenir de manera más reflexiva. En este sentido, se realizaron entrevistas a profundidad a informantes claves, cuyos datos fueron procesados y analizados con el apoyo de la teoría fundamentada, permitiendo concluir que una sólida Cultura Gerencial en las organizaciones del deporte profesional venezolano contribuye a garantizar el éxito deportivo y económico.

Descriptores Claves: Gerencia, Cultura Gerencial y Organizaciones del Deporte Profesional.

ABSTRACT

The purpose of this research was designed to generate a theoretical construct on Managerial Culture in Venezuelan sports organizations, emphasizing organizations Venezuelan professional sports, which are grouped into five (5) existing professional leagues in Venezuela, research from the perspective actors exercising hierarchical roles with functions of planning, management and control within these organizations. The research model was supported in ethnography and case studies, to guide an inquiry into the Management Culture in such organizations where dimensions as the values, beliefs, practices, tools, methods and procedures used crop as it are presented, with its conflicts and distortions in the truest insight into the spaces and actors investigated, assuming an interpretive paradigmatic stance. Also, the qualitative method was employed to capture soft data to analyze their reality, actually understanding what it happening and to intervene more thoughtful way. In this sense, in-depth interviews were conducted with key informants, whose data were processed and analyzed with the support of grounded theory, leading to the conclusion that a strong Managerial Culture in the Venezuelan Professional sports organizations helps ensure the sporting and economic success.

Key Descriptors: Management, Culture Management and Professional Sports Organizations.

INDICE GENERAL

| | Pág. |
|--|------|
| ÍNDICE DE ANEXOS | iii |
| ÍNDICE DE CUADROS | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | v |
| | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: CULTURA GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS | 5 |
| Contextualización histórica y referencial | 5 |
| Reconstrucción del objeto de estudio | 9 |
| Formulación del problema | 15 |
| Objetivos de la investigación | 16 |
| Justificación e importancia | 17 |
| CAPÍTULO II: BASES TEÓRICAS | 20 |
| Antecedentes relacionados con la investigación | 20 |
| Referentes teóricos | 21 |
| Consideraciones sobre el deporte y las Organizaciones Deportivas del Deporte Profesional | 21 |
| Reflexiones sobre el Deporte en Venezuela | 37 |
| La Cultura desde la Perspectiva Sociocultural | 40 |
| La Teoría de Desarrollo Organizacional | 52 |
| Cultura Gerencial | 57 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 61 |
| Modelo de la Investigación | 61 |
| Postura onto-epistemológica | 63 |
| Procedimiento | 66 |
| Características de la Población y de la Muestra | 67 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 70 |
| Confiabilidad de los Datos | 71 |
| Análisis e Interpretación de los Datos | 72 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS | 74 |
| Proceso analítico en codificación abierta y codificación axial | 74 |
| Liga Profesional de Baloncesto | 74 |
| Liga Venezolana de Béisbol Profesional | 79 |
| Liga Venezolana de Fútbol | 85 |
| Liga Nacional de Polo Acuático | 91 |
| Liga Nacional de Voleibol | 95 |
| Descripción de la tendencia de categorías principales, etiquetas conceptuales y tipos de relación en las organizaciones del deporte profesional venezolano | 99 |
| Consideraciones acerca de las interrogantes de investigación y los resultados | 104 |
| CAPÍTULO V: CONSTRUCTO TEÓRICO CULTURA GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS | 128 |
| Consideraciones y presuposiciones en torno al Constructo Teórico | 128 |
| Construcción de la imbricada trama que sustenta el constructo teórico propuesto | 135 |
| Definición del Constructo Teórico “Cultura Gerencial en Organizaciones Deportivas Venezolanas” | 141 |
| CONCLUSIONES | 166 |
| REFERENCIAS | 171 |
| ANEXOS | 179 |
| Anexo 1: Glosario de términos | 180 |
| Anexo 2: Plan de trabajo | 185 |
| Anexo 3: Boceto de entrevistas | 187 |
| Anexo 4: Extracto de entrevistas realizadas a informantes claves | 189 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1: Modelos Deportivos | 31 |
| Cuadro 2: Organizaciones objeto de estudio e informantes claves | 69 |
| Cuadro 3: Análisis en codificación abierta (Informante 1) | 75 |
| Cuadro 4: Análisis en codificación abierta (Informante 2) | 77 |
| Cuadro 5: Análisis en codificación abierta (Informante 3) | 79 |
| Cuadro 6: Análisis en codificación abierta (Informante 4) | 81 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 7: Análisis en codificación abierta (Informante 5) | 83 |
| Cuadro 8: Análisis en codificación abierta (Informante 6) | 85 |
| Cuadro 9: Análisis en codificación abierta (Informante 7) | 87 |
| Cuadro 10: Análisis en codificación abierta (Informante 8) | 89 |
| Cuadro 11: Análisis en codificación abierta (Informante 9) | 91 |
| Cuadro 12: Análisis en codificación abierta (Informante 10) | 93 |
| Cuadro 13: Análisis en codificación abierta (Informante 11) | 95 |
| Cuadro 14: Análisis en codificación abierta (Informante 12) | 97 |
| Cuadro 15: Datos consolidados de las organizaciones del deporte profesional venezolano con relación a la interrogante nº 1 | 105 |
| Cuadro 16: Datos consolidados de las organizaciones del deporte profesional venezolano con relación a la interrogante nº 2 | 107 |
| Cuadro 17: Categoría Principal: Experiencia Gerencial | 110 |
| Cuadro 18: Categoría Principal: Perfil Gerencial | 111 |
| Cuadro 19: Categoría Principal: Conocimiento de la Ley del Deporte | 112 |
| Cuadro 20: Categoría Principal: Concepción de la Cultura Gerencial | 114 |
| Cuadro 21: Categoría Principal: Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 115 |
| Cuadro 22: Categoría Principal: Descriptores de la Cultura Gerencial | 116 |
| Cuadro 23: Contraste entre los lineamientos teóricos y la perspectiva de los actores sociales acerca de la cultura gerencial | 119 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Análisis en codificación axial (Informante 1) | 76 |
| Figura 2: Análisis en codificación axial (Informante 2) | 78 |
| Figura 3: Análisis en codificación axial (Informante 3) | 80 |
| Figura 4: Análisis en codificación axial (Informante 4) | 82 |
| Figura 5: Análisis en codificación axial (Informante 5) | 84 |
| Figura 6: Análisis en codificación axial (Informante 6) | 86 |
| Figura 7: Análisis en codificación axial (Informante 7) | 88 |
| Figura 8: Análisis en codificación axial (Informante 8) | 90 |
| Figura 9: Análisis en codificación axial (Informante 9) | 92 |
| Figura 10: Análisis en codificación axial (Informante 10) | 94 |
| Figura 11: Análisis en codificación axial (Informante 11) | 96 |
| Figura 12: Análisis en codificación axial (Informante 12) | 98 |
| Figura 13: Interacción entre dominios en la Organización | 147 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Frecuencia de categorías emergentes / total de etiquetas emergentes | 99 |
| Tabla 2: Frecuencia de categorías principales en cada organización del deporte profesional | 100 |
| Tabla 3: Tipo de relación de etiquetas conceptuales con categorías principales | 101 |
| Tabla 4: Total de coincidencias y contradicciones acerca de la cultura organizacional en las organizaciones del deporte profesional venezolano | 109 |

INTRODUCCIÓN

Si algo caracteriza la época actual es el impulso que desde diferentes sectores, tanto públicos como privados, se le ha dado a la promoción, organización y administración del deporte y la actividad física como medios para avanzar en los derechos fundamentales ciudadanos y ciudadanas.

La gestión del deporte y la actividad física como actividad económica con fines sociales ha sido impactada por los conocimientos científicos y tecnológicos, que suceden en un campo particular del saber cómo lo es el de la Ciencias Administrativas y Gerenciales, desde donde se generan prácticas, métodos, herramientas y procedimientos, que en mayor o menor medida impactan la actual forma como se organizan y articulan las organizaciones dedicadas a la promoción, organización y administración del deporte y la actividad física, trayendo consecuencias en el cómo pensamos, actuamos, frente a los desafíos que trae consigo la conducción de las mismas para el logro de sus objetivos.

En otro orden de ideas, en el contexto nacional, luego de un intenso debate público, con participación de Atletas, Deportistas, Entrenadores, Árbitros, Glorias Deportivas, Dirigentes Deportivos y representantes del Poder Legislativo, durante el mes de Agosto del año 2011, se promulga la Ley orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, con el principal objetivo de conformar un marco regulatorio actualizado que permita reducir las asimetrías presentes en este particular sector.

Este hecho histórico en la regulación de las actividades y organizaciones que integran el ahora denominado "Sistema Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física" requiere de novedosos procesos de gestión que permitan que las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del Deporte, Actividad Física y Educación Física, acorten las distancias entre los diferentes actores de manera que todos los ciudadanos y ciudadanas puedan tener acceso a los beneficios que se desprenden de esta actividad.

Sería un planteamiento limitado el considerar que con la promulgación de dicha ley, se cerraran las brechas existentes en el sector. La transformación real del sector pasa por asumir las transformaciones que se desprenden de la puesta en práctica de la ley y con ello que las diferentes organizaciones que la conforman, habiliten la transformación de los procesos que en ellos se ejecutan, creando nuevas oportunidades para generar innovaciones, y generando un movimiento de adaptación permanente ante cambios sin precedentes.

Conducir una Organización Deportiva en los tiempos actuales, es una tarea ardua. Gerenciar capacidades, recursos y relaciones, en momentos que el Estado profundiza la puesta vigencia del mandato Constitucional, mediante la implementación de acciones estratégicas descritas en el Segundo plan Socialista de la Nación 2013-2019, es una actividad compleja. Supone metafóricamente gerenciar organizaciones con un alto sentido de adaptación, que no pueden estar ceñidas al paradigma tradicional con el que se era exitoso en la conducción de empresas en el pasado cercano.

De allí que se resalta el hecho de que hoy día, contar con una sólida Cultura Gerencial en las organizaciones que promocionan y desarrollan el Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, es vital, si realmente se aspira ser eficaz, eficiente y transparente en la gestión.

Con esta visión y en este contexto, se presenta esta Tesis Doctoral, que desarrolla “Constructos Teóricos sobre la Cultura Gerencial en las organizaciones del deporte Profesional en Venezuela”, en la convicción de que los hallazgos que se presentan como resultado del proceso investigativo, pueden traducirse en insumos para el necesario cambio organizacional, que apuntale a garantizar la viabilidad de dichas organizaciones deportivas, que hoy son protagonistas de un proceso inédito de transformación, generando al mismo tiempo la máxima satisfacción a ciudadanos.

En consecuencia la Tesis que aquí se presenta se organizó en cuatro (4) capítulos discriminados de la siguiente forma: el primer capítulo está relacionado con la contextualización histórica y general del objeto de estudio, allí se esboza la construcción del Objeto de Estudio que dio direccionalidad a la investigación. El segundo capítulo está compuesto por contenidos asociados a los grandes referentes teóricos que la sustentan, y por tanto se presenta subdividido de manera que el lector pueda apreciar las interrelaciones entre los contenidos allí expuestos.

En el tercer capítulo se presenta el cómo se fue al encuentro con la realidad objeto de estudio a efectos de que el lector conozca de forma explícita cuál fue la postura onto-epistémica-metodológica asumida por el investigador.

El cuarto capítulo está dedicado al análisis de los datos e informaciones recabadas en la actividad de campo, así como al trabajo de interpretación de los mismos. Este capítulo sirve de antesala a la explicitación de los “Constructos Teóricos sobre la Cultura Gerencial en las organizaciones del deporte Profesional en Venezuela” que emergen como resultado final de esta investigación.

A manera de colofón presentamos las conclusiones, cerrando con un compendio de referencias bibliográficas de los textos consultados, y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

CULTURA GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS

Contextualización histórica y referencial

La historia, organización y evolución del deporte moderno en Venezuela ha estado marcada por la influencia cultural de los movimientos migratorios provenientes de los países Europeos, donde con el advenimiento de la Revolución Industrial, nace el movimiento olímpico y con ello las organizaciones deportivas, quienes paulatinamente desplegaron iniciativas asociadas a la práctica del béisbol, el fútbol, el ciclismo, el golf y la esgrima, que en mayor o menor medida desplazaron gran parte los juegos autóctonos y tradicionales de cada región geográfica.

De esta manera emergen los primeros Clubes Deportivos, a imagen y semejanza de sus homólogos deportivos de Europa, como iniciativas privadas para el surgimiento de la práctica organizada del deporte nacional, la cual no era controlada por el Estado. En consecuencia, la práctica del deporte en Venezuela fue extendiéndose en base a las iniciativas de las distintas organizaciones privadas existentes. Es así como surgen las primeras iniciativas para participar en competencias a nivel internacional, organizadas por el Comité Olímpico Internacional (COI).

Sin embargo no fue sino hasta el año de 1935, cuando se crea la Asociación Olímpica Venezolana, y que más tarde se denominaría Comité Olímpico Venezolano (COV), que daría un impulso notorio a la organización de la actividad deportiva en Venezuela.

Posteriormente el Gobierno Nacional, según Decreto 164 de 1949, crea el Instituto Nacional de Deportes (IND), organismo de carácter autónomo con personalidad jurídica propia y patrimonio otorgado por el Fisco Nacional, al cual se le asigna las atribuciones de dirigir, coordinar, planificar, estimular, proteger, fomentar y supervisar las actividades deportivas del País, dándose inicio a la etapa del deporte contemporáneo en Venezuela. Este organismo vino a constituir el puente necesario entre la gestión gubernamental de la nación y de las diferentes Organizaciones Privadas que se ocupaban de la Organización y Promoción de las actividades Deportivas en el país, a las cuales el Estado le comenzó a aportar recursos financieros.

Esta forma particular en que surge la organización deportiva nacional, trajo como resultado que los grupos que venían manejando al deporte como un feudo o parcela particular, se estabilizaran y perpetuaran en muchos casos hasta nuestros días en la dirección deportiva nacional, lo cual ha traído numerosos inconvenientes que en nada han beneficiado a la organización y promoción del deporte nacional.

Para nadie es un secreto que el deporte nacional ha venido arrastrando una serie de necesidades y problemas que no han sido atendidos debidamente y por ello, la estructura deportiva se caracteriza por su forma vertical, es decir, Comité Olímpico, Federaciones por deportes, Asociaciones Estadales y Clubes, ligas y otros organismos de base. Estos últimos son los que promueven y desarrollan el deporte en la bases, manteniendo un crecimiento limitado no acorde con las necesidades de la sociedad, y por ende con las inversiones que desde el sector público y privado se hacen.

Durante los últimos diez años, en Venezuela, no sólo a nivel económico, político y social ha habido cambios importantes, también ha ocurrido en otros sectores del acontecer nacional.

En el sector que concentra actores y organizaciones dedicadas a las actividades de Deporte, Actividad Física y Educación Física, es evidente como con el debate ocasionado a raíz de la recién promulgada Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), la polarización se ha enraizado en el modo de vida de los Atletas, Deportistas, Practicantes, Entrenadores, Jueces o Árbitros Deportivos, Glorias Deportivas, Dirigentes Deportivos, Organizaciones Deportivas y hasta Aficionados. Bastaría sólo escuchar a cualquier persona allegada a este sector hablar sobre la nueva Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, para notar una cierta cultura deportiva¹ existente en la población Venezolana.

Y esto es así, dado que el Deporte, la Actividad Física y la Educación Física son actividades que desde hace más de un siglo, han permeado el modo de vida de los venezolanos, dejando una huella importante en la vida cotidiana, que en ocasiones sobrepasa la innegable necesidad de incorporarse a estas actividades por razones de salud y recreación, para convertirse en un factor de direccionamiento de patrones de vida e ideologización, que impone y modela estilos, condiciones, formas y simbolismos ajustados a un patrón de socialización y transformación social proveniente desde los países desarrollados.

Bastaría también recordar que hasta hace solo unos veinte años atrás, únicamente en los programas académicos dedicados a la formación de profesores y entrenadores de educación física, en los clubs deportivos, los estadios y en los ambientes de taberna, se discutía sobre resultados obtenidos en tal o cual encuentro de ciertas y determinadas disciplinas deportivas.

¹ *Entendiendo como cultura al conjunto de conocimientos, creencias, costumbres, hábitos y comportamientos adquiridos por una sociedad es que el deporte es considerado como una manifestación cultural, y en tal sentido lo entenderemos por Cultura Deportiva.*

Hoy, gracias a la masificación del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, así como a la democratización del acceso a las nuevas tecnologías de información, internet, redes virtuales, es común ver desde niños, jóvenes, adultos y ancianos sin distinción de género, raza, religión e ideología, impregnados de la respectiva indumentaria, sostener acaloradas discusiones entre adversarios sobre los resultados de tal o cual contienda deportiva, así como los aciertos y errores en la conducción de un equipo, club, asociación u organización deportiva, que viene a refrendar nuestra creencia de la existencia de una Cultura Deportiva en Venezuela.

Esta contextualización necesaria, no se puede pasar por alto por su fuerte acción sobre los modos de vida del venezolano, como un elemento de carácter socio psicológico que actúa en la manera de vivir y que modifica patrones y estilos de vida.

Ahora bien, desde comienzos del siglo pasado y hasta el presente, como toda actividad social, donde diferentes actores se agrupan para mantenerse en constante interacción en la búsqueda del logro de objetivos que le son comunes, las organizaciones dedicadas al deporte, actividad física y educación deportiva son un tipo particular de organización que por estar vinculadas al mundo del deporte, tienen como finalidad la promoción y desarrollo del deporte, ya sea mediante la práctica deportiva, la promoción de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición deportiva.

Esta definición resulta importante para comprender la complejidad del mundo del deporte y los límites dentro de los cuales se mueven estas organizaciones, que aunque difieren en su objetivo principal, en las actividades que desarrollan, en el nivel en que operan y en las entidades físicas que representan, responden a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte.

En general este particular tipo de organización, pueden clasificarse en primer lugar, en atención a si su función se orienta al logro de beneficios económicos o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo, o si son de carácter público o privado.

Dichas organizaciones con el pasar del tiempo, se han visto en la necesidad de formalizar las operaciones y procedimientos que realizan, para lo cual se ha visto en la necesidad de adoptar algún tipo de estructura organizativa, incorporar talento humano al que se le asignan funciones y roles, que les permita planificar las actividades a desarrollar, formalizar coordinaciones, velar por el cumplimiento de normas y procedimientos, manejar los recursos materiales y financieros disponibles entre otras.

Todos los aspectos antes señalados son propios de la gerencia, actividad esta que ha permeado todos los campos de saber y que implica la acción de un grupo cooperativo que trabaja en conjunto con el fin de lograr un objetivo. Estos grupos dirigen y coordinan acciones de personas, generalmente subordinadas, con el fin de construir productos o generar acciones, como el deporte.

Reconstrucción del objeto de estudio

En la Venezuela de hoy, el deporte, la actividad física y la Educación física se dirige tanto por la gestión oficial como por la acción privada. El Estado proyecta y aporta los recursos; las Federaciones y el Comité Olímpico venezolano (COV) manejan el dinero, pero, también planifican y actúan de forma autónoma respecto a los entes públicos. El control que ejerce el Estado sobre la organización privada (incluso en la exigencia de rendición de cuentas sobre los fondos que les proporciona), es ineficiente, limitándose a las orientaciones generales de las políticas deportivas, al financiamiento burocrático y de los eventos, lo cual ocasiona que la gestión pública se diluya

y el destino del deporte nacional dependa en alto grado de las actividades planificadas y coordinadas por los entes privados. Adicionalmente, es pertinente señalar que el COV no invierte en el proceso formativo del atleta, pero se nutre de los atletas formados con recursos del Estado. De esta Manera el deporte nacional y sus estructuras organizativas se encuentran en una situación de atraso con respecto a las necesidades y aspiraciones del país en su conjunto, y una mirada desde la óptica gerencial da cuenta de una marcada dispersión de recursos materiales y financieros así como del talento humano. Destaca en el sector político-administrativo y dirigencial del sector, falta de profesionalización y sensibilidad social para con esta actividad, lo cual acarrea múltiples obstáculos en la formulación y ejecución de una política en este sector, haciéndose necesario promover una sólida cultura gerencial deportiva en nuestro país.

El Estado venezolano está en la necesidad y en la obligación de atender a su deporte, es preciso pensar en la contribución que da el deporte a la formación del hombre nuevo, ese sería el papel fundamental de la institución deportiva, la de crear centros formativos de verdaderos deportistas, no solamente en lo referente a su desarrollo como atleta, sino también como ciudadanos útiles a la sociedad después de terminada su vida activa como atleta. Es decir, se requiere un deporte que haga y reproduzca hombres sanos y útiles al país. Ahora bien, en este contexto valdría la pena preguntarse si la organización deportiva actual, está preparada para adecuarse a las nuevas exigencias y a las particularidades actuales de las transformaciones estructurales que atraviesa el país, y si está preparada para romper con ese modelo organizativo gerencial heredado del pasado y crear una organización deportiva sólida e independiente, con decisiones que respondan al interés nacional.

En este orden de ideas, se hace necesario y pertinente construir una nueva cultura gerencial deportiva cónsona con los nuevos tiempos, no sólo

en términos de las instituciones, sino, fundamentalmente, en cuanto al sistema de valores que éste pretenda inculcar.

Esta Cultura Gerencial ha de sustentarse en una determinada estructura de valores y un conjunto de prácticas, herramientas y procedimientos acumulados o generados en las distintas esferas de acción y en las especificidades de cada tipo de organización, así como en las funcionalidades que involucran liderazgo y organización.

En Venezuela estas organizaciones son reconocidas en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Op. Cit.), como organizaciones del deporte profesional², y organizaciones deportivas de gestión económica³, las cuales a los efectos del manejo y/o conducción exitosa de las actividades que despliegan, han venido consolidando una suerte cultura gerencial, entendida esta como el sistema de creencias, pensamientos y teorías implicadas en el quehacer diario de sus directivos en la práctica de su gestión.

A efectos de esta investigación, se decidió tomar como eje de comprensión a las organizaciones del deporte profesional, donde de acuerdo a la naturaleza y orientación de las mismas, la cultura gerencial privilegia uno o varios aspectos, contenidos y valores, elementos procedimentales o direccionales, que abonan en el desarrollo e internalización de dicha cultura.

En consecuencia, pareciera que existe una suerte de teleología (finalidades en sí mismas), en la cual los valores y creencias se organizan de

² *Aquellas constituidas bajo las formas del derecho privado con o sin fines de lucro, con el objeto de organizar la práctica y desarrollo del deporte (Artículo 10 de la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física)*

³ *Son entidades públicas, privadas, socio productivas creadas bajo formas de derecho privado conforme a las disposiciones legales sobre el Poder Popular, que se dedican a la producción, y de bienes y servicios asociados a la actividad física y el deporte (Artículo 11 de la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y Educación Física)*

forma particular, idiosincráticas. Se infiere que tiene que ver con los estilos gerenciales trasplantados o implicados en las dependencias tecnológicas de los países en desarrollo, en la cual las copias de modelos gerenciales no toman en cuenta particularidades culturales y económicas, experiencias de gestión, etc., que pueden resultar más útiles en la conformación de una cultura gerencial autóctona.

Dicha cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional hoy, es la herencia de personas que en general no eran profesionales universitarios egresados de del área de la Educación Física, y adicionalmente carecían de formación gerencial, por lo general ex deportistas que cumplen esta función, o personas cercanas al deporte sin una formación adecuada en materia de gerencia aplicada a la actividad deportiva. Más recientemente y dado el auge e internacionalización de la actividad deportiva, en menor medida se han incorporado a las organizaciones del sector, tanto a las del deporte profesional como a las de gestión económica, profesionales para asumir cargos de conducción que carecen de formación en materia gerencial.

Estas evidencias empíricas, y luego corroboradas a la lo largo de la investigación permiten llamar la atención sobre la existencia de cierta “Cultura Gerencial” en las organizaciones del deporte profesional venezolano impregnada por:

Primero: La Visión de los fundadores que crearon estas organizaciones, los cuales “viniendo de abajo” fueron deportistas, entrenadores, monitores deportivos, árbitros o profesores de educación física, que con mucha disciplina, sin modificar mucho su estilo de vida, ni la intensidad con que realizaban su trabajo se transformaron en autoridades, gerentes o dirigentes deportivos.

Segundo: Un relevo generacional que ha basado su existencia en la comodidad, es inminente una crisis generacional, más si creen que el éxito depende de los recursos materiales y financieros, sin darse cuenta que el gerente deportivo no tiene descanso y que una organización deportiva hoy en día depende más de la capacidad generadora de sinergias que de los recursos financieros con que cuenta.

Tercero: El autoritarismo es también la norma en las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Cuarto: El que este sea un país rentista, donde priva el momento, y el cortoplacismo se impone. La volatilidad en la manera que los precios suben desde 7 dólares por barril en 1997 hasta más de 100 dólares en los actuales momentos, luego de una caída a 35 dólares en el 2008, pareciera que no da el tiempo para mantener planes más allá de un horizonte de 5 a 7 años. En un país donde mínimo transcurren seis años para formar una selección de relevo, todo se convierte en un hay que recuperar con creces (de ser posible antes de que se vaya a invertir). Los instantes, el corto plazo, son tan breves que el factor clave es la retórica, no los hechos, es el terreno de la eterna promesa futura, más que gerentes tenemos mercaderes, y el negocio mejor para un mercader es el de la política, porque como político se está cerca de donde hay.

Quinto: La retórica manejada del modo que se ha mencionado conduce al predominio de la inconsistencia. Una revisión de las declaraciones públicas de dirigentes deportivos en los medios, inmediatamente se remite a lo antes dicho: un dirigente con más de 14 años al frente de una federación deportiva afirma luego de salir y en apoyo a su sucesor en un proceso electoral "en tres meses yo resuelvo los problemas sin recursos", o bien "no habrá luego de mi gestión un niño más en la calle sin hacer deporte" y pasa el decenio y la ocurrencia es: "no hemos podido pues la anterior administración no nos

deja”. Es esta la norma en la conducción de las organizaciones del deporte profesional en nuestro país, y tanto lo es que pareciera que se logra más respeto mientras más grande sea la exageración, siempre habrá un recurso que justifique el lenguaje: “mira eso lo dije en otro contexto”, “las cosas cambiaron y no puedo”, “es una manipulación mediática”, “eso no lo dije en serio”.

Sexto: Donde todo transcurre en medio de buenas intenciones, es un orgullo poseer la constitución y las leyes más avanzadas del mundo, el problema radica en que para ganar medallas y competencias primero hay que invertir y entrenar, si la gerencia honrara todas sus deudas, cumpliera con las normas y acuerdos establecidos con todos los actores, muy probablemente se hubiesen ganado los Juegos panamericanos realizados en Guadalajara 2011.

Séptimo: Las leyes, las normas, los reglamentos, están sujetos a las reglas del poder, en cualquier instancia sea una alcaldía, una gobernación, una Universidad, una Federación, un Club Deportivo. La interpretación no depende de las pruebas, depende de la relación de poder. Es fácil perder la legitimidad pues las leyes, normas, reglamentos son tan exigentes que colocan al Atleta, al Deportista, al Practicante, al Entrenador, etc., en una condición de delito técnicamente inevitable. Por otra parte, se crean incentivos perversos pues más retorno en una situación laboral, sea la que sea, tiene un deportista que al amparo de la ley la utiliza en su favor, que el deportista esmerado en realizar bien su tarea, pues la remuneración no se sujeta a la productividad sino a la relación de poder, y más gana quien menos haga.

No obstante, y a pesar de todo, existen organizaciones del deporte profesional que agregan mucho valor social, que comparten el éxito con su gente y que cuentan con una lealtad sin límites de sus usuarios, en ellas hay

también gerentes en forma anónima que garantizan con eficacia, eficiencia y transparencia una gestión exitosa, en todo caso todo ello forma parte de la Cultura Gerencial instaurada y este fenómeno es el que hay que estudiarlo seriamente, más allá de estas evidencias empíricas aquí reseñadas.

Formulación del problema

Si bien es de reconocimiento nacional que en el deporte nacional constituye el reservorio moral de la sociedad, por la observancia de las pautas morales, no es menos cierto que las organizaciones del deporte profesional venezolano, son poseedoras de un sistema de valores y creencias que durante años se transmitieron a través de generaciones de dirigentes, que fueron en última instancia los que definían el comportamiento del deportista, atleta, entrenador, y que delinearon su identidad y reflejan la realidad social a la que pertenecen. Estos valores y creencias, no podían obviamente concebirse de modo aislado a lo que acontecía en la totalidad del sistema social venezolano, de la que se nutrió las organizaciones del deporte profesional venezolano.

En consecuencia, se puede pensar que hay que transformar la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, pero ¿será ello viable?, ¿qué posibilidad existe en términos reales de dar respuestas razonables a esta pregunta?, ¿será posible pasar de ese paradigma tradicional a otro estadio distinto, que pueda dar algunas respuestas a las exigencias de un nuevo pensamiento gerencial en el sector deportivo venezolano?

El problema se plantea cuando las creencias y valores heredados del pasado pudieran afectar las misiones y funciones de las organizaciones del deporte profesional venezolano frente a la emergencia de nuevos retos les que demanda la sociedad actual.

En base a lo anterior, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la visión de los gerentes en relación al cómo influye la cultura gerencial sobre la conducción efectiva de de organizaciones del deporte profesional venezolano?

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

¿Cómo relacionar los datos que emergen en la interacción de los gerentes que contribuyan a generar un constructo teórico sobre la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

¿Qué elementos se identifican con un constructo teórico vinculado a la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

¿Qué lineamientos teóricos sobre cultura gerencial contrastan con la perspectiva que tienen los actores sociales involucrados en las organizaciones del deporte profesional venezolano?

Objetivos de la investigación

General

Generar un constructo teórico sobre la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, desde la perspectiva de sus actores.

Específicos

Identificar e interpretar, a partir de los actores sociales, los conocimientos preestablecidos sobre la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Determinar los elementos iniciales relacionados a la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, a partir de las fuentes de información sustantivas de la investigación.

Relacionar las informaciones y conocimientos preestablecidos de los actores sociales con los que emergen de las fuentes de información sustantivas de la investigación.

Formular constructos teóricos alrededor de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Justificación e importancia

La investigación en torno a la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, genera un aporte teórico, por cuanto se formuló un constructo teórico derivado de la situación actual de esas organizaciones desde la perspectiva de los actores sociales involucrados. Ello permitirá incrementar los conocimientos en ese ámbito y coadyuvar en la búsqueda de elementos que coadyuven a un mejor desarrollo y promoción del Deporte, Actividad Física y Educación Física en el país.

Los resultados teóricos obtenidos podrían traducirse en beneficio al resto de los actores del Sector al dar explicaciones del por qué, en momentos de quiebre histórico como el que viven las organizaciones del deporte profesional venezolano, se hace necesario contar con una actitud cooperativa cohesionada y de responsabilidad social que involucre a todos los venezolanos en las actividades que organiza y promueve el sector deportivo nacional.

Las características heurísticas para la generación del constructo teórico a partir del análisis de fuentes de información relacionadas con el tema, unido a la contrastación de los mismos por parte de los actores sociales,

podría convertirse en un aporte metodológico de esta investigación, por cuanto se producirán significados y representaciones sociales que permitirán a las organizaciones del deporte profesional venezolano fortalecer su cultura gerencial dentro de la realidad concreta que viven esas Instituciones.

Ello sin duda, podría contribuir a que otros investigadores del Sector Deporte Nacional, inspirados en los resultados que se desprenden en esta investigación, los repliquen en otras organizaciones sociales promotoras de deporte asociativo, utilizando el enfoque que aquí se emplee o variándolo según sea su postura epistemológica.

Desde el punto de vista institucional, esta investigación representa un aporte para la comprensión de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano que permitirá el modelaje de una nueva sociedad que ha de estar comprometida con la corresponsabilidad que por ley tiene para con el Desarrollo Integral de la Nación.

Finalmente, habría que resaltar la necesidad de cambio en las organizaciones del deporte profesional venezolano, siendo estimuladas por fuerzas externas e internas, obligando a una adecuada orientación institucional, que permita continuar cumpliendo con los roles tradicionalmente realizados, y además, participar activamente en el desarrollo del país. En tal sentido, resulta un aporte este trabajo de investigación el constructo teórico sobre la Cultura Gerencial de las organizaciones de deporte profesional venezolano, a la luz de las interacciones con informantes claves, ya que esta variable tiene una influencia directa y determinante para cualquier proceso de cambio organizacional.

El cambio enfático en la ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Op. Cit.), para “participar activamente en el desarrollo nacional”, el cual está siendo impulsado por la novedosa redacción de la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), así como por las políticas gubernamentales que le han otorgado al Deporte Nacional una creciente actuación en el desarrollo del país, justificó la necesidad de identificar las orientaciones necesarias para adaptar la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS

Antecedentes relacionados con la investigación

En la búsqueda de estudios previos realizados por investigadores internacionales, relativos al tema de la Cultura Gerencial, se dispuso un trabajo titulado “Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades”, presentado por Campos, A. (2007) ante la Universidad Politécnica de Madrid, donde se contextualiza las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte en el mercado laboral de la actividad física y el deporte, detallando aspectos específicos profesionales y técnicos de esta función laboral. De igual forma se describe, reflexiona y concluye sobre las características sociodemográficas de las personas que realizan las tareas de organización y gestión de la actividad física y deporte, así como sus características formativas y las necesidades de que existan titulados de la actividad física y del deporte en esta función laboral de actividad física y deporte y dentro de estos que estén los más acordes según su formación y cualificación.

González, A. (2009) presenta su Tesis Doctoral “ante la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile, titulada “Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos”, donde plantea la necesidad de una gestión de calidad, así como la toma de conciencia de quienes se encuentran al frente de las entidades deportivas, con miras a hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad. Para él, algunos de los aspectos determinantes de la gestión, están referidos a la responsabilidad del directivo como al dinamismo que este le impregne a

sus estructuras, para contar con un modelo de eficiencia, con proyección internacional, que le permitan asumir retos organizativos de envergadura.

Apunta a que las actuales políticas del sector deportivo pretenden lograr una mejora cualitativa y cuantitativa de su proceso. Para alcanzar estos propósitos, no basta con capacitar a los técnicos y aumentar la jornada laboral destinada a prestar atención a las demandas del deporte, sino que también necesario contar con diagnósticos vigentes que permitan obtener información sobre su gestión.

Por su parte Gall, H. (2011) en su trabajo titulado “Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales”, presentado ante la Universidad Ludwigsburg, en Alemania, plantea un denso debate sobre las dimensiones de la gerencia, a partir del cual discute las repercusiones de su uso en el plano de las relaciones entre las razones para fomentarla entre entrenadores, administradores y gerentes, en el ámbito deportivo.

Referentes teóricos

Consideraciones sobre el deporte y las organizaciones deportivas del deporte profesional.

Para nadie es un secreto que desde tiempos ancestrales, todas y cada una de las civilizaciones antiguas practicaron y siguieron con fervor algún tipo de deporte: el atletismo en la Grecia clásica, las carreras de carros en Roma, deportes de pelota entre los indios nativos, entre otras. Sin duda, el deporte ha sido considerado la actividad más practicada y observada de la Historia de la Humanidad. Solo a manera de ejemplo, y en un intento por contextualizar el debate que nos convoca, en la Venezuela actual, millones de personas esperan con ansia el Inicio de la Liga del Beisbol Profesional Venezolano, especialmente las confrontaciones entre Leones del Caracas y Navegantes del Magallanes. Lo mismo pudiéramos decir de la final de la

Copa del Rey entre Real Madrid y F.C. Barcelona. Aunque los ejemplos mencionados aluden a diferentes deportes, los fanáticos de estos clubs deportivos, antes del inicio o fin de las campañas deportivas, prestan atención a los últimos movimientos del mercado de fichajes de deportistas, a través de los millones de líneas impresas y digitales que a diario difunden los medios de comunicación nacional e internacional, tradicional o alternativa. Días antes del juego inaugural o final, se observan interminables colas a las puertas de los estadios, para hacerse de un boleto que permita participar como espectador en esa ansiada confrontación. En dichas colas, los fanáticos no sólo protestan por la venta de entradas a revendedores, sino que además comentan sobre las ganancias que obtendrá en la temporada el jugador más emblemático de su club. También lamentan la no participación de su gran ídolo, dado que no se logró el respectivo permiso de la organización a la que pertenece, para jugar en el país durante esta temporada. Querámoslo o no, nos guste o deje de hacerlo, el deporte no importando ya la disciplina, se ha consolidado como un fenómeno global y universal, que involucra a las sociedades de nuestro tiempo, por encima de cualquier otro acontecimiento social, como por ejemplo, la política. Y como hecho sociocultural e histórico ha consolidado relaciones de producción que determinan una estructura de trabajo y empleo clasista, históricamente condicionada, de allí que su contenido y objetivos, tareas, formas de organización y métodos de utilización están subordinados al desarrollo y carácter de las relaciones sociales de producción, que consolida antivalores que rigen la conducta de buena parte de sus actores en el desarrollo de los procesos de producción como, mecanismo reproductor de la lógica de dominación y control que se extiende al resto de la sociedad y que consigue articularse con el poderes económico local y transnacional del deporte, así como con el poder político, para consolidarse como un negocio global, que apalanca su penetración social, a través de una

mercancía que es vendida a través de los medios de comunicación de masas, bajo el envoltorio seductor del “Espectáculo” de mayor audiencia de la historia Universal, con las correspondientes impactos económicos, políticos, y sociales que tiene sobre los individuos y la sociedad.

De allí que para estudiosos del deporte como Bertrand (1991), indican que el origen, desarrollo y consolidación del deporte moderno, están estrechamente relacionados con la era de la revolución industrial y por ende con el surgimiento del sistema capitalista que se desarrolla inicialmente en Inglaterra a finales del siglo XVIII, con lo cual tiene una impronta profundamente clasista, inicialmente atada a sectores vinculados al poder político, religioso y militar de la época, no accesible al pueblo.

Esta visión del deportes, a decir de Bertrand (1991), se mantiene para consolidarse como un instrumento y control social de las clases sociales dominantes, que utilizan las escuelas privadas para transmitir los valores propios de su ideología por medio de estas actividades, para conservar y reproducir el orden social, cultural y político existente.

En consecuencia el deporte ha de ser considerado como un aparato ideológico que asegura y reproduce la dominación de la clase hegemónica en el poder y la subordinación de la clase dominada. Despolitizando a las masas de cualquier atmosfera conflictiva, representando una domesticación de la conciencia crítica, en contraste con la visión que lo presenta aséptico, neutro, ajeno y divorciado de la política.

Las transnacionales del deporte tienen u sin fin de ejemplos de reciente data, donde queda demostrado que son organizaciones no neutras, ni apolíticas. Solo a manera de ejemplo, el COI y la FIFA constituyen la más clara muestra del uso del deporte como actividad mercantil, con fines políticos. No obstante está suficientemente demostrado que el deporte goza

de gran aceptación en las masas, consolidándose como fenómeno enraizado en el proceso cultural de los pueblos.

Al pasar por el tamiz de la contextualización estas reflexiones, no es difícil inferir que en el caso venezolano, un alto porcentaje de la población, juega o practica algún deporte, ve o escucha transmisiones de Tv o radio sobre algún deporte, lee artículos en prensa tradicional o digital con cierta frecuencia, o en definitiva se identifica con algún deporte, equipo, o jugador. Con lo cual pareciera que no es necesario demostrar exhaustivamente con hechos y cifras que el deporte es importante.

Basta con ofrecer unos cuantos datos, que no podrán negar las personas indiferentes al deporte ni las que lo aborrecen. Pensemos, por ejemplo, en la atención que los medios de comunicación prestan regularmente al deporte: la cantidad de dinero -público y privado- que se invierte, el número de personas que con regularidad practican deportes o asisten como espectadores, por no hablar de los que dependen directa o indirectamente de él, las ramificaciones, a nivel nacional e internacional, “sociales” y “económicas”, negativas y positivas, de competiciones internacionales como las Olimpiadas Mundiales, la Serie Mundial de las Grandes Ligas o los Mundiales de Fútbol.

Esta universalidad y omnipresencia de la actividad deportiva, hace que sus implicaciones en la conciencia pública sean inmensas y aún mayor el poder de las instituciones encargadas de él (desde grandes Federaciones como el Comité Olímpico Internacional, hasta los diversos clubes profesionales, sin olvidar las empresas deportivas, de telecomunicaciones, etc.). Todo esto supone un conjunto de razones importantes para convertir al deporte en objeto de esta revisión crítica, por ser esta una actividad social que posee repercusión en múltiples ámbitos de la sociedad. Por tanto, la reflexión que hemos insinuado en torno al deporte, es una tarea necesaria, sobre todo en el marco de una investigación como esta, que intenta dar cuenta de lo que

acontece en materia de Cultura Gerencial en organizaciones deportivas profesionales, de una sociedad como la nuestra, que en el ámbito del deporte, tradicionalmente ha excluido a los investigadores e intelectuales, bajo la premisa de que esta actividad pertenece al vulgo, cuyo valor taxativo es inferior a otras actividades sociales.

No obstante, como un intento por comprender el deporte, habría que llamar la atención, solo para poner un ejemplo, sobre la cantidad de publicaciones en torno a las relaciones entre pedagogía y ética del deporte, ya que hoy se debate si el deporte puede ser o no, un generador de valores (o forjador de caracteres virtuosos) que repercuta de forma positiva en el sistema social (o incluso para el desarrollo de los pueblos). De modo que, si logramos una transformación radical de la lógica imperante en las instituciones y prácticas deportivas, podemos ayudar a la consecución de un mundo mejor.

Ahora bien, prestar atención a la relación del deporte con el resto de prácticas que componen nuestra sociedad, es importante pero no suficiente. Porque sería como quedarse únicamente en el debate del envoltorio seductor en su ámbito exterior. Cuando en realidad, en su interior, vale decir dentro del mismo, se producen discusiones que llevan a consideraciones mucho más profundas en torno a su especificidad como actividad social: su moralidad o inmoralidad constitutiva, sus bienes y fines propios, etc. Desde un punto de vista interno al mismo, encontramos también auténticos elementos dignos de ser analizados críticamente.

Por ejemplo, la campaña mediática generada por los éxitos en la Copa Suramericana del ex entrenador de fútbol de la Vinotinto “Cesar Farías” quien estaba a favor de la concepción del deporte como una práctica que recibe sentido única y exclusivamente de la victoria, es decir, “en el deporte todo es ganar a cualquier costa”, por no hablar de las cantidades millonarias que

gastó la selección nacional que él dirigía, en una época de crisis económica y que algunos consideran como una inmoralidad.

Situaciones indeseadas como estas, nos convocan a analizar el fenómeno del deporte, desde un punto de vista crítico, o si se quiere moral, más aún cuando nos referimos a un tema que levanta tantas pasiones entre diferentes actores, capaz de paralizar poblados, ciudades enteras e inclusive naciones, (como sucede con las citas importantes dentro de los calendarios deportivos locales, regionales y mundiales). Por ello, cuando indagamos sobre la Cultura Gerencial de las Organizaciones Deportivas Venezolanas, se hace esencial que nos preguntemos qué tipo de fenómeno social estamos analizando y desde qué escuela de pensamiento y enfoque lo estamos haciendo, es decir, ¿Para qué el deporte? y ¿qué Organizaciones Deportivas?

El deporte, por tanto, como constructo social no puede concebirse como una práctica neutra, sino que está inextricablemente relacionado con ese “yo que es nosotros” (“y nosotros que es yo” en términos de Hegel) que posee una cosmovisión determinada. Esto es importante porque, no solo muestra que las acciones, significados y valores compartidos que el deporte exalta, son comunes y compartidos, sino que la comprensión y conocimiento público del carácter compartido de dichas acciones, significados y valores son un elemento crucial para el Nosotros deportivo.

En tanto que es una práctica social, se hace necesario destacar dos ámbitos en los que puede decirse que el deporte genera cuestiones morales: primero, (en un nivel externo) aquellas que emergen simplemente porque el deporte implica interacciones entre los individuos, como miembros de un ámbito social compartido; en segundo lugar (en un plano interno), el deporte no debería ser pensado como una práctica humana entre otras, sino que está determinada por una lógica propia.

Por ello puede hablarse, de dos grandes corrientes crítico-normativas en torno al deporte: el externalismo y el internalismo. La primera puntualiza la constitución del deporte en tanto que es una práctica social, que está determinada por el momento histórico en que vivimos, y en consecuencia, su origen está en la sociología del deporte, principalmente de corte marxista, mientras que la segunda toma como esencial la especificidad del deporte en tanto que práctica diferenciada del resto.

Dadas estas consideraciones de entrada, para abordar el tema del deporte, es necesario intentar aproximarnos al significado que en la actualidad tiene en nuestra sociedad, así como su visión como bien que debe ser disfrutado por todos y aporta valores.

Los estudios realizados sobre el concepto deporte son abundantes. Gran parte de estos estudios parten del significado etimológico que implica divertirse o regocijarse del latín *deportare*, pero también existen otros que tratan de conceptualizar el deporte desde su realidad social, histórica, antropológica y cultural, desde luego compleja y variada.

La Real Academia Española de la Lengua Española (2014) define deporte como “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” y como “recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre”. A pesar de esta definición, los significados que hoy se le asocian tanto a la actividad física como al deporte son distintos.

Al deporte se le relacionan conceptos como competición, reglado, institucionalizado y, en ocasiones, profesionalización. Por otro lado la actividad física parece quedar delimitado en su práctica no profesional.

Diversos autores como Velázquez (2001), Dunning (2003), Ruiz (1996) o Torregrosa (2002) coinciden en que el deporte es un concepto polisémico y

difícil de definir (Cazorla 1979), que engloba una gran variedad de significados: desde la marcha natural, la carrera o el senderismo realizados por cuenta propia por un individuo, hasta el deporte que necesita de preparativos especiales y prácticas subordinadas a determinados equipamientos concretos, como la natación, la esgrima, el golf o el que es practicado en cualquier liga deportiva profesional. Entre estas realidades existen infinidad de matices diferenciales, pero todas las actividades englobadas poseen al menos tres rasgos comunes. Como expresó (Cazorla 1979) y, en sentido literal, Vázquez (2001b: 334) son: “el ejercicio físico, el juego y el agonismo. Cada uno de ellos en distinta proporción según el tipo de deporte a que nos refiramos”.

Si se profundiza en la definición de deporte pueden identificarse múltiples conceptualizaciones, con diversos prismas. Desde las visiones más tradicionales, que lo sitúan como actividad física de naturaleza competitiva y gobernada por reglas institucionalizadas (Blanco, 199), hasta otras más amplias y próximas al juego como la de José María Cagigal, que ya en 1966 lo definía como una “diversión liberal, espontánea, desinteresada, expansión del espíritu y del cuerpo, generalmente en forma de lucha, por medio de ejercicios físicos, más o menos sujetos a reglas” (Cazorla 1979). Bajo este enfoque, pueden incluirse gran cantidad de actividad.

Históricamente, en la construcción conceptual del deporte y sus significados asociados cabe recordar que la Comisión Europea en el X Foro del Deporte, de la Unión Europea, (2004.), lo vinculó a actividades muy diversas, que se pueden ordenar en cuatro categorías:

- a) Juegos y deportes de competición: cuyas señas de identidad son la aceptación de reglas y el enfrentamiento entre equipos o personas.
- b) Actividades al aire libre: en las que los participantes pretenden superar un terreno determinado (campo, bosque, montaña, agua o cielo),

venciendo los obstáculos que se les presenten en función de la dificultad del terreno o de otros factores como la climatología.

- c) Actividades estéticas: en las cuáles los participantes centran la atención sobre sí mismos, y responden ante la satisfacción del movimiento corporal coordinado como sucede en el baile o el patinaje artístico, entre otros.
- d) Actividades de mantenimiento de la condición: presididas por aquellos ejercicios cuyos beneficios se obtienen a largo plazo y que suponen la mejora o mantenimiento de la condición física y el bienestar general.

Tras revisar las aportaciones de diversos autores como (Cazorla 1979), Pastor (2002), Acosta (1999), Blanco (1999), Dunning (2003), Aguilera (1992), Heinemann, 2001) en cuanto a modelos, ámbitos o dimensiones del deporte (terminologías diferentes en función del autor), optamos por agrupar las distintas manifestaciones del deporte en dos modelos orientativos: el deporte orientado a la competición y el deporte orientado a la participación.

El modelo deportivo orientado a la competición (también denominado de rendimiento) es aquel que abarca el deporte organizado de forma más estricta y sistemática, cuyos objetivos principales son: el logro de resultados, la victoria y la mejora del rendimiento. Practicar de porte dentro de este modelo supone superar de una forma u otra una selección, bien organizada a través de pruebas específicas para cada modalidad deportiva, bien de forma espontánea a través del propio proceso que se desarrolla en las competiciones y sus diferentes niveles, así como adaptarse a las características y reglas particulares de cada disciplina.

Dentro de este modelo se insertan el deporte aficionado, el de alto nivel y el profesional.

El deporte aficionado es aquel que se practica bajo la estructura del deporte orientado a la competición, estando federados sus practicantes. Parte de los deportistas federados podrían englobarse dentro de la filosofía del deporte de participación, aunque están en esta estructura por su organización y su modo de practicar. Existe otro grupo importante de practicantes que se rigen por los objetivos del ámbito federativo, que tiene como prioridad el logro de éxitos deportivos a través de la competición.

El deporte de alto nivel es practicado por un número reducido de deportistas federados que superan de terminados mínimos en el ranking competitivo internacional, que reciben prestaciones económicas, pero sin ser considerados profesionales.

En el deporte profesional pueden incluirse deportistas federados que poseen una relación contractual entre el deportista y la entidad en la que desempeña su trabajo.

Este modelo moviliza a pocos deportistas pero determinadas modalidades deportivas como, por ejemplo, el fútbol o la fórmula uno, basan su éxito (con independencia de los logros adquiridos) en torno al fenómeno mediático que generan, al gran número de espectadores, a los importantes recursos económicos producidos a través del merchandising o del turismo. Obviamente es un modelo orientado al lucro y rentabilidad utilizado por organizaciones deportivas de diferente naturaleza. Pero que antepone los resultados a la formación de valores, actitudes y conductas, que hace que se vean sacrificados aspectos como el placer de jugar, la naturalidad e incluso el juego limpio (Devís, 1996).

Por otro lado tenemos el modelo deportivo orientado a la participación consideramos que es el que aglutina las prácticas incluidas en lo que identificamos como "Deporte para Todos". A través de esta concepción del deporte se pretende la promoción de la salud, la condición física y el

bienestar, además de que todas las personas puedan tener acceso a la práctica de actividades físico-deportivas, sin existir ningún tipo de discriminación: “por lo que supone una apuesta por un deporte humanista y educativo” (Blanco, 1999). Este enfoque del deporte posee múltiples manifestaciones, que varían en función de la persona a la que va dirigido o del objetivo de la propia actividad. Existen diversas formas de clasificar este modelo deportivo, que podemos resumirlas en tres principales: la formación, la recreación y la mejora de la salud.

Este enfoque participativo del deporte se ajusta al modelo de deporte promulgado por el Consejo de Europa a través de la Comisión Europea (1998) Es una forma de educar mediante el ocio cuyo éxito reside en el acercamiento de la actividad físico-deportiva a un mayor número de personas, siendo muy valioso para proporcionar recursos útiles para emplear de forma activa y autónoma en su tiempo libre, así como generar satisfacción, disfrute y efectos preventivos para la salud. Que este enfoque llegue al mayor número de personas para conseguir la participación, va a depender de los distintos agentes sociales: Administraciones (Estatales y Municipales), de las empresas de servicios deportivos de clubes y asociaciones, entidades que promueven la filosofía del “Deporte para Todos”, de la práctica realizada por grupos espontáneos y de la práctica de cada individuo.

Las principales diferencias entre ambos modelos se recogen en el cuadro nº 1:

| Modelos Deportivos | | |
|---------------------------|-----------------------|--|
| Criterio | Modelo de Competición | Modelo de Participación |
| Filosofía... | Orientada al logro | Orientada al <i>“Deporte para Todos”</i> |
| Objetivo... | Triunfo | Disfrute |
| Acceso a la práctica... | Selectivo | Inclusivo |
| Tipo de profesionales... | Entrenador | Educador |
| Adaptación de... | La persona al deporte | El deporte a la persona |
| Visión del cuerpo... | Agonística | Hedonística |
| Con el paso del tiempo | Existe abandono | Se suele mantener |

Fuente: Elaboración propia del Autor

Desde una perspectiva crítica, es posible identificar la existencia de dos concepciones diferentes de deporte. El deporte como actividad económica, profesional o comercial, donde se incluye el deporte de alta competición, el cual se desarrolla a impulsos del conocimiento científico-tecnológico, de la racionalidad económica y del beneficio comercial. Por otro lado, el deporte como actividad educativa, integradora y saludable, vinculada con el deporte popular, que se desarrolla en gran parte de los casos, motivado por la búsqueda de la realización personal y la salud.

Obviamente estas dos concepciones del deporte están encontradas. La primera de ellas, lleva en su interior, situaciones de conflictos como resultado de la trama de intereses de los miembros que integran los grupos de interés, que siendo interdependientes se han consolidado lo largo de varias generaciones. De esta forma se puede comprender el deporte desde la perspectiva más utilitarista o más comercial.

La segunda, supone la práctica deportiva sana, que puede realizarse de forma organizada o no, por todo tipo de personas, para el desarrollo mental y saludable de quienes lo practican, lo cual es posible hacerlo en muy diferentes contextos.

Esta categorización nos permite referirnos al tema de los valores del deporte, en el sentido que son las personas o las instituciones quienes le asignan valores al deporte. En tal sentido los valores que las personas o las organizaciones atribuyen al deporte se refieren a lo que se espera o al resultado real del mismo, y en consecuencia pueden ser positivos o negativos. En consecuencia el deporte será un bien para la sociedad en tanto en cuanto éste lo sea en la realidad, en la práctica. Pero también será un bien para la sociedad en tanto en cuanto el ciudadano perciba sus beneficios y desee disfrutar de ellos.

Al revisar el concepto de valor emitido por la Real Academia Española de la Lengua (2014), encontramos dos significados:

- 1) “Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”.
- 2) “Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.”

Si nos centramos la atención en la primera definición, el grado de utilidad o aptitud del deporte, esta vendrá condicionada por la situación particular en la que se dé el hecho deportivo. Y en tal sentido serán los particulares programas y acciones en sus respectivos contextos los que determinen su valor. De esta manera, si tenemos en cuenta la segunda definición, nos referiremos a que el deporte es importante porque se le atribuyen una serie de valores. Allí habría que señalar que los valores son subjetivamente variables, y que normalmente estarán mezclados, pudiendo darse valores no intencionados y sus efectos positivos pueden aparecer al igual que los negativos. Los resultados esperados y efectos que han de proporcionar, podrían ser entre otros: salud, bienestar, diversión, satisfacción, belleza, confianza en sí mismos, prestigio, reconocimiento y aceptación social, distracción.

Otro conjunto de valoraciones frecuentemente referidas a la práctica del deporte son: espíritu de equipo, disciplina, esfuerzo personal, respeto por los otros, respeto a las reglas, tolerancia, solidaridad, entendimiento, igualdad entre hombre y mujeres.

Por otro lado, Valores negativos frecuentemente atribuidos al deporte son el doping, apego al dinero, corrupción, violencia, discriminación.

En tal sentido, advertimos que la práctica y disfrute del deporte, puede ir asociada a valores positivos para la sociedad y su desarrollo dentro de los

parámetros de bienestar para todos. La práctica deportiva, no es que pueda ir asociada a valores positivos, es que debe ir asociada a valores positivos, y más aún en el ámbito fundacional. Este deber proviene de las bases que sostienen el bienestar y el interés general, y también creemos que de la ética, al estar sujetas las fundaciones por su naturaleza a estos preceptos.

Es así como al contextualizar este debate en el escenario deportivo nacional, no es difícil apreciar como coexisten dos visiones en tensión: “El de la actividad deportiva signada por viejos antivalores capitalistas, de la llamada viveza criolla vs los nuevos valores del trabajo deportivo, del respeto al pueblo y a la comunidad, de la honestidad, que nos convoca a la reflexión en torno a la necesidad de eliminar los antivalores del culto al dinero, a las drogas, a la riqueza fácil, y transformarlo con el culto al esfuerzo, al respeto, al amor, a la vida. Lo cual pone en evidencia la confrontación ideológica, de los valores, que en líneas generales, supone la contraposición entre una vigente cultura deportiva capitalista y una proyectada cultura socialista. Tensión esta que se dirime en los siguientes términos: en lo económico, predominio de la propiedad social de las organizaciones deportivas vs propiedad individual de las mismas; en lo social, inclusión vs exclusión; en lo político, predominio de la participación sobre la representación; en lo espiritual (la conciencia), predominio del altruismo sobre el egoísmo; en lo ontológico, preservación vs depredación de los talentos, infraestructura y espacios deportivos. Sin duda esta visión predominante del deporte no puede marchar al margen del sistema económico predominante, verdad de perogrullo que desde hace tiempo plantearon los clásicos marxistas, al tratar la relación entre la estructura y la superestructura, entre la base económica y la conciencia. Por ello es utópico pensar que puede haber una real transformación de la cultura en las organizaciones del deporte profesional venezolanas, sin una transformación de las formas de propiedad de dichas organizaciones y de las relaciones de dominación que se dan entre quienes

las integran. Organizaciones creadas al fragor del sistema económico capitalista, corresponde una cultura organizacional capitalista. Es por eso que en el mundo de las organizaciones del deporte profesional predomina el egoísmo, la exclusión, el mercantilismo, la cultura deleznable, viciada, decadente que tiene su principal expresión en la emulación de lo que acontece en organizaciones reconocidas como meca del deporte, llámese FIFA, Major le Baseball, etc. Es allí desde donde se produce la principal invasión ideológica del capitalismo en la actividad deportiva. Y es en este contexto donde, por supuesto, los dirigentes de la burguesía Deportiva, evitan a todo trance que esta confrontación ideológica se profundice, se radicalice, se convierta en debate público. De modo que la banalización de esa discusión no es casual, Ignorando el debate ideológico, hacerlo superficial, casi ausente.

Estas reflexiones nos motivan finalmente, a ratificar nuestra creencia en relación a que la era a la que asistimos, está caracterizada por un deporte profesional, signado por una visión neoliberal de dicha actividad, que encuentra en el fenómeno de globalización socio-económica, asideros para profundizar la especialización, la profesionalización, la racionalización, la burocratización, la cuantificación y la búsqueda del record. Adicionalmente, esta era marcada por el empleo intensivo y extensivo de las nuevas tecnologías y el desarrollo exponencial de las comunicaciones mediáticas, que convierten al deporte, en la mayoría de los casos, en una industria planetaria, que encuentra nichos para planificar inversiones deportivas que generan productos para comerciar. Por ejemplo, mercadeo boletos, abonados, suvenir, stands, prendas de vestir, consumos en estadio, publicidad, imagen, derechos de Tv, derechos de cine, talentos deportivos, que originan movimientos migratorios internacionales selectivos, así como el montaje de productos deportivos, que se alejan de la concepción del deporte como actividad educativa, integradora y saludable, que apunta a la realización personal y la salud.

Prueba de ello lo que acontece en organizaciones del deporte profesional, como ejemplo los casos del fútbol y el beisbol profesional, donde es posible identificar la puesta en tensión de las dos caras de una misma moneda, que puede tener el deporte. Más allá de los aspectos positivos del espectáculo deportivo como lo es la habilitación de un ambiente de diversión y entretenimiento, que permite estar con amigos, para relajarse y así disfrutar el espectáculo que ofrece competición todo ello asociado al valor de la recreación y diversión de la población, tanto el fútbol como el beisbol profesional, son hoy día un negocio guiado por la lógica del capital, que se caracteriza por el sostenimiento de relaciones de producción imperantes en países que han dado origen a estos deportes, las cuales condicionan sus particularidades, como la utilización del deportista como trabajador asalariado o mercancía susceptible de comercializar, y del fanático como un cliente de la actividad deportiva, que permiten materializar múltiples transacciones comerciales que generan ganancias a diferentes grupos de poder, y que adicionalmente propician en su seno el fomento de antivalores, como la violencia entre fanáticos, el doping por parte de atletas, la corrupción en la venta y reventa de boletos, apuestas; expresamente penalizados en la normativa legal vigente, dado que van en contra de los legítimos valores que han guiar toda actividad deportiva con miras a la realización personal y a la salud.

En consecuencia, cuando hablamos de organizaciones deportivas de deporte profesional, estamos ante la presencia de una tipología organizacional del deporte moderno, que es esencialmente de carácter privado, con ánimo de lucro, que emerge a partir de la célula básica representado por un club, que se desarrolla a lo largo del siglo XX. Esta organización privada del deporte es la que elabora la reglamentación o codificación de cada una de las modalidades deportivas para que puedan ser practicadas en cualquier lugar bajo las mismas reglas, surgiendo de esta manera, una burocracia deportivas

que ha ostentado el monopolio sobre su propia modalidad deportiva y que en la actualidad no representa los intereses de la mayoría de ciudadanos que quieren practicar deporte, sin otro objetivo que la salud, la recreación y la ocupación del tiempo libre.

Reflexiones sobre el Deporte en Venezuela

Ahora bien, en tiempos recientes el deporte en Venezuela ha estado signado por la impronta Europea y Norteamericana que con la llegada de las Empresas transnacionales y en menor medida los movimientos migratorios extranjeros propiciaron la penetración de deportes de conjunto como el fútbol, básquetbol, vóleibol y beisbol, así como deportes individuales como tenis, tenis de mesa, ciclismo, esgrima y la natación, entre otros; lo cual propició el arrinconamiento de buena parte los juegos originarios y cotidianos venezolanos, lo que para algunos estudiosos del tema, constituyó otra forma de dominación de los pueblos, que facilitó además procesos de transculturización.

Es así como a partir los inicios del siglo pasado, se fundaron los principales Clubes Venezolanos, como iniciativa privada para la organización de la práctica deportiva. Destaca el “Caracas Golf Club” hoy “Caracas Country Club” en donde se hacen socios las más renombradas familias de la sociedad Venezolana. Dándose también inicio al financiamiento privado para la organización, fomento y desarrollo del deporte nacional, que luego se replica en los colegios privados donde estudiaban los hijos de las familias pudientes, los cuales en sus pensum de estudios dedicaban tiempo a la práctica de estos deportes.

Ya para el año 1938 Venezuela se incorpora a la estructura deportiva internacional, regida por el Comité Olímpico Internacional (COI), lo que permite la fundación de la Asociación Olímpica Venezolana, hoy conocida como Comité Olímpico Venezolano (COV). Dicha incorporación a esta

instancia de carácter internacional, facilitó iniciativas para imprimirle una cierta organicidad al deporte nacional, lo cual se logra por el interés que le imprimen organizaciones no gubernamentales, lo cual obliga al Gobierno Nacional a insertarse en el movimiento mundial que promueve la actividad deportiva, creando durante el año 1949 el Instituto Nacional de Deportes (IND), para que este adelante las funciones de planificación, dirección, coordinación y supervisión de las actividades deportivas del país, a la vez de impulsar, estimular, proteger, fomentar las mismas, forjándose así las condiciones para inicio de la etapa del deporte contemporáneo en Venezuela el gobierno, las federaciones y agrupaciones que se irrumpían de en trabajo deportivo, que no solo consolidaron los espacios que habían propiciado para hacerse de la dirección de las actividades deportivas, si no que las convirtieron en feudos, que aún hoy, pasada la primera década de este nuevo milenio eternizaran a grupos de interés en la dirección deportiva nacional, que en nada han contribuido a impulsar, estimular, proteger, fomentar el deporte nacional, más bien han perpetuado la estructura clásica de organización deportiva nacional, que se eterniza en Federaciones por deportes; a las cuales se adscriben clubes, ligas, desatendiendo las necesidades y problemas de las organizaciones de base, que última instancia son las que promueven el deporte entre las masas. Todo ello ha traído que el retorno sobre las inversiones realizadas en materia deportiva dejen mucho que pensar.

Como resultado hoy por ley, contamos el denominado “Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y Educación Física” donde diferentes actores participan amparados tanto por una gestión oficial como por la acción privada. Este Sistema se caracteriza por la participación de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal Y Municipal con competencia en la materia planifican y tributación de recursos. Por otro lado, las Federaciones y el Comité Olímpico Venezolano (COV) encargados de

ejecutar dicha planificación, son en definitiva quienes manejan los recursos humanos, materiales y financieros, pero, en la práctica operan de forma autónoma respecto a los entes públicos ante mencionados. Consecuencia el monitoreo, seguimiento y control que por ley ha de ejercer el Estado sobre la organización pública y privada, esa todas luces ineficaz. Como resultado, se evidencia que el Deporte Nacional, y con ello, el “Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y Educación Física”, se encuentran en una situación de indeseada en relación a los deseos y aspiraciones de la sociedad venezolana, que amerita no solo una profunda refundación y reimpulso, que apunte al desmantelamiento de las estructuras heredadas del pasado, lo cual implica iniciar y mantener un esfuerzo sostenido en el tiempo por incrementar la calidad de la gestión pública en materia deportiva hasta niveles de excelencia, lo que tan sólo será posible mediante la aplicación de un alto grado de racionalidad a las formas de organización y funcionamiento de los órganos y entes con competencia en esta materia. Ahora bien, un proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional del “Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y Educación Física” venezolano solo tiene sentido en las actuales circunstancias de transformación social y política del país en tanto que se guíe por los valores, políticas, estrategias y planes de desarrollo que orientan los cambios en curso, ya que el desarrollo y fortalecimiento institucional supone la construcción de una nueva cultura gerencial a los nuevos desafíos y condicionalidades que son consustanciales al nuevo tipo de desarrollo socialista previsto, y que supondrá, sin duda, una ruptura con la lógica de su anterior modelo organizativo para avanzar en la necesaria sensibilidad social para captar las claves que permitan darle direccionalidad a tan importante actividad.

La Cultura desde la Perspectiva Sociocultural

En esta parte del trabajo se abordará el tema de la Cultura Gerencial bajo una perspectiva sociocultural, por cuanto se pretende analizar de las manifestaciones y representaciones que se producen en las organizaciones de deporte profesional y las organizaciones deportivas de gestión económica venezolanas, desde el punto de vista de sus actores. Bajo esta orientación, los individuos manifiestan comportamientos como producto del espacio social y simbólico, el cual les da identidad como sujetos y al mismo tiempo éstos les dan identidad a la organización.

Para asumir la perspectiva sociocultural, el investigador hasta ahora ha revisado los principales enfoques que orientan la búsqueda teórica sobre la cultura, señalando que casi todas las escuelas tienen elementos que las caracterizan y les dan identidad.

Una de las primeras interpretaciones de la cultura la constituye la concepción de ésta como un sistema de ideas en los que los dominios sociales y la cultura son distintos pero interrelacionados. Este concepto sitúa a la cultura con “concepciones del mundo” y con productos simbólicos.

En consecuencia, la cultura está influenciada por el mundo de los símbolos, los significados, los espíritus como portadores de dicha cultura. Ésta llega a ser un contexto dinámico cargado de un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente.

En éste ámbito, se encuentran cuatro escuelas que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos del conocimiento. Éstas son:

Cognoscitiva: entiende la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. En este

contexto, los individuos tienen todo lo que es necesario para comportarse de un modo aceptable en una sociedad determinada, aprendiendo a organizar sus experiencias. Aquí se encuentran, por ejemplo, los estudios de Goodenough, W. (1972), quien expresa la cultura como la manera en que un grupo de personas ha organizado sus experiencias del mundo concreto, ello le confiere una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos. Enfatiza dos aspectos básicos, el clima organizacional y el aprendizaje organizacional. El “clima” es percibido como una “competencia” aprendida (y enseñada), que permite a la persona interpretar las exigencias de la organización, comprender sus propias interacciones cotidianas a través de los códigos que son definidos por la institución, con lo cual se uniforma el comportamiento de sus miembros constituyendo una identidad propia. (Aprendizaje organizacional)

Estructuralista: plantea que la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu. Los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. En consecuencia, dado que las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, se concluye que todas las culturas tienen características comunes, aun cuando se manifiesten en formas muy diversas. Entre sus exponentes está Levy Strauss, C. (1985) quien señala que existen elementos universales que sólo se pueden distinguir en el ámbito de la estructura subconsciente y en ningún caso a nivel de los casos manifiestos, como por ejemplo los sistemas de parentesco.

Desde esta concepción de “estructuras universales” se puede comprender cómo surgen los modelos mentales y estilos gerenciales y por qué muchos autores e investigadores presumen implícitamente que pueden existir teorías, conceptos organizacionales y comportamientos gerenciales que tienen validez universal, más allá de las relaciones entre las formas,

procesos y factores contextuales. (Levy Strauss, C., Op. Cit.)

Levy Strauss, C. (1987) se preocupa por distinguir el orden simbólico de la cultura, respecto de la organización inmanente de la naturaleza. Se fija más en las relaciones existentes entre los elementos, que en la descripción de los objetos en sí, el estructuralismo ha estudiado cómo tales relaciones simbólicas constituyen un orden determinante que afecta tanto al todo como a las partes de cada sociedad.

En ese sentido, el estructuralismo aspira a la modelización de un orden simbólico "universal" capaz de aplicar un mismo logaritmo antropológico a la lógica de organización social de cualquier pueblo.

Para Levy Strauss, C. (Op. Cit.), las sociedades deben ser estudiadas a través de sus sistemas simbólicos, integrables a un sistema general (universal). Allí, las transformaciones particulares de un sistema a otro responden a las "permutaciones" que operan los elementos de la estructura social, en tanto atrapados en un sistema de signos que los trasciende.

Construye así una visión antropológica que evidencia su separación tajante de cualquier forma de naturalismo.

Equivalencia mutua: se concibe la cultura como un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean el marco general para la comprensión del comportamiento de las personas que actúan en un determinado medio social. Desde esta perspectiva, la cultura es una "política" elaborada de manera tácita y gradual por grupos de individuos con la intención de promover sus intereses y que aun sin necesidad de compartir objetivos, buscan a través de transacciones transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras sociales de equivalencia, en las que puedan desarrollar y mantener sus propios estilos de vida (Wallace, D., 1980)

Según esta interpretación, este sistema de cogniciones facilita que los integrantes de una organización puedan, a pesar de tener distintas motivaciones y metas divergentes, predecir mutuamente sus comportamientos y de ese modo funcionar en sociedad.

Simbólica o semiótica: propone una interpretación distinta por cuanto plantea que al ser la cultura un sistema simbólico colectivo, resulta inútil buscarla en el espíritu humano. Es en realidad un “producto” del espíritu. Destaca el significado que los distintos actores dan a sus propias acciones e interacciones, basándose en ideaciones colectivas, a través de las cuales las personas interpretan sus experiencias y orientan sus comportamientos. En esta escuela están como proponentes Geertz, C. (2001) y Schneider, D. (1980) entre otros.

Desde esta perspectiva, la organización, basada en una combinación particular de su origen, historia, contexto, tecnología e influencia de los fundadores, es capaz de crear y mantener un sistema propio de símbolos y significados compartidos en gran parte por todos sus integrantes.

Schneider, D. (Op. Cit.), plantea la cultura como ‘unidades culturales’, como un sistema de símbolos que asocian entre sí un código de comportamiento social y un lenguaje específico. La cultura sería un sistema de símbolos que comprende unidades culturales y las reglas sobre las relaciones y las conductas. Ello facilita el establecimiento de las conexiones entre los símbolos culturales y los acontecimientos observables, así como el contraste entre el ‘nivel normativo’ y el ‘nivel cultural’. La cultura como ‘escena’ y el sistema normativo como la ‘dirección de escena’. Todo ello en pro del análisis cultural puro, abstraído de su sistema social.

Las escuelas mencionadas, proponen que la cultura se sitúa en el espíritu humano, considerando la cultura como un sistema de ideas y al hombre como el portador de la cultura. Todas ellas tienen en común que el

dominio social y cultural son distintos pero se interrelacionan y proporcionan elementos teóricos para nuestro estudio, ya que proponen perspectivas que se complementan. No obstante, la escuela simbólica es la que más aportes realiza a este estudio, ya que tiene un punto de vista interpretativo, en el cual la cultura es un sistema de significados de símbolos colectivos. Al respecto, señala Geertz, C. (Op. Cit.), que: "El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que el mismo ha tejido, el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura". (p. 50)

Desde la perspectiva de la cultura como sistemas socioculturales, aparecen dos elementos que la caracterizan: los que se focalizan en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos (sincrónicos) y los que se preocupan especialmente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (diacrónicos). Dentro de los sincrónicos se encuentran dos enfoques: el funcionalista y el funcionalista-estructuralista:

a) El Funcionalista: éste considera al hombre como "hombre social", es decir que busca la satisfacción de sus necesidades mediante el trabajo y la participación en la vida organizacional. En consecuencia, la cultura aparece como un mecanismo utilitario que le sirve al hombre para resolver los problemas específicos que se le presentan durante la búsqueda de su satisfacción personal. Si no contribuye a satisfacer las necesidades de los individuos, tiende a desaparecer. Todo lo que representa la cultura, se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales (Malinowski, B., 1970)

En este esquema, la organización se constituye en un sistema sociocultural que refleja (o debería reflejar) las necesidades de sus integrantes en su forma, estructura y procedimientos gerenciales. En cierta medida, la organización llega a ser la expresión social de las necesidades de

sus miembros, o al menos de algunos de ellos (Malinowski, B., Op. Cit.)

Señala el referido autor que la cultura puede analizarse bajo una perspectiva antropológica en la cual existe una relación funcional, institucional y sociológica: la funcional puede ser definida como la satisfacción de necesidades por medio de una actividad en la cual los seres humanos cooperan en forma organizada para lograr sus objetivos; la institucional, por cuanto la cultura es la conformación de principios y valores que se forman en las organizaciones, por ejemplo, la comunidad de sangre, la contigüidad de espacio, la actividad especializada y el principio del uso del poder en la organización política, entre otras; y la sociológica se refiere al comportamiento adquirido, creencia, actitud, valor o ideal compartido por la mayoría de los miembros de un grupo, implica que el comportamiento individual varía, pero la mayoría de los comportamientos sociales se encuentran dentro de unos límites culturalmente aceptables.

b) El Funcional-estructuralista: toman la cultura como un mecanismo de adaptación que permite a las personas constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. Las organizaciones como sistemas socioculturales, deberán estar necesariamente en armonía con el macrosistema al que pertenecen, dado que las mismas se definen como “subsistemas” de un sistema social más amplio y, por lo tanto, subordinado a éste.

En este sentido, la cultura es la adquisición de características mentales y hábitos que capacitan a los individuos para participar en un sistema social que les permite mantener el orden y generar mecanismos de adaptación para conservar el equilibrio entre la comunidad y su ambiente físico (Radcliffe-Brown, A., 1975, citado por Abarbanel, A., 2002)

Por su parte, la escuela estructuralista considera la cultura como un mecanismo adaptativo, creando comunidades bien definidas en un lugar

preciso. Algunos teóricos de esta escuela consideran que los valores predominantes de la sociedad no impiden el desarrollo de otros sistemas de valores dentro de las organizaciones, es decir, las particularidades históricas y los valores de los dirigentes pueden dar a la administración una especificidad cultural la cual se refleja en sus prácticas de trabajo.

Dentro de los diacrónicos se sitúan dos enfoques: el histórico funcionalista y el ecológico adaptacionista.

a) Histórico Funcionalista: considera la cultura como una configuración autónoma surgida de las circunstancias y procesos históricos. Quienes se adhieren a esta escuela, consideran especialmente las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un lugar a otro (difusión), así como también los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y asimilación.

La aplicación de esta concepción facilita comprender por qué el origen e historia de la organización condiciona de distintas maneras su funcionamiento y evolución y como ésta asume diversas formas según las combinaciones de circunstancias históricas. En este enfoque se encuentran teóricos como: Boas, F. (1984), Benedict, R. (1934), Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952).

Las características esenciales de la cultura son: “integración, historicidad, uniformidades, causalidad, significación y valores y relatividad” (Kroeber, A. y Kluckhohn, C., Op. Cit.). Desde que el hombre habita la tierra, observa, crea y labora mediante símbolos, vive su vida individual y social, culturalmente.

Boas, F. (Op. Cit.), plantea que un principio teórico básico de la cultura consistía en que el enfoque histórico no evolucionista ya que cada cultura era un conjunto coherente de rasgos conductuales e ideacionales,

cualitativamente diferente e históricamente particular. Otro principio básico era la premisa metodológica de entender la cultura "desde adentro", en sus propios términos. Un tópico importante de su teoría de la cultura se refiere a la relación individuo-sociedad por ello le confirió gran importancia a la socialización y al lenguaje.

Los aspectos mencionados fueron desarrollados por un conjunto amplísimo de discípulos de Boas: Kroeber, Lowie, Sapir, Lee Whorf, Benedict, Linton, Kardiner, Mead. Estos siguieron interesados básicamente por el principio de integración cultural de la personalidad en la cultura, la interrelación de fenómenos culturales (desde la perspectiva de la psicología y la lingüística) y por cómo los diferentes contextos espacio-temporales daban sentido a las culturas (acercándose a lecturas ecologistas) (Harrison, R. 1986)

b) Ecológico adaptacionista: parte de la relación antropología-cultura y entorno. Señala que la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Parten del supuesto que entre los sistemas socioculturales y sus ambientes, existe una interacción dialéctica y una causalidad recíproca. El medio no es simplemente un conjunto de elementos que enmarcan el desarrollo de la cultura: desempeña un papel activo de selección en la evolución cultural, que a su vez, influye en el ambiente. Dentro de esta concepción podemos mencionar a: Steward, J. (1955), Rappaport, R. (1975), Harris, M. (1998), entre otros.

Steward, J. (Op. Cit.) señala que los rasgos culturales son adaptaciones al entorno local. Éste presenta un potencial explicativo considerable, si bien los problemas surgen en la aplicación de otros aspectos de su modelo.

En concreto, su concepto de núcleo cultural parece contradecir lo que los antropólogos han considerado el carácter fundamental de todas las

culturas: que son sistemas en los cuales todo está relacionado con todo lo demás al identificar un núcleo cultural. Este autor aparentemente pretendía negar que las líneas del determinismo ambiental subyacen a culturas enteras, dando por sentado que los rasgos culturales son de dos tipos: de un lado, aquéllos determinados por los factores ambientales y, del otro, todos los demás, a los cuales se refirió como 'rasgos secundarios', determinados por influencias no ambientales.

Rappaport, R. (Op. Cit.) plantea una definición que constituye una de las aportaciones más importantes a la antropología ecológica al considerar como ecosistema 'el total de las entidades vivientes y no vivientes íntimamente relacionadas en intercambios materiales dentro de una porción definida de la biosfera'. Aquí no hay ningún indicio de que las fuerzas ambientales actúen de modo unidireccional sobre las sociedades humanas, sino que, por el contrario, son los seres humanos y las demás criaturas tanto vivientes como inanimadas de su entorno los que se influyen entre sí en un sistema de intercambios materiales. De este modo, el concepto de ecosistema ascendió a la categoría de suposición analítica, algo que había resultado evidente para los antropólogos y otros estudiosos durante muchos años pero que el determinismo ambiental había negado pertinazmente: que los seres humanos ejercen un impacto sobre sus entornos a la vez que se ven afectados por las fuerzas ambientales.

Harris, M. (Op. Cit.) señala que la cultura alude a las tradiciones de pensamiento y conducta aprendidas y socialmente adquiridas que aparecen en las sociedades humanas: pautas de actuación, pensamiento y sentimientos. La relación entre ideas y conducta es compleja.

El autor plantea que la cultura apunta al cuerpo de tradiciones socialmente adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente los primates, es lo que el autor denomina herencia

biológica. Hace alusión al universalismo en cuanto a su planteamiento antropológico de cultura humana y de socialización, como el estilo de vida total, socialmente adquirido de un grupo de personas.

En este enfoque se puede señalar que si la cultura es el mecanismo a través del cual los seres humanos interaccionan con sus entornos, entonces la supervivencia humana puede depender en último extremo de la diversidad cultural. Esta diversidad no necesariamente ha de consistir en la preservación de lo que ya existe puesto que la creación de nuevos modos de comprender el mundo, proceso que según se dice tiene lugar dentro del contexto más amplio de 'globalización', podría también generar modos de vida sostenibles. Pero la conservación de la diversidad cultural como tal podría llegar a ser tan importante para el futuro de nuestra especie como la conservación de la biodiversidad lo es para el futuro de la vida misma.

Es importante mencionar además de las corrientes antes señaladas el enfoque de Bourdieu, P. (1990a) y sus seguidores sobre la cultura, específicamente en los planteamientos que hace el autor en cuanto que una clase social nunca se define únicamente por su posición y por su situación de clase en una estructura social, es decir, por las relaciones que objetivamente mantiene con las demás clases sociales; sino también debe muchas de sus propiedades al hecho de que los individuos que la componen entran deliberada u objetivamente en relaciones simbólicas que, al expresar las diferencias de situación y de posición según una lógica sistemática, tienden a transmutarlas en distinciones significantes.

Uno de los desarrollos más notables y valiosos de la reflexión contemporánea de la cultura remite a los procesos simbólicos; incluso define a la cultura como el conjunto de hechos simbólicos que caracteriza a una sociedad. Es evidente la falta de profundidad de este ámbito en las diversas teorías de la acción, en las cuales el problema de la producción del sentido

solo se abarca a partir de la acción del sujeto, y muy pocas veces mediante la problematización de las representaciones o visiones del mundo tanto del presente como del pasado.

Una interpretación del ámbito simbólico propuesta por Bourdieu, P. (1990b) es que además de tomar en cuenta las determinaciones económicas que sitúan a los sujetos y a los grupos en posiciones sociales definidas, otorga también importancia a las especificaciones culturales y simbólicas de esta clasificación.

Si bien es cierto que este autor acepta una estructuración de clases en las sociedades contemporáneas a partir de las relaciones de producción, también es cierto que incorpora el ámbito de lo simbólico a través del consumo, es decir, por medio de las prácticas de los individuos respecto a las maneras de apropiación de los bienes.

Por lo tanto, para Bourdieu (Op. Cit.), el espacio social está determinado por el capital cultural y el espacio simbólico de los miembros de la organización, en el cual convergen el capital cultural y el capital económico, es decir, el *habitus* está constituido por las normas y valores compartidos y el espacio simbólico estaría constituido por el tercero y el cuarto nivel que es el de las creencias o supuestos y el de los símbolos los cuales representan significaciones de las acciones, de las prácticas, de los objetos, de las palabras distintas que los representan, por ende, el espacio simbólico coincide con la postura que dice que las organizaciones "son" cultura, porque sus miembros comparten símbolos que adquieren significados distintos, los cuales son manifestación de sus prácticas, es decir, en las organizaciones se da un sistema de ideas. Por otra parte, el *habitus*, está dentro de los teóricos para quienes las organizaciones "tienen" cultura, la cual se manifiesta en las maneras de vivir y en los productos de este comportamiento, es decir, un sistema sociocultural.

Lo simbólico en los análisis de la cultura, afirma González, B. (2004), representa una dimensión constitutiva en todas las prácticas sociales. En especial el carácter totalizador de la cultura presente en todas las manifestaciones de la vida individual y colectiva, provoca que la dimensión simbólica esté igualmente presente en todas partes ya sea verbalizada a través del discurso o cristalizada en el mito, rito o dogma incluso incorporado a los gestos corporales. Todas estas manifestaciones en conjunto sirven de soporte material a los significados culturales, ya no sólo a través de la escritura, sino también a través de las prácticas sociales, usos y costumbres, alimentación, vivienda, objetivos, organización del espacio, entre otros.

En función de este análisis se podrá configurar el espacio simbólico de los grupos sociales. El símbolo y por lo tanto la cultura, afirma el mismo autor, se torna un instrumento de intervención sobre el mundo, así como un dispositivo de poder. La dimensión simbólica como parte de la cultura es al mismo tiempo una representación y una orientación para la acción. Por lo tanto, la dimensión simbólica de la cultura está referida por la acción social de los sujetos, la cual se encuentra institucionalizada. Pese a las tradiciones y prácticas comunes, sedimentos que amalgaman a unas y a otras, esta unidad es inmediatamente disuelta por la cotidianidad profana con que los individuos actúan en las organizaciones (González, B., Op. Cit.)

Analizadas las diferentes escuelas y enfoques sobre cultura desde la perspectiva de diferentes teóricos, el investigador considera que la problemática de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, debe abordarse bajo un enfoque sociocultural, por cuanto se parte de la consideración de la realidad como una construcción social, donde los procesos se interaccionan entre Atletas, Deportistas, Practicantes, Deportistas Profesionales, Entrenadores deportivos, Instructores, Jueces o Árbitros Deportivos, Glorias Deportivas y Directivos, quienes como personas expresan sus reflexiones personales, puntos de

vista, que se constituyen como un proceso continuo de cambio donde se apropian de un conocimiento producido afuera y luego interiorizado, implicando la aceptación o no del sistema de valores, normas y creencias que evidencia tensiones en la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Se puede inferir a priori que través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de las organizaciones del deporte profesional venezolano, existe un condicionamiento en el comportamiento de los directivos, que hacen racional muchas actitudes que condicionan su modo de pensar, sentir y actuar.

Ahora bien, entendiendo a la Cultura Gerencial como una riqueza, como un capital social, debe entenderse que también hay que promoverla y lleva su tiempo, para ello ha de existir una conexión con los valores culturales, éticos y morales de la sociedad. Entre estos valores primigenios del sector deporte, los más importantes son el individuo y su conciencia como categorías supremas, nuevo sentido de responsabilidad, moralización, valoración del trabajo y una relación de corresponsabilidad entre ciudadanos y Estado. Además, el conocimiento y la participación son esenciales también para el fortalecimiento de la cultura.

La Teoría de Desarrollo Organizacional

La Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, como se indicó con anterioridad, es un componente del sistema social que encuentra su principal asidero en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, que dan cuenta de la manifestación y el comportamiento de las organizaciones y los procesos sociales que se producen en los diferentes contextos organizacionales.

De las teorías propias de este campo del saber, se ha considerado la teoría del desarrollo organizacional como pertinente a los efectos de esta investigación, por cuanto ésta trata de las personas y las organizaciones y de cómo funcionan. Esta teoría surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Las organizaciones del deporte profesional venezolano, se caracterizan por ser instituciones jerárquicas y complejas, por tanto, la teoría administrativa en la que se ha estimado apoyar este trabajo doctoral es la teoría del desarrollo organizacional, por estar enmarcada dentro de un enfoque sistémico que toma en cuenta una serie de factores e interrelaciones que se generan entre los individuos, la sociedad y sus organizaciones o instituciones.

El Desarrollo Organizacional (DO) es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento en camino al enfoque sistemático. Tiene su origen en los investigadores que, al declinar la teoría de las relaciones humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal. Al poco tiempo, el DO fue ampliando su área de actuación hasta que, al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico, ganando espacio en las teorías administrativas.

La teoría de DO se basa simultáneamente en alteraciones estructurales en la organización formal y en transformaciones del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, entre otras), como el desarrollo de equipos, de suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupal y laboratorio de sensibilidad.

Existen modelos más complejos, como el de Blake y Mouton

(Managerial Grid), de Lawrence y Lorsh, el de Reddin (teoría 3-D de la eficacia organizacional).

El desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización y al papel de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Estos conceptos han ido variando desde la consideración de la organización como un sistema mecánico (concepto tradicional) en la que los individuos no tenían un rol fundamental hasta la consideración de ésta como un sistema orgánico donde los individuos y grupos son fundamentales para el logro de los objetivos y metas de la organización.

En esta concepción, las organizaciones están conscientes de sus metas y de la orientación para alcanzarlas. Desarrollan una nueva concientización social de los individuos, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconcientización, definen su rol en relación con su organización.

Dentro de esta consideración entra en juego el cambio como proceso que se da en las organizaciones a consecuencia de los ajustes, adaptaciones y transformaciones que surjan en el ámbito interno o externo a la organización.

Uno de los planteamientos fundamentales en este ámbito de la Teoría del Desarrollo Organizacional es el de cultura organizacional. Éste busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. El clima organizacional constituye el medio interno de una organización y resulta de un complejo conjunto de elementos relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización.

Para los efectos de analizar los elementos fundamentales de la teoría del desarrollo organizacional, nos fundamentaremos en los planteamientos que ha venido realizando Chiavenato, I. (1998).

Este autor, define el desarrollo organizacional como:

Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. (p. 48)

En este planteamiento, el desarrollo organizacional comprende la transformación del modo de vida propio que cada organización desarrollada por sus miembros e integrada por valores, creencias, tradiciones, modos de hacer las distintas tareas. Es la intervención en la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

El cambio organizacional planteado en cualquier organización no pasa solamente por cambiar las creencias, expectativas y valores de las personas, sino los de toda la organización, por otros que sean más eficaces para cumplir los objetivos y misión, que predominen sobre los demás. De esto se desprende que para el Desarrollo Organizacional, modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar la organización, sino que la única forma de cambiar la organización es modificando su cultura. (Chiavenato, I., Op. Cit.)

En teoría, estos cambios se hacen dentro de un clima que es el medio

interno y la atmósfera psicológica particular de la organización. Este clima está conformado por factores tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos (factores estructurales); asimismo, están las actitudes y formas de comportamientos sociales estimulados o reprimidos (factores sociales) y es percibido distintamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros. En consecuencia, el concepto de clima organizacional, se relaciona con aspectos formales e informales, sistema de control, procedimientos, normas y relaciones existentes al interior de la organización.

Expresa Chiavenato (Op. Cit.), que para cambiar la cultura y el clima, la organización debe tener capacidad innovadora, que está dada por la adaptabilidad, receptibilidad, flexibilidad, sentido de identidad, perspectiva del ambiente e integración. En este escenario cambiante y dinámico, se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. Las fuerzas que ponen en marcha el Desarrollo Organizacional pueden ser *exógenas*, las que provienen del ambiente, como lo son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales); y las fuerzas *endógenas*, son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen al interior de la organización.

Concretando, puede decirse que el desarrollo de las organizaciones implica los cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la Cultura Organizacional.

Cultura Gerencial

Según Etking, J y Schvarstein, L. (1992), se entiende por cultura gerencial los modos de pensar, creer y hacer cosas en una organización, sea esta pública o privada. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitida y mantenida en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Estos elementos propios de una organización se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio y son asociados a las conductas de los miembros de la misma y forman parte de la manera de comportarse en su lugar de trabajo. La cultura varía con el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado.

A los efectos del análisis organizacional, 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.

Es posible distinguir las siguientes categorías de sistemas culturales gerenciales, en las organizaciones:

a) Fuertes o débiles, según la intensidad con que sus líderes hacen que contenidos sean compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos gerenciales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus

participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas, por ejemplo clientes, proveedores, contribuyentes, pacientes y otros interesados extremos.

b) Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los liderazgos se alojan con más fuerte raigambre. Así, por ejemplo, una cadena de supermercados podrá desarrollar una cultura fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados, en cuyo caso será concentrada; otra situación es cuando cada punto de venta dispone de una fuerte autodeterminación, que convierte al conjunto en un sistema cultural fragmentado.

c) Tendientes al cierre o hacia la apertura, según la permeabilidad del liderazgo a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida. Por ejemplo, en ciertas instituciones religiosas los contenidos dogmáticos favorecen la clausura cultural, mientras que otras iglesias presentan creencias y prédicas orientadas hacia la secularización de sus preceptos.

d) Autónomas o reflejas, según que sus pautas culturales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así, hay corporaciones que intentan consciente o inconscientemente emular a otros que son exitosos en su mercado. Las estrategias de modernización suelen asociarse a esta estrategia de cultura refleja, pensando que la copia puede realizarse haciendo abstracción de las características sociales de su medio de origen.

En cualquiera de estas categorías, el concepto de cultura gerencial es comprensivo e incluye tanto los aspectos "blandos" (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones en la

organización. El concepto incluye entonces estilos e imágenes, y también los productos o performance de la organización. Hablamos de los aspectos simbólicos de la cultura en el sentido de que una máquina de escribir es tecnología y cultura dura, pero admitiendo además que la actitud de "escribirlo todo" también es una pauta cultural.

La cultura gerencial se integra entonces con los siguientes elementos: (a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; (b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; (c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; (d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; (e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; (f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; (g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

En el concepto de cultura gerencial se incorporan elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad. La cultura gerencial de una organización refleja el modo particular como el sistema está atravesado por las instituciones básicas de la sociedad. Nos referimos a instituciones tales como la educación, salario, salud, familia, religión, tiempo libre. En la cultura gerencial se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en las organizaciones. Estos mecanismos reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, propias de las relaciones instituidas dentro de la organización, como también los modos sociales de dominación imperantes

en el contexto social.

Por su parte, Granell, E. (1997) considera que en los últimos años en el contexto venezolano se hace imperativo que las organizaciones públicas y privadas enfrenten los retos que impone la globalización, asumiendo el compromiso que los cambios y transformaciones ameriten para construir sólidas culturas gerenciales que garanticen el éxito de las organizaciones, a través de liderazgos efectivos y con herramientas gerenciales que faciliten esos cambios. De allí, que los estudios sobre la cultura en las organizaciones, las formas cómo alcanzan el éxito y el liderazgo, se han constituido en herramientas cruciales para una gerencia efectiva y el manejo del cambio, como ha sido evidenciado por las tesis de autores como Drucker, Waterman, Hofstede y Covey, entre otros, donde estos aspectos han sido decisivos para el éxito de muchas organizaciones.

A los efectos de esta investigación, antes que el análisis histórico o antropológico de los rasgos culturales, se privilegiará a la cultura como un componente activo y movilizador de la organización dentro del análisis gerencial, de allí que la cultura gerencial sea el 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.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Modelo de la Investigación

En general, los modelos de investigación que emplean los científicos sociales para abordar investigaciones asociadas al tema de la cultura, son la etnografía y el estudio de casos, el. Cada uno de ellos se caracteriza según varias dimensiones y capta aspectos distintos de la experiencia humana. (Goetz, J. y LeCompte, M., 1988)

Dado que el tema de la Cultura Organizacional en el ámbito de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, ha sido abordado por un grupo de autores que han formulado aportaciones teóricas fuertemente influidas por el modelo de investigación conductista y cuantitativo, que asume de entrada el reduccionismo teórico y metodológico que ha impregnado este campo del saber, en esta investigación se decidió tomar distancia de los supuestos mecanicistas y a históricos propios del paradigma positivista, para encauzar una indagación sobre la Cultura Gerencial de organizaciones del deporte profesional venezolano, donde dimensiones como los valores, las creencias, las prácticas, herramientas, métodos y procedimientos empleados afloraran tal cual se presentan con sus conflictos y distorsiones en el más genuino discernimiento de los espacios y actores indagados. En consecuencia, se optó por utilizar los métodos cualitativos y particularmente dentro de éstos, el modelo de investigación etnográfica, que permitió al investigador captar datos “blandos” en dos direcciones convergentes: (a) analizar la realidad en

materia de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, para comprender mejor lo que en ella acontecía en este inédito momento de cambio por el que ellas atraviesa; y (b) para intervenir en ella más reflexiva y eficazmente.

De esta forma, tal como lo plantea Wolcott, H. (1975) la etnografía “en la medida que nos proporciona reconstrucciones de los contextos culturales, actividades y creencias de los participantes de contextos específicos, nos facilita el ponernos en ‘el pellejo del otro’” (p. 92)

Como resultado, el autor de este trabajo, en su tripe rol de Investigador, Entrenador Deportivo y Dirigente de una organizaciones del deporte profesional, y con más de dos décadas al servicio del Deporte Venezolano, tuvo una privilegiada coyuntura investigativa para sumergirse en el nicho que se pretendió estudiar, conviviendo intensamente con los informadores-colaboradores y experimentando a su lado el fruto de sus actividades. Esta particular situación y disposición, permitió observar las conductas desde dentro del contexto particular donde se situaba el objeto de estudio, para de esta manera de obtener las estructuras de significado que informan y testifican los comportamientos de los sujetos observados, vale decir, los directivos de de organizaciones del deporte profesional venezolano, desplegando de esta manera el mejor de su esfuerzo para garantizar el más absoluto respeto, confidencialidad e incluso intimidad a los informantes.

Con esto se ratificó la postura del investigador frente a esa creencia universalizante imperante en el desarrollo teórico prevaleciente en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, que no toma en consideración el momento histórico y el contexto en que se producen y replican las teorizaciones. Prueba de ello, la cantidad de investigaciones desarrolladas en las Universidades Venezolanas y Latinoamericanas que reposan en las estanterías de muchas instituciones, sin que sirvan para explicar y ayudar a

la resolución de los diversos problemas prácticos que se dan en diferentes sectores donde el pensar y hacer administrativo gerencial debe contribuir a mejorar la calidad, eficacia y eficiencia con que se conducen las organizaciones de todo tipo, tamaño y naturaleza.

De allí que la elección de la investigación etnográfica para apalancar este esfuerzo investigativo, se convirtió en un inmejorable aliado para ayudar a develar las teorizaciones implícitas y las rutinas que sustentan la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Postura onto-epistemológica

El hecho de formalizar una intención investigativa asociada al tema de la Cultura Gerencial en organizaciones del deporte profesional, organizaciones vinculadas al desarrollo y promoción del Deporte, Actividad Física y Educación Física en Venezuela, implicó elegir una forma de ver e interactuar con la realidad objeto de estudio, que condujera al investigador a la selección de elementos para poder captar la realidad estudiada con toda su imprecisión, de manera de poder maniobrar con estas informaciones imprecisas, aún a sabiendas que los resultados vendrán dados de manera aproximada. De allí que ante la necesidad de elegir entre la postura dominante en el Campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, la cual promueve modelos precisos, que reflejan imperfectamente la realidad, que está asociada al paradigma positivista, y otra que propicia un modelo vago, pero más adecuado a la realidad, hizo que el autor de esta tesis Doctoral, siguiera la línea del paradigma interpretativo.

Esta decisión en consecuencia, estuvo en sintonía con la línea de pensamiento expuesta desde hace más de dos décadas por reconocidos investigadores de una corriente emergente en el campo de la Administración y Gerencia, representada por Jorge Etkin, Bernardo Klisberg y Leonardo

Schvarstein, expuesta en la obra *Identidad de las Organizaciones* (1989), quienes llaman la atención sobre el cómo la producción científica en el campo de las Ciencias Administrativas y Gerenciales se halla en una encrucijada, dado que el momento histórico al que asistimos, que se ha dado por llamar sociedad del conocimiento, donde pone en tela de juicio la forma cómo hoy día se produce conocimiento.

Allí dichos autores, ponen en evidencia el cómo buena parte de la “Comunidad Científica” mantiene la concepción cartesiana de la realidad, imponiendo creencias inspiradas en la concepción newtoniana del universo, en la que se propone reducir el funcionamiento de cualquier organización, no importando su tamaño y naturaleza, a eventos totalmente predecibles. Vale decir que sobre determinado hecho y a partir de sus causas, es posible establecer las consecuencias y rumbo de la acción futura.

De tal manera que esta postura dominante, los avances generados y difundidos por la física cuántica aunados al desarrollo sin precedentes de las telecomunicaciones e informática, ponen en jaque a epistemólogos tradicionales al plantear la existencia de organizaciones inestables, cuya actividad está marcada por las múltiples interconexiones entre sus partes constitutivas, los cuales se comportan de forma poco predecible que provocan desorden e incertidumbre.

En consecuencia y ante la provocación intelectual que estos planteos le formulaban a el autor de esta Tesis Doctoral, por considerar que estas nuevas ideas, le suenan como verdades indiscutibles, y ante el conflicto paradigmático en que hoy se encuentra la forma tradicionalmente aceptada del cómo se produce conocimiento en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, se hizo necesario asumir una postura abierta para poder explicar el entramado de interconexiones que hoy se da en estructuras organizacionales que soportan la promoción y desarrollo del Deporte,

Actividad Física y Educación Física en la Venezuela de hoy, las cuales han venido emergiendo y consolidándose.

De allí que desde el paradigma interpretativo, fue posible enfocar una investigación que hoy permite dar cuenta de la Cultura Gerencial en organizaciones del deporte profesional Venezolano.

Si bien es cierto que la realidad objeto de estudio fue precisa en sí misma, dado que se centró en una problemática concreta que se da en un tipo particular de organizaciones, no es menos cierto que si esta se hubiese abordado con los enfoques epistémicos tradicionales, inspirados en la lógica casualista, el investigador también hubiese perdido una parte importante de sus matices, dado el proceso reduccionista y simplificador que las posturas tradicionales llevan consigo.

De tal manera que, investigar la problemática de la Cultura, situada en la dimensión organizacional-gerencial supuso tratar datos que suministraron los actores sociales involucrados en procesos de dirección, lo cual a su vez ameritó el empleo de un enfoque que entendiera como válido los datos e informaciones que de primera mano estaban en los actores sociales involucrados y permitiera que el investigador confiado en la voluntad de comprender lo que allí acontecía, pudiera obtener insumos que le permitieran avanzar hacia el proceso final de teorización. Esto sin duda constituye a la luz de la postura dominante, un compromiso irracional.

Ahora bien, en el entendido que las organizaciones del deporte Venezolano, no pueden ser consideradas como un mecanismo (programado), sino como un sistema complejo, donde entran en interacción dinámica sus propósitos, las capacidades presentes y las contradicciones existentes, dada su base social, política y técnica que las sustentan, se hizo imprescindible reconocer que dicha complejidad es la resultante de que en

ellas operen múltiples lógicas y diversidad de fuerzas encontradas que no hacen de dichas organizaciones un todo armónico, estable y predecible.

Estas consideraciones de entrada, invitaban a poner en tela de juicio las posturas epistémicas dominantes, que suponen la existencia de un mundo ordenado y en equilibrio estable, regido por leyes de carácter universal, en contraposición a los planteos interpretativos que suponen la existencia de inestabilidad e incertidumbre.

Hoy para nadie es un secreto que los avances de física cuántica y la teoría de la relatividad confirman esta nueva visión del mundo, de allí que para el investigador, aún con poca formación en filosofía de la ciencia, dada su formación de base en el campo de la Educación Física y formación complementaria en el campo de la Gerencia Empresarial, hoy resulte impensable no aceptar que para el estudio de las organizaciones del deporte profesional en Venezuela, se hacía inviable su abordaje, comprensión y explicación mediante leyes deterministas, de carácter universal, sustentadas en el paradigma positivista que conduce al manejo de los métodos cuantitativos.

Procedimiento

A partir de la definición del problema y las cuestiones a investigar, la primera materia que afrontó el autor de esta investigación de carácter etnográfica, tuvo que ver con los procedimientos de selección y muestreo. A diferencia de lo que en general sucede a los investigadores sociales montados en el paradigma positivista, interesados en la generalización y representatividad de sus resultados a grandes poblaciones, donde el tema de la selección y el muestreo desaparece de la investigación una vez haya sido claramente identificada, en esta investigación, los procesos de selección y muestreo poco tuvieron que ver con la determinación del tamaño de la

muestra; y en consecuencia no fueron estáticos, sino dinámicos y secuenciales. Por tanto, los procedimientos fueron abiertos y *ad hoc* y no un parámetro *a priori* del diseño de la investigación.

Por otro lado y dada la naturaleza y características de la investigación, se emplearon procesos inferenciales lógicos inductivos y generalizaciones basadas en acumulación de informaciones y observaciones que corroboran los datos.

Otra cuestión importante de reseñar relativa al procedimiento empleado, se refiere a la localización de las fuentes de datos y a la voluntariedad de los participantes en esta investigación. En el primer caso se tuvo acceso a documentación pública. En el caso de los informantes, el investigador les solicitó participar de manera colaborativa en la investigación.

Características de la Población y de la Muestra

Todo investigador adopta una serie de decisiones relacionadas con la captura de datos e informaciones que coadyuven al logro de los objetivos de la investigación. En la búsqueda de respuestas a preguntas tales como: ¿qué individuos y cuántos debían ser seleccionados?, ¿cuándo, dónde y en qué circunstancias se realizaría el estudio?, surgieron las estrategias de selección y muestreo.

La estrategia que se utilizó para llevar adelante la investigación, fue un proceso interactivo que se pondrá de manifiesto en la fase inicial de la investigación y que permitió orientar la recogida de datos e informaciones, así como su análisis e interpretación, por tanto, la selección de informantes formó parte de la toma de decisiones por parte del investigador.

Para ello, sin duda la selección ameritó del investigador determinar perfiles relevantes de los informantes, para lo cual se utilizaron criterios

empíricos y, en consecuencia, los informantes estuvieron asociados a directivos de las organizaciones tipo a ser estudiadas en sus diferentes roles jerárquicos. Esta selección y no otra, se sustentó en la premisa central de que es en este colectivo donde recaen no solo la planificación, gestión y control de dichas organizaciones, sino que estos son los encargados de transmitir y modelar la identidad organizacional, aspecto crucial en la Cultura Gerencial.

En correspondencia con las buenas prácticas etnográfica dicha selección de informantes se hizo de manera intencional, los mismos pertenecen a organizaciones tipificadas como reguladoras (Min. Deportes-IND), Federaciones (FVF, FVB, FVV, FVB y FEVEDA) Ligas Profesionales (LVBP, LPB, LVF, LNPA y LVV) y Clubes (Leones del Caracas BBC, Caribes de Anzoátegui BBC, Panteras de Miranda, Cocodrilos de Caracas BBC, Caracas Fútbol Club, Deportivo Táchira Futsal, Delfines de Aragua), que constituirán el eje de comprensión de esta investigación, por considerarse que estas representan la tradición cultural del sector que permea al resto de los componentes de las organizaciones de deporte venezolano.

En consecuencia, el número de participantes fue de 12 individuos y que como ya se mencionó fueron seleccionados apriorísticamente, según la conveniencia del investigador pero que garantizaron adecuadamente el suministro de información relativa al tema de investigación. Cabe destacar que se estudió la totalidad de las organizaciones de deporte profesional venezolano, razón por lo cual esta fue una actividad intensa en trabajo de campo, compleja, que adicionalmente consumió importante tiempo del investigador e informantes, pero necesaria a los efectos de los objetivos planteados.

El cuadro 2 muestra las organizaciones del deporte profesional venezolano que fueron indagadas y los informantes asociados:

Cuadro 2
Organizaciones objeto de estudio e informantes claves

| ORGANIZACIÓN | INFORMANTE | CARGO |
|---|-----------------------------|---|
| Liga Profesional de Baloncesto | <i>Rostin González</i> | <i>Gerente General de Cocodrilos de Caracas BBC</i> |
| | <i>Argenis Mujica</i> | <i>Gerente Deportivo de Panteras de Miranda BBC</i> |
| Liga Venezolana de Beisbol Profesional | <i>Oscar Prieto Párraga</i> | <i>Presidente de la Liga</i> |
| | <i>Ariany Pagadizabal</i> | <i>Gerente de Mercadeo de Los Leones del Caracas BBC</i> |
| | <i>Samuel Moscatel</i> | <i>Gerente Deportivo de Caribes de Oriente BBC</i> |
| Liga Venezolana de Fútbol | <i>Alejandro Batista</i> | <i>Gerente de Comercialización y Mercadeo del Caracas Fútbol Club</i> |
| | <i>Ignacio Sanglade</i> | <i>Ex Presidente de la Comisión de Finanzas de la FVF</i> |
| | <i>Karim Assafo</i> | <i>Director General Deportivo Táchira Futsal</i> |
| Liga Nacional de Polo Acuático | <i>Carlos Jiménez</i> | <i>Ex Presidente de la Liga</i> |
| | <i>Joaquín López</i> | <i>Vice Presidente de Delfines de Aragua</i> |
| Liga Venezolana de Voleibol | <i>Juan Carlos Blanco</i> | <i>Presidente de la Liga</i> |
| | <i>Oswaldo Borges</i> | <i>Asesor de la Liga</i> |

Cuadro elaborado por el autor

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En primer lugar, y por las especiales relaciones del investigador con los participantes y sus conocimientos sobre ellos y las organizaciones a ser estudiadas, habría que resaltar que dado el tipo de investigación realizada, la etnografía es una de las escasas modalidades de investigación científica que admite en su seno, las percepciones y sesgos subjetivos tanto de los participantes como del investigador. En consecuencia, las orientaciones concretas que impregnan la reciente Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), así como los intereses personales del investigador, inspiraron la formulación de la problemática a estudiar así como la elección inicial de los participantes. Ésta es una premisa básica que todo etnógrafo maneja cuando se introduce en un contexto conocido para examinarlo, que con el transcurso de la investigación le permitirá adquirir una conciencia más clara de lo que allí acontece en materia de cultura gerencial. Por otro lado, no se necesitó aprender las variantes lingüísticas de los participantes al existir fluidez en el lenguaje y manejo de conceptos. Esto sin duda redundó en una observación amplia y profunda del fenómeno estudiado en un escenario donde los comportamientos se produjeron de forma natural sin manifestaciones de hostilidad.

Esto facilitó un proceso de captura de datos e informaciones fluido y abierto en el cual se utilizó como estrategia principal la observación participante, seguidas en importancia por las entrevistas a profundidad en los informantes claves y la recogida de material bibliográfico, los cuales se reexaminaron continuamente según decisiones que hubo de tomar el investigador en cada momento del proceso.

La observación participante permitió obtener de los participantes seleccionados sus definiciones de la Cultura Gerencial de las organizaciones de deporte profesional venezolano y su visión sobre el como la Cultura

gerencial permean a estas organizaciones. Esta estrategia no valorativa de recogida de datos tuvo como objeto la descripción auténtica del grupo seleccionado en relación a la Cultura Gerencial imperante en las organizaciones estudiadas.

El registro de las observaciones se realizó por medio de notas de campo redactadas *in situ* que fueron corregidas posteriormente solamente por razones de claridad y estilo. Dichas notas se muestran en el Anexo 5.

Las entrevistas a informantes claves, fueron realizadas como ya se ha indicado, a actores en posesión de conocimientos, status o destrezas comunicativas especiales y que estuvieron siempre dispuestos a cooperar con el investigador. Éstos fueron elegidos porque tenían acceso a datos inaccesibles para el investigador. En este aspecto, las entrevistas fueron estandarizadas, se caracterizaron por la utilización de un estilo conversacional, familiar y cómodo para los respondientes. El objetivo principal de las entrevistas fue explorar los constructos utilizados por los integrantes de las organizaciones del deporte profesional venezolano.

Confiabilidad de los Datos

Citando a Collier, J. (1973), habría que resaltar que la confiabilidad de los datos en las investigaciones etnográficas viene dada por dos premisas: (a) la seriedad del investigador en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos en el terreno y (b) la elección de informantes claves que suministren información precisa sobre el tema estudiado. De allí que los instrumentos principales del etnógrafo son los ojos, sus oídos, así como otras facultades sensoriales, a los que suma un conjunto de medios y técnicas auxiliares para la captura de los datos que son de su interés.

Esta perspectiva es importante destacarla de entrada, ya que los cambios que se manifestaron en la realidad concreta investigada, permiten la generación de una nueva episteme o modo general de pensar y conocer a las organizaciones del deporte profesional en Venezuela.

Análisis e Interpretación de los Datos

A diferencia de la mayoría de las investigaciones guiadas por los protocolos técnicos asociados a los métodos cuantitativos donde una vez terminada la recogida de datos, comienza la fase de análisis e interpretación de los mismos, los etnógrafos analizan la información de que disponen a lo largo de toda la investigación.

En consecuencia, en la medida que se profundizaba en la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, se profundizaba también en los significados que los participantes atribuyen a la Cultura Gerencial. De allí que la teorización fue la estrategia utilizada para realizar los análisis requeridos en post del logro del objetivo planteado en esta investigación. La teorización por definición fue la forma genérica del pensamiento sobre la cual se construyó todo el análisis y el mismo estuvo compuesto por la percepción, comparación, contrastación, agregación y ordenación de ideas, que permitió determinar vínculos y relaciones entre categorías, de forma de generar un constructo asociado a la Cultura Gerencial de las organizaciones de deporte profesional venezolano.

En consecuencia, los datos fueron analizados cualitativamente, a través de la teoría fundamentada sugerida por Corbin, J. y Strauss, A. (2002) y apoyados en el programa Atlas/ti para el procesamiento de los datos; en este sentido, primeramente el proceso analítico se realizó en codificación abierta, cuyo propósito fue identificar etiquetas conceptuales como ideas centrales derivadas de las entrevistas y agrupadas en categorías emergentes

que constituyeron conceptos que representaron a estas etiquetas; seguidamente se seleccionaron las categorías principales, determinadas por aquellas categorías emergentes con mayor número de etiquetas conceptuales por cada entrevista, que subsiguientemente determinaron los datos que sirvieron de insumo para la construcción teórica.

Posteriormente, en codificación axial se cruzaron las etiquetas conceptuales con las categorías principales a los efectos de establecer el tipo de relación, vista la categoría como un eje donde se enlazan las etiquetas alrededor de ésta, para luego establecer las coincidencias y contradicciones encontradas.

Finalmente, en codificación selectiva se integró y refinó el constructo teórico, el cual surgió como categoría central o medular con suficiente poder explicativo y que de alguna manera agrupó suficientes datos e ideas que estuvieron diluidas en las categorías principales, que aun cuando estas categorías principales aisladamente mostraron un fragmento de los datos, la categoría central reunió de manera abstracta la idea conceptual en un todo como constructo teórico, dando explicaciones al tema objeto de estudio de esta investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Proceso analítico en codificación abierta y codificación axial

Este proceso se realizó agrupando a los informantes en unidades de análisis representadas por las diferentes ligas en las cuales ellos se desenvuelven (ligas profesionales de baloncesto, béisbol, fútbol, polo acuático y voleibol). Una vez agrupados, se procedió al análisis en codificación abierta para identificar las etiquetas conceptuales, agruparlas en categorías emergentes y prescribir las categorías principales; y luego, en codificación axial, cruzar las etiquetas pertenecientes a las categorías principales, según el tipo de relación. Ambos procesos contó con el acompañamiento del programa Atlas/ti.

Liga Profesional de Baloncesto


Informante N° 1

Surgieron en esta entrevista 22 etiquetas conceptuales y 8 categorías emergentes en codificación abierta. La categoría principal seleccionada fue *Descriptor de la Cultura Gerencial* con 6 etiquetas. Las otras 7 categorías que emergieron tuvieron una fluctuación de 1 a 3 etiquetas, Datos que reflejan en este entrevistado una tendencia hacia el deseo de una práctica gerencial que muestre un comportamiento ajustado a describir la cultura gerencial en su organización deportiva, aun cuando se denota la falta de visión de futuro (ver cuadro 3).

Cuadro 3
Análisis en codificación abierta (Informante 1)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | | Σ |
|-------------------|---|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | Experiencia acumulada por años en la organización | x | | | | | | | | |
| 2 | Logros académicos | | x | | | | | | | |
| 3 | Conocimiento parcial de la ley del deporte | | | x | | | | | | |
| 4 | La ley contribuye con organizaciones deportivas con escaso patrocinio | | | x | | | | | | |
| 5 | El tiempo determinará las bondades y limitaciones en su aplicación | | | x | | | | | | |
| 6 | Es una organización cuya gestión está centrada en el deporte y no en lo económico | | | | x | | | | | |
| 7 | La CG es el aprendizaje adquirido dentro de una gestión | | | | | x | | | | |
| 8 | Heterogeneidad de criterios con respecto a la CG | | | | | x | | | | |
| 9 | Se adolece de conocimientos gerenciales alineados con la gerencia deportiva | x | | | | | | | | |
| 10 | Se hacen esfuerzos por construir una CG | | | | | | x | | | |
| 11 | Se trabaja con las bases deportivas captando talentos | | | | | | | x | | |
| 12 | Se considera compaginar los estudios con el deporte en las bases deportivas | | | | | | | x | | |
| 13 | Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | | | | x | |
| 14 | Cultura, Deporte y cambio social | | | | | | | | x | |
| 15 | Estructura Organizacional | | | | | | | | x | |
| 16 | Educación y formación | | | | | | | | x | |
| 17 | Participación ciudadana y contraloría social | | | | | | | | x | |
| 18 | Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico | | | | | | | | x | |
| 19 | En Venezuela se adolece de gerencia deportiva | | x | | | | | | | |
| 20 | Hay pocas oportunidades de formación académica en gerencia deportiva | | x | | | | | | | |
| 21 | Sin formación gerencial es difícil alcanzar el éxito | | x | | | | | | | |
| 22 | Existen muchas debilidades en la gerencia deportiva venezolana | | x | | | | | | | |
| FRECUENCIA | | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 22 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS |
|-----------------------|---|-----------|
| 1 | Experiencia Gerencial | 2 |
| 2 | Perfil Gerencial | 5 |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 3 |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 |
| 5 | Concepción de Cultura Gerencial | 2 |
| 6 | Compromiso hacia la Gerencia | 1 |
| 7 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 2 |
| 8 | Descriptor de la Cultura Gerencial | 6 |
| TOTAL | | 22 |



Categoría Principal

Cuadro elaborado por el autor

En codificación axial, en el cruce de las 6 etiquetas con la categoría principal *Descriptor de la Cultura Gerencial*, todas apuntaron al tipo de relación “es propiedad de”: “Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia”, “Cultura, Deporte y cambio social”, “Estructura Organizacional”, “Educación y formación”, “Participación ciudadana y contraloría social”, “Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico”, lo que evidencia que aun

cuando este procesos fue favorecido por este entrevistado, se mostró de igual modo un equilibrio de los datos en todas las categorías que emergieron, no existiendo una amplia tendencia de las categorías dominantes con respecto a las otras categorías. (ver figura 1)

Figura 1
Análisis en codificación axial (Informante 1)

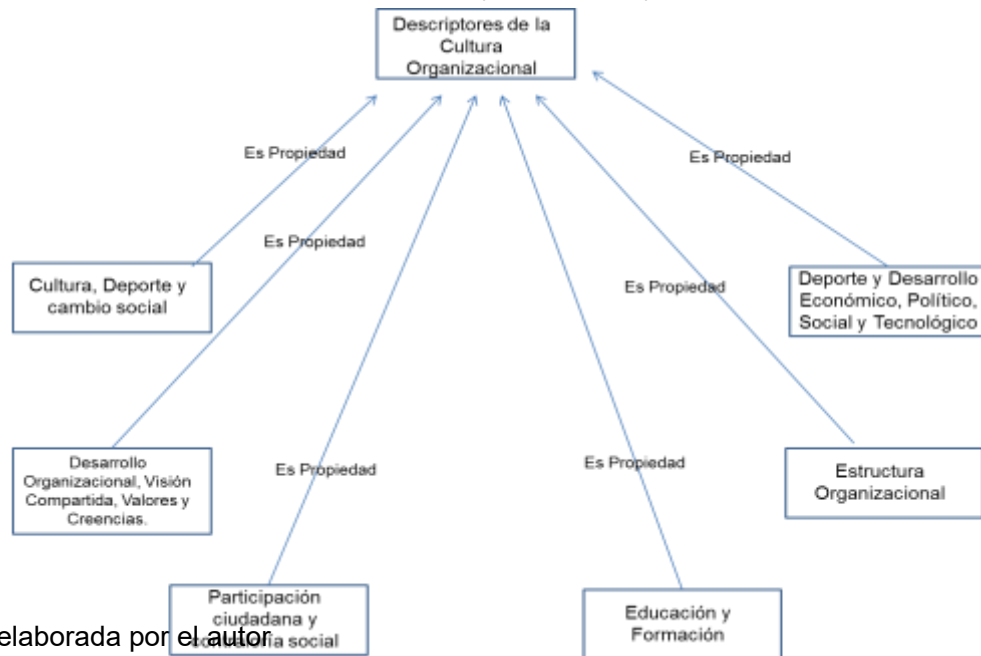


Figura elaborada por el autor

Informante N° 2

En codificación abierta emergieron en esta entrevista 11 etiquetas conceptuales y 7 categorías emergentes, cuya categoría principal correspondió a *Concepción de la Gerencia* con 4 etiquetas. El resto de las categorías emergentes fluctuaron entre 1 y 2 etiquetas, Datos que dan cuenta de un comportamiento amplio sobre el concepto que visualiza de la cultura gerencial y en cuanto a ejercer un apropiado cumplimiento de este concepto en la organización que se

encuentra para una actuación gerencial que sea factor clave de éxito. (Ver cuadro 4)

Cuadro 4
Análisis en codificación abierta (Informante 2)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES (ver cuadro siguiente) | | | | | | | Σ |
|-------------------|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | Años de servicio en el quehacer deportivo gerencial | x | | | | | | | |
| 2 | Formación universitaria | | x | | | | | | |
| 3 | Escaso conocimiento de la ley del deporte | | | x | | | | | |
| 4 | Es positiva en cuanto a la apertura hacia el atleta | | | x | | | | | |
| 5 | Es una organización netamente profesional | | | | x | | | | |
| 6 | La CG contribuye la integración entre directivos y jugadores | | | | | x | | | |
| 7 | No hay CG | | | | | x | | | |
| 8 | Es necesaria una CG desde la alta gerencia hasta los jugadores | | | | | x | | | |
| 9 | No hay características porque se carece de CG | | | | | x | | | |
| 10 | Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | | x | | |
| 11 | Si influye aun cuando los directivos son nuevos y desconocen el baloncesto | | | | | | | x | |
| FRECUENCIA | | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 11 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS |
|-----------------------|---|-----------|
| 1 | Experiencia Gerencial | 1 |
| 2 | Perfil Gerencial | 1 |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 2 |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 |
| 5 | Concepción de la Cultura Gerencial | 4 |
| 6 | Descriptor de la Cultura Gerencial | 1 |
| 7 | Compromiso hacia la Gerencia | 1 |
| TOTAL | | 11 |

Categoría Principal

Cuadro elaborado por el autor

En codificación axial, todas las etiquetas de la categoría principal *Concepción de la Gerencia*, confluyeron en el tipo de relación “es parte de”, las cuales fueron: “La CG contribuye la integración entre directivos y jugadores”, “Es necesaria una CG desde la alta gerencia hasta los jugadores”. Con respecto la relación “es contradictorio” proporcionó las etiquetas “No hay Cultura Gerencial” y “No hay características porque se carece de Cultura Gerencial”, Estos datos expresan la aspiración de una cultura gerencial en las organizaciones de deporte

profesional que ayuda a armonizar con jugadores y directivos y que pueda permear en toda la organización para un mejor desarrollo interno y éxito en la gestión deportiva; factores que en definitiva deben prevalecer en los actores que ejercen responsabilidades, funciones y tareas en la gerencia del deporte profesional. (ver figura 2)

Figura 2
Análisis en codificación axial (Informante 2)

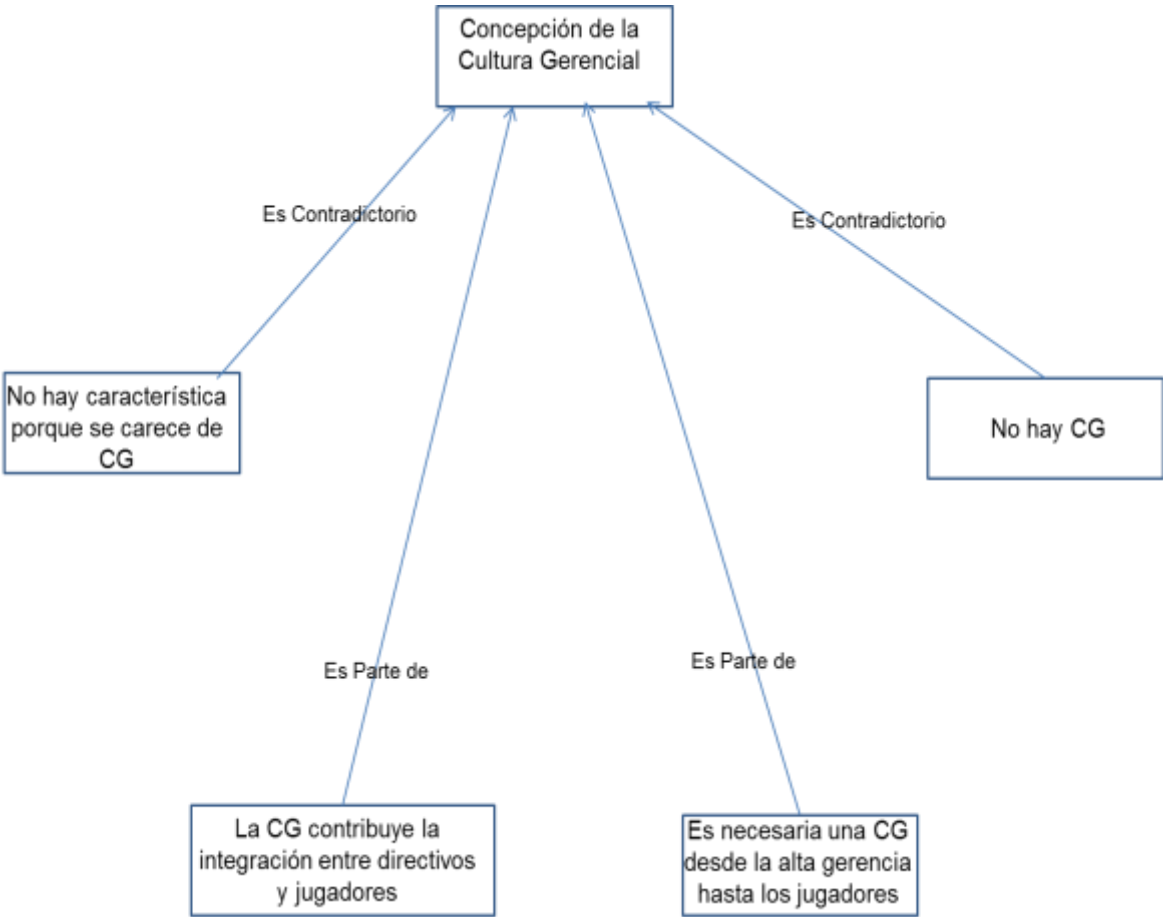


Figura elaborada por el autor

Liga Venezolana de Béisbol Profesional

Informante N° 3

19 etiquetas conceptuales y 8 categorías emergentes destacaron en esta entrevista en codificación abierta, y *Experiencia Gerencial* la categoría principal con 4 etiquetas. Las demás categorías emergentes reportaron entre 1 y 3 etiquetas, evidenciándose en este entrevistado una distribución de datos bastante equilibrada, no obstante, se muestra la preponderancia por considerar una gerencia del deporte profesional que se ejerza bajo un perfil gerencial acompañado de la experiencia de años dentro de la organización. (ver cuadro 5)

Cuadro 5
Análisis en codificación abierta (Informante 3)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | | Σ |
|-------------------|--|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | Experiencia acumulada por años en la organización | x | | | | | | | | |
| 2 | Formación académica con postgrado en el área | | x | | | | | | | |
| 3 | Conocimientos acerca del fondo nacional | | | x | | | | | | |
| 4 | Retraso por falta claridad del proyecto | | | x | | | | | | |
| 5 | Desinformación en el otorgamiento de recursos a patrocinados | | | x | | | | | | |
| 6 | La organización profesional como concepto es de gestión deportiva | | | | x | | | | | |
| 7 | La cultura gerencial está orientada por la misión y visión | | | | | x | | | | |
| 8 | Los valores determinan el comportamiento del equipo | | | | | | x | | | |
| 9 | La CG está enfocada en el liderazgo, fanatismo y pasión de los empleados hacia la organización | | | | | | | x | | |
| 10 | Valores: liderazgo, tradición, arraigo y sentido de pertenencia | | | | | | x | | | |
| 11 | Los valores están internalizados en el pensar, sentir y actuar | | | | | | x | | | |
| 12 | Experiencia acumulada de directivos en el ámbito deportivo | x | | | | | | | | |
| 13 | Personal directivo sin formación en el área de la gerencia deportiva | | x | | | | | | | |
| 14 | Estructura organizativa dirigida por personal con formación académica | | x | | | | | | | |
| 15 | Prevalece experiencia deportiva en detrimento de la formación académica de sus trabajadores | x | | | | | | | | |
| 16 | Cultura gerencial se define como Cultura, Deporte y Cambio Social | | | | | | | | x | |
| 17 | Se maneja una cultura gerencial de años | x | | | | | | | | |
| 18 | Se practica la responsabilidad social sin retribución alguna | | | | | | | x | | |
| 19 | La cultura gerencial adecuadamente alineada garantiza el cumplimiento de objetivos y metas | | | | | x | | | | |
| FRECUENCIA | | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 19 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | ETIQUETAS |
|--|-----------|
| 1 Experiencia Gerencial | 4 |
| 2 Perfil Gerencial | 3 |
| 3 Conocimiento de la Ley del Deporte | 3 |
| 4 Modalidad de Organización | 1 |
| 5 Concepción de la Cultura Gerencial | 2 |
| 6 Valores Organizacionales | 3 |
| 7 Compromiso hacia la Gerencia | 2 |
| 8 Descriptores de la Cultura Gerencial | 1 |
| TOTAL | 19 |

Categoría

Cuadro elaborado por el autor.

En codificación axial, en el cruce de las 4 etiquetas conceptuales con la categoría principal *Experiencia Gerencial*, éstas se conectaron a 4 diferentes tipos de relación de la siguiente manera: la relación “está asociada con” vincula la etiqueta “Experiencia acumulada por años en la organización”; la relación “es parte de” contiene la etiqueta “Se maneja una cultura gerencial de años” ; la relación “es contradictorio” asoció a la etiqueta “Prevalece experiencia deportiva en detrimento de la formación académica de sus trabajadores”; y la relación “es consecuencia” a la etiqueta “Experiencia acumulada de directivos en el ambiente deportivo”. Estos datos expresan la aspiración de una gerencia del deporte profesional basada en la experiencia de años dentro de la organización en detrimento de la formación académica de sus integrantes; factores que en definitiva deben prevalecer en los actores del deporte profesional venezolano. (ver figura 3)

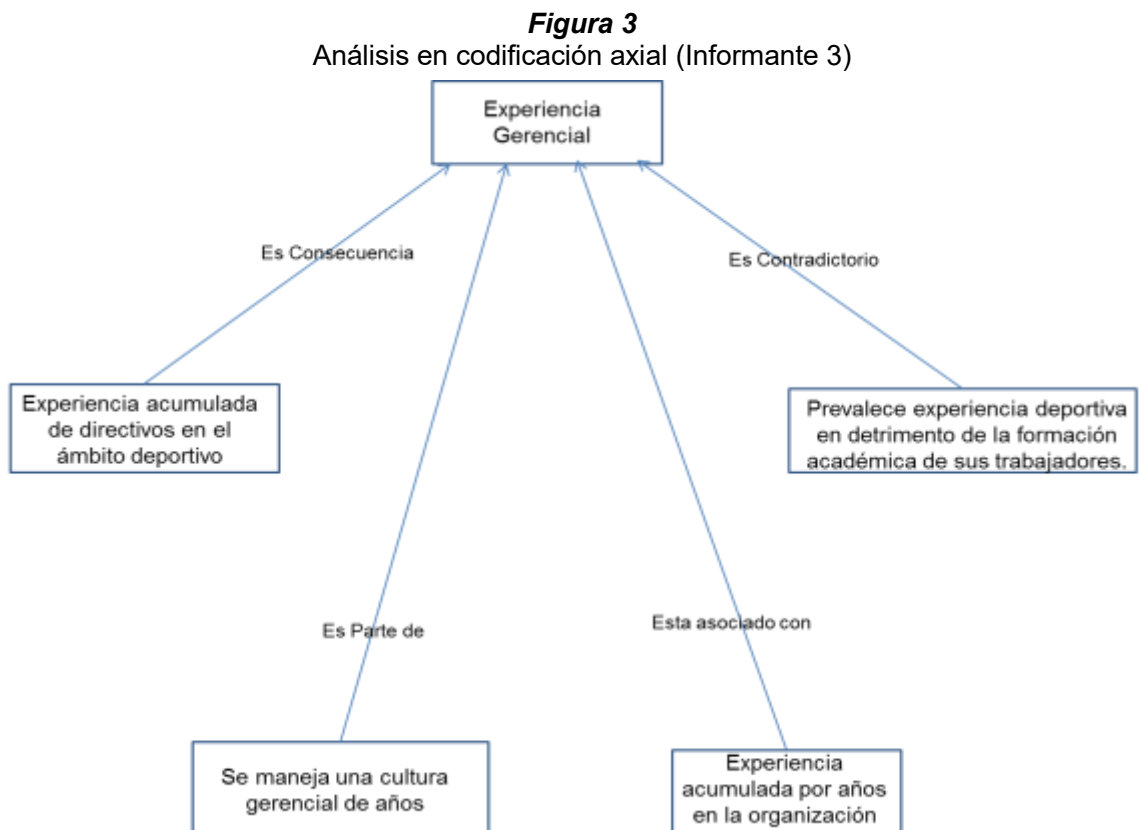



Figura elaborada por el autor

Informante N° 4

En el análisis en codificación abierta de esta entrevista, recayó como categoría principal a *Conocimiento de la Ley del Deporte* con 9 etiquetas conceptuales, la cual sobresalió entre las 11 categorías emergentes que apuntaron a un total de 24 etiquetas conceptuales, que estuvieron por debajo de 4 etiquetas, cuyos datos registran una perspectiva inclinada a considerar a un gerente del deporte profesional, ejerciendo sus funciones con conocimientos de la ley del deporte para ejercer mediante contratos directos sin intermediación gubernamental.(ver cuadro 6)

Cuadro 6
Análisis en codificación abierta (Informante 4)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | | | | | Σ | | |
|-----------------------|--|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | | | |
| 1 | Experiencia acumulada en el beisbol | x | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Plataforma normativa limita los procesos de negocio | | x | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Dicotomía en la ley del deporte entre lo acordado y lo establecido en otorgamiento de los fondos | | x | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Incertidumbre en la relación de negocios con patrocinantes | | x | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Control total del fondo nacional por el Estado para el patrocinio | | x | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Poca consulta al sector económico el establecimiento del fondo nacional | | x | | | | | | | | | | | | |
| 7 | El patrocinio se ejerce de manera libre y directa con los clientes | | x | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Proceso lento y burocrático para ejercer el patrocinio | | x | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Falta de coordinación entre directivos de la liga | | x | | | | | | | | | | | | |
| 10 | El patrocinio se ejerce mediante contratos directos sin intermediación gubernamental | | x | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Organización profesional | | | x | | | | | | | | | | | |
| 12 | Modernizar la liga en sinergia con todos los equipos profesionales | | | | x | | | | | | | | | | |
| 13 | Elevar la gestión, aproximándose a estándares mundiales | | | | | x | | | | | | | | | |
| 14 | Reconocimiento de deficiencias y limitaciones | | | | | | x | | | | | | | | |
| 15 | La experiencia por si sola no es suficiente | | | | | | | x | | | | | | | |
| 16 | La liga carece de una adecuada organización | | | | | | | | x | | | | | | |
| 17 | Objetivos, fines y funciones desarticulados con la realidad | | | | | | x | | | | | | | | |
| 18 | Falta de solidez en las bases deportivas venezolanas | | | | | | | | | x | | | | | |
| 19 | Proyecto organizativo basado en el prestigio de sus atletas | | | | | | | | | | x | | | | |
| 20 | Respeto entre los directivos y trabajadores de la liga | | | | | | | | | | | x | | | |
| 21 | Se requiere reestructuración de su filosofía en cuanto a misión, visión y objetivos | | | | | | x | | | | | | | | |
| 22 | Se necesita de conocimientos gerenciales para garantizar efectividad en la gestión | | | | | | | x | | | | | | | |
| 23 | La efectividad gerencial garantiza independencia administrativa | | | | | | | x | | | | | | | |
| 24 | Se está adecuando una nueva CG diferente a la anterior | | | | | x | | | | | | | | | |
| FRECUENCIA | | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 24 |
| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Experiencia Gerencial | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Modalidad de Organización | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Alianza Estrategica | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Aceptación del Riesgo | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Concepción de la Cultura Gerencial | 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Perfil Gerencial | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Apoyo Organizacional | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Ventaja Competitiva | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Valores Organizacionales | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 24 | | | | | | | | | | | | | |



Categoría Principal

Cuadro elaborado por el autor

En el análisis en codificación axial, al relacionar las etiquetas con la categoría principal *Conocimiento de la Ley del Deporte*, destaca el tipo de relación “es parte de” con 3 etiquetas: “Plataforma normativa limita los procesos de negocio”, “Incertidumbre en la relación de negocios con patrocinantes” y “Proceso lento y burocrático para ejercer el patrocinio”; la relación “es causa de” tuvo 2 etiquetas: “El patrocinio se ejercía de manera libre y directa con los clientes” y “El patrocinio se ejercía mediante contratos directos sin intermediación gubernamental; la relación “es contradictorio” 2 etiquetas: “Poca consulta al sector económico en el establecimiento del fondo nacional” y “Falta de coordinación entre directivos de la liga”, y la relación “es una consecuencia de” 2 etiquetas: “Dicotomía en la ley del deporte entre lo acordado y lo establecido en otorgamiento de los fondos” y “Control total del fondo nacional por el Estado para el patrocinio”, Datos que muestran un comportamiento asertivo sobre la importancia de tener conocimiento de la ley del deporte para poder tener acceso a los fondos sobre patrocinio que el estado proporciona. (ver figura 4)

Figura 4
Análisis en codificación axial (Informante 4)

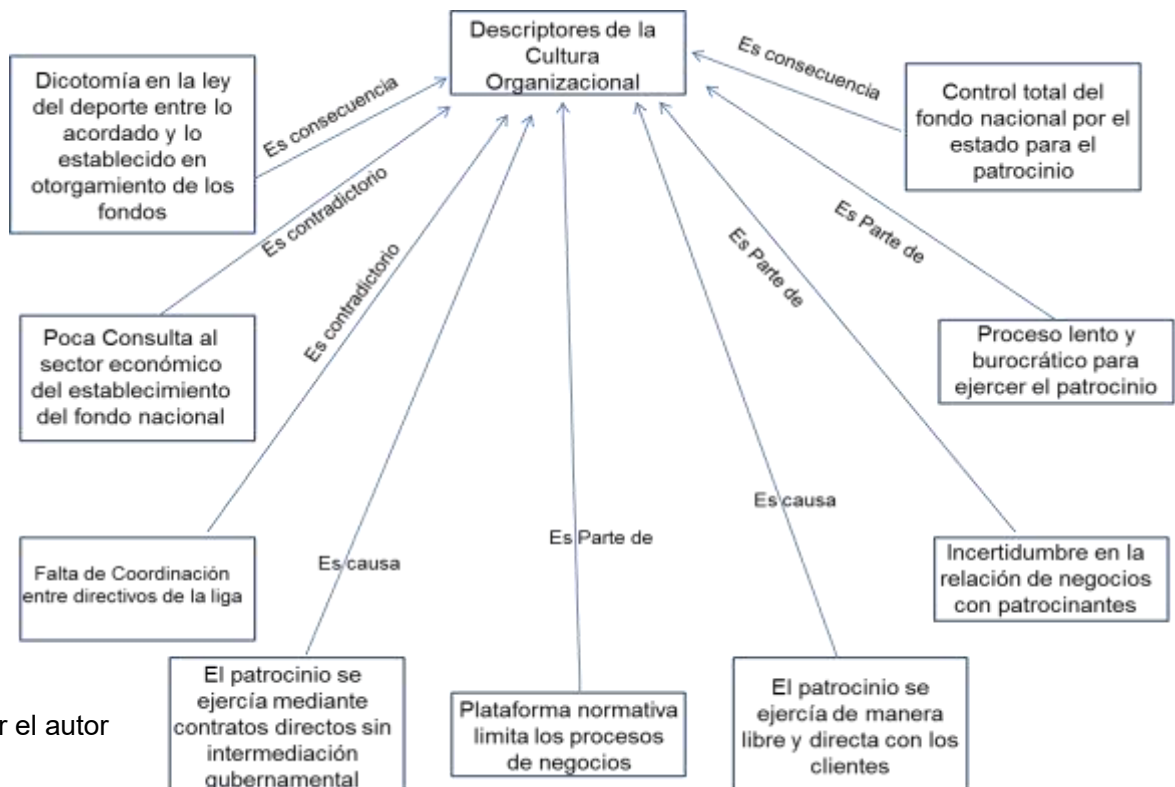


Figura elaborada por el autor


Informante N° 5

La codificación abierta en esta entrevista arrojó como resultado 19 etiquetas conceptuales y 9 categorías emergentes, donde *Perfil Gerencial* y *Crecimiento y Desarrollo Organizacional* fueron las categorías principales con 4 etiquetas c/u. Las otras categorías emergentes oscilaron entre 1 y 3 etiquetas, los datos se asientan en un gerente con un perfil gerencial que garantice el crecimiento y desarrollo de la organización de deporte profesional ayudando a consolidar logros deportivos como económicos (ver cuadro 7)

Cuadro 7
Análisis en codificación abierta (Informante 5)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | | | Σ | |
|-------------------|---|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 1 | Poca experiencia en el deporte profesional | x | | | | | | | | | | |
| 2 | Falta de formación académica | x | | | | | | | | | | |
| 3 | La nueva ley afectó al beisbol profesional, dada su incertidumbre | | x | | | | | | | | | |
| 4 | La ley del deporte afectó el patrocinio del beisbol profesional | | x | | | | | | | | | |
| 5 | Discrepancia en la implementación del fondo nacional | | x | | | | | | | | | |
| 6 | El equipo es una organización eminentemente deportiva | | | x | | | | | | | | |
| 7 | Sinergia cooperativa en el personal capacitado | | | | x | | | | | | | |
| 8 | La sinergia ha asegurado el éxito recurrente y sostenido | | | | x | | | | | | | |
| 9 | El estado de ganancias y pérdidas ha sido positivo | | | | x | | | | | | | |
| 10 | La sinergia ha consolidado logros tanto deportivos como económicos | | | | x | | | | | | | |
| 11 | Relaciones horizontales y flexibles entre directivos y peloteros | | | | | x | | | | | | |
| 12 | Relaciones empáticas dentro de la organización | | | | | x | | | | | | |
| 13 | Personal con competencias gerenciales en las diferentes áreas | x | | | | | | | | | | |
| 14 | Personal con amplia experiencia en cada área de la organización | | | | | | x | | | | | |
| 15 | Todo el personal con funciones gerenciales posee el perfil deseado | x | | | | | | | | | | |
| 16 | La CG está definida por el Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | | | x | | | | |
| 17 | CG alineada con una ajustada gerencia deportiva | | | | | x | | | | | | |
| 18 | Acompañamiento del equipo gerencial | | | | | | | | x | | | |
| 19 | Directiva y peloteros comprometidos garantizan el éxito deportivo | | | | | | | | | x | | |
| FRECUENCIA | | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | ETIQUETAS |
|--|-----------|
| 1 Perfil Gerencial | 4 |
| 2 Conocimiento de la Ley del Deporte | 3 |
| 3 Modalidad de Organización | 1 |
| 4 Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 4 |
| 5 Concepción de Cultura Gerencial | 3 |
| 6 Experiencia Gerencial | 1 |
| 7 Descriptores de la Cultura Gerencial | 1 |
| 8 Valores Organizacionales | 1 |
| 9 Compromiso hacia la Gerencia | 1 |
| TOTAL | 19 |

 **Categoría**

Cuadro elaborado por el autor

Al analizar en codificación axial, la categoría principal *Perfil Gerencial*, 2 etiquetas tuvieron el tipo de relación “es contradictorio con”: “Poca experiencia en el deporte profesional” y “Falta de formación académica”; y las relaciones “es una consecuencia” y “es propiedad de” se conectaron con las etiquetas “Todo el personal con funciones gerenciales posee el perfil deseado” y “Personal con competencias gerenciales en las diferentes áreas” respectivamente. En la categoría principal *Crecimiento y Desarrollo Organizacional*, 3 etiquetas se relacionaron con “es una consecuencia: “La sinergia ha asegurado el éxito recurrente y sostenido”, “El estado de ganancias y pérdidas ha sido positivo” y “La sinergia ha consolidado logros tanto deportivos como económicos”, y la relación “es propiedad de” con la etiqueta: “Sinergia cooperativa en el personal capacitado”, Los insumos que aportan estos datos, muestran un comportamiento gerencial que debe ser proactiva, poseer un perfil gerencial deseado con herramientas gerenciales en diferentes áreas, asegurando el éxito recurrente y sostenido. (ver figura 5)

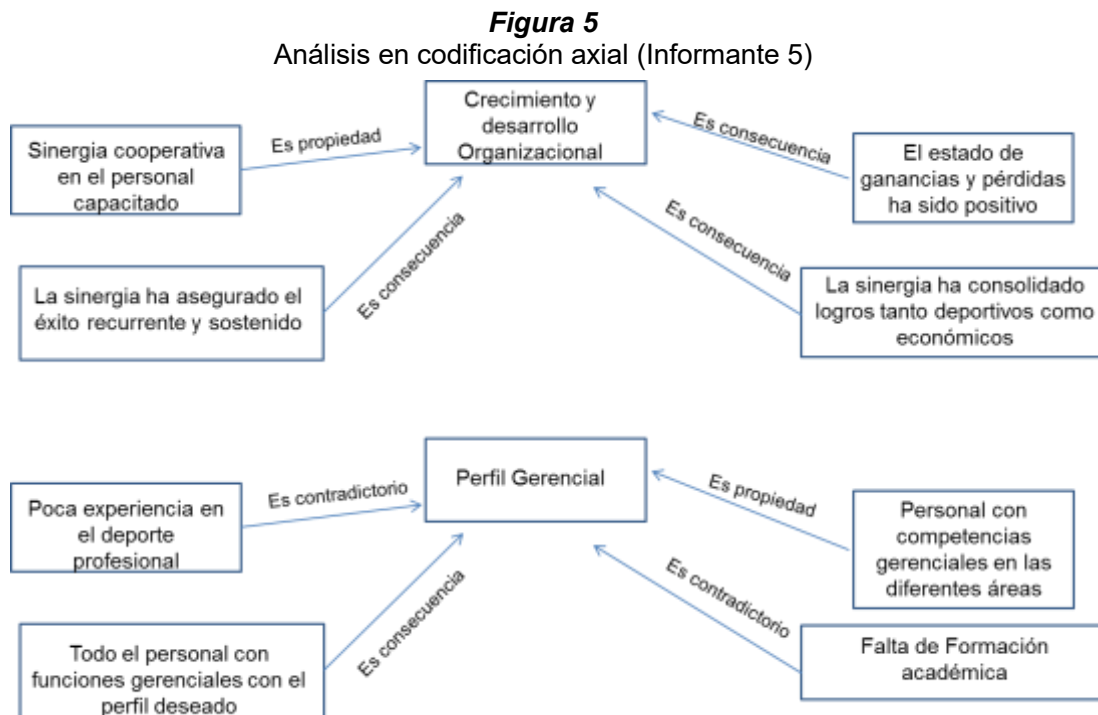



Figura elaborada por el autor

Liga Venezolana de Fútbol

Informante N° 6

El análisis en codificación abierta de esta entrevista surgieron 11 etiquetas conceptuales y 5 categorías emergentes, destacando como categorías principales *Perfil Gerencial* y *Conocimiento de la Ley del Deporte*, con 3 etiquetas c/u, las demás categorías emergentes que estuvieron por debajo de 2 etiquetas, Datos que de algún modo reflejan la atención a valorar al gerente deportivo por los conocimientos adquiridos en su formación académica de años y el estudio de la recién creada ley del deporte, el cual regirá el destino del deporte profesional del país. (ver cuadro 8)

Cuadro 8
Análisis en codificación abierta (Informante 6)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | Σ |
|-----------------------|---|-----------------------|----------|--|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Experiencia acumulada en la gerencia del deporte profesional | x | | | | | |
| 2 | Formación académica | | x | | | | |
| 3 | Conocimiento limitado de la nueva ley | | | x | | | |
| 4 | La ley del deporte es beneficiosa en ciertos aspectos | | | x | | | |
| 5 | Ley del deporte con características burocráticas e intervencionista | | | x | | | |
| 6 | El equipo está orientado a lo deportivo más que una organización de gestión económica | | | | x | | |
| 7 | La CG está conformada por una estructura formal e integrada por profesionales | | | | | x | |
| 8 | La CG representa la filosofía de la organización | | | | | x | |
| 9 | La CG debe tener personal con formación académica alineada al desempeño deseado | | x | | | | |
| 10 | La CG está basada en la experiencia para asumir nuevos retos | x | | | | | |
| 11 | La gerencia la ejercen profesionales, en algunos casos con postgrados | | x | | | | |
| FRECUENCIA | | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS | |  Categoría Principal | | | |
| 1 | Experiencia Gerencial | 2 | | | | | |
| 2 | Perfil Gerencial | 3 | | | | | |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 3 | | | | | |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 | | | | | |
| 5 | Concepción de Cultura Gerencial | 2 | | | | | |
| TOTAL | | 11 | | | | | |

Cuadro elaborado por el autor

El análisis en codificación axial, la relación de las 3 etiquetas con la categoría principal *Perfil Gerencial*, 2 de ellas se vincularon al tipo de relación “es propiedad de”: “Formación académica” y “La cultura gerencial debe tener personal con formación académica alineada al desempeño deseado”; y una etiqueta al tipo de relación “es una consecuencia”: “La gerencia la ejercen profesionales, en algunos casos con postgrados”. La categoría principal *Conocimiento de la Ley del Deporte*, 2 etiquetas se relacionaron con “es contradictorio”: “Conocimiento limitado de la nueva ley” y “La ley del deporte con características burocráticas e intervencionistas”; y una etiqueta al tipo de relación “es una consecuencia”: “La ley del deporte es beneficiosa en ciertos aspectos”, Datos que exhiben la importancia de tener un gerente deportivo con una formación académica alineada al desempeño deseado y con conocimiento de la ley del deporte que incidirá en el desarrollo de la organización. (ver figura 6).

Figura 6
Análisis en codificación axial (Informante 6)

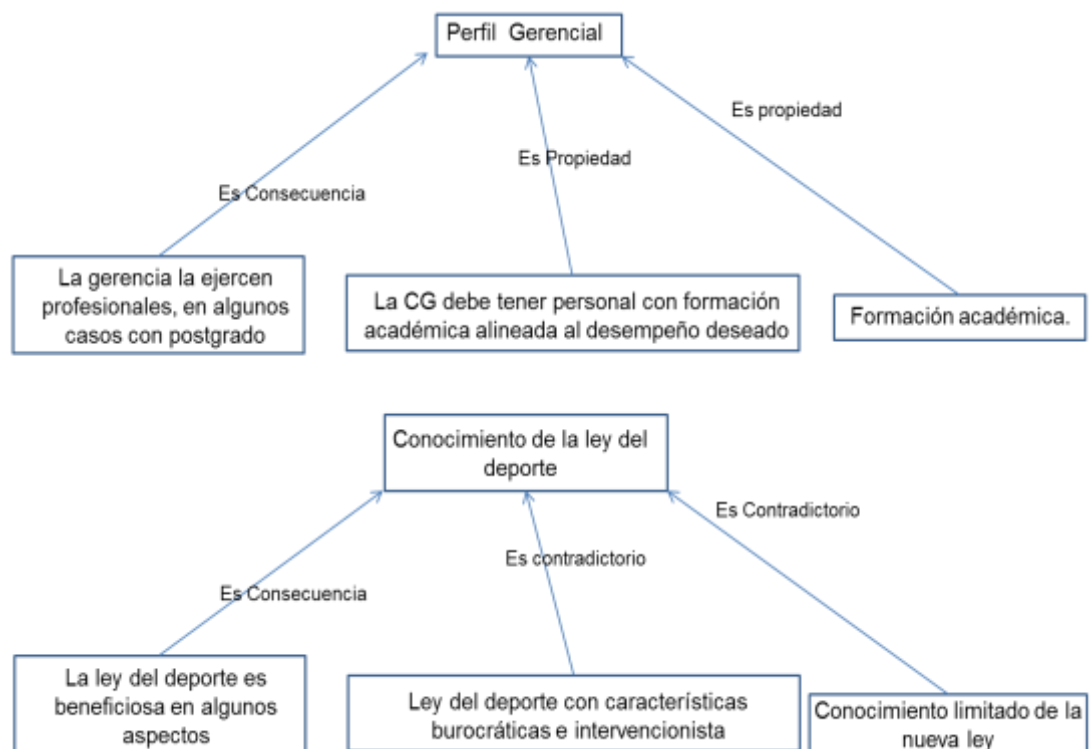


Figura elaborada por el autor

Informante N° 7

En el análisis de esta entrevista en codificación abierta surgieron 30 etiquetas conceptuales y 8 categorías emergentes, resultando como categoría principal *Concepción de Cultura Gerencial* con 13 etiquetas, cuya brecha con respecto al resto de las categorías fue alta, fluctuando entre 1 y 5 etiquetas, Los datos muestran la importancia de definir un concepto sobre la cultura gerencia donde se defina como una organización de oportunidades, responsable, haya calidad de liderazgo, recompensas justa para con sus atletas y directivos e integrantes de la organización deportiva. (ver cuadro 8)

Cuadro 9
Análisis en codificación abierta (Informante 7)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | | Σ | |
|-------------------|---|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | |
| 1 | Ocho años de experiencia en la gerencia del fútbol profesional | x | | | | | | | | | |
| 2 | Ex futbolista profesional | | x | | | | | | | | |
| 3 | Formación académica | | x | | | | | | | | |
| 4 | La ley impulsa la participación de todos los involucrados en el deporte | | | x | | | | | | | |
| 5 | La ley hace énfasis en la masificación | | | x | | | | | | | |
| 6 | La ley brinda acceso a la seguridad social de los atletas | | | x | | | | | | | |
| 7 | La ley garantiza la contraloría social | | | x | | | | | | | |
| 8 | La organización deportiva no es de gestión económica | | | | x | | | | | | |
| 9 | Se soporta en el patrocinio de organizaciones internacionales | | | | | x | | | | | |
| 10 | La CG son valores, necesidades, creencias, normas y practicadas en la organización | | | | | | x | | | | |
| 11 | Calidad de liderazgo | | | | | | x | | | | |
| 12 | Grado de confianza | | | | | | x | | | | |
| 13 | Comunicación ascendente y descendente | | | | | | x | | | | |
| 14 | Sentimiento de realizar un trabajo útil | | | | | | x | | | | |
| 15 | Responsabilidad | | | | | | x | | | | |
| 16 | Recompensas justas | | | | | | x | | | | |
| 17 | Presiones razonables | | | | | | x | | | | |
| 18 | Oportunidad | | | | | | x | | | | |
| 19 | Controles razonables | | | | | | x | | | | |
| 20 | Estructura organizativa | | | | | | x | | | | |
| 21 | Compromiso de empleado | | | | | | x | | | | |
| 22 | No existe una CG definida dentro de la organización que oriente las acciones | | | | | | | x | | | |
| 23 | La organización es presidencialista | | | | | | | x | | | |
| 24 | Se carece de manuales y normas organizativas | | | | | | | x | | | |
| 25 | Los procesos gerenciales no están alineados con una gerencia moderna | | | | | | | x | | | |
| 26 | La CG se caracteriza por el respeto, los valores y la tolerancia | | | | | | x | | | | |
| 27 | La CG se describe como Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | | | | x | | |
| 28 | La CG se describe como Cultura, Deporte y cambio social | | | | | | | | x | | |
| 29 | La CG se describe como Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad | | | | | | | | x | | |
| 30 | Existencia de una gerencia ortodoxa que impide el flujo de las acciones | | | | | | | x | | | |
| FRECUENCIA | | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 13 | 5 | 3 | 30 | |

| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS |
|-----------------------|---|-----------|
| 1 | Experiencia Gerencial | 1 |
| 2 | Perfil Gerencial | 2 |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 4 |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 |
| 5 | Ventaja Competitiva | 1 |
| 6 | Concepción de Cultura Gerencial | 13 |
| 7 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 5 |
| 8 | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 3 |
| TOTAL | | 30 |

Categoría Principal

Cuadro elaborado por el autor

El tipo de relación de las etiquetas conceptuales con la categoría principal *Concepción de Cultura Gerencial* en el análisis en codificación axial fue el siguiente: el tipo de relación “es parte de” tuvo 11 etiquetas: “Calidad de liderazgo”, “Grado de confianza”, “Comunicación ascendente y descendente”, “Sentimiento de realizar un trabajo útil”, “Responsabilidad”, “Recompensa justa”, “Presiones razonables”, “Oportunidad”, “Controles razonables”, “Estructura organizativa” y “Compromiso de empleados”; y el tipo de relación “es una propiedad” tuvo 2 etiquetas: “La cultura gerencial son valores, necesidades, creencias, normas y practicadas en la organización” y “La cultura gerencial se caracteriza por el respeto, los valores y la tolerancia”, donde estos datos respaldan un comportamiento orientado a la práctica de cultura, valores y normas en la organización. (ver figura 7)

Figura 7
Análisis en codificación axial (Informante 7)

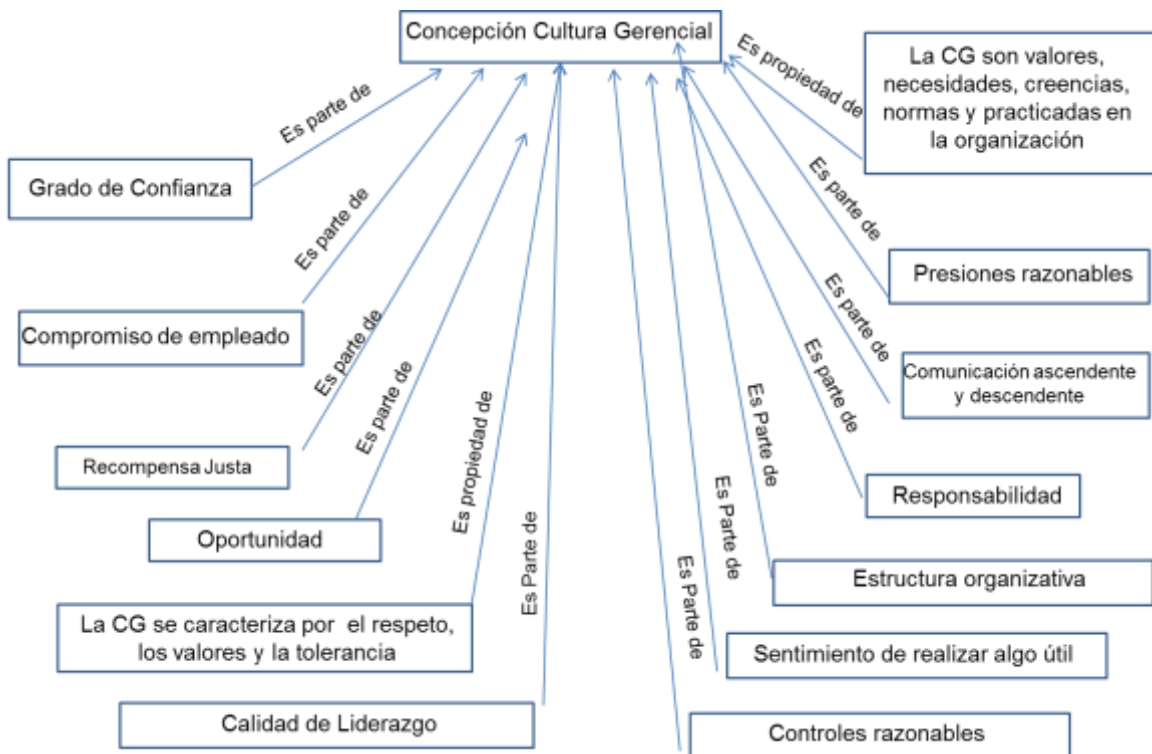


Figura elaborada por el autor


Informante N° 8

En la codificación abierta, el análisis de las entrevistas develó 14 etiquetas conceptuales y 7 categorías emergentes, destacando la categoría principal *Conocimiento de la Ley del Deporte* (4 etiquetas). Las otras categorías ondularon entre 1 y 3 etiquetas, lo que evidencia la importancia de estudiar la ley del deporte para garantizar el otorgamiento de recursos adicionales proveniente del patrocinio de empresas privadas, el estado venezolano u otras fuentes de subsidios. (ver cuadro 10)

Cuadro 10
Análisis en codificación abierta (Informante 8)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | Σ |
|-------------------|--|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | Experiencia en el cargo | x | | | | | | | |
| 2 | Formación académica | | x | | | | | | |
| 3 | Postgrado en el área deportiva | | x | | | | | | |
| 4 | La LD es muy utilitaria | | | x | | | | | |
| 5 | La ley del deporte promueve la masificación | | | x | | | | | |
| 6 | La LD garantiza el otorgamiento de recursos adicionales | | | x | | | | | |
| 7 | Es una ley discrecional al momento de otorgar aportes económicos a través del fondo | | | x | | | | | |
| 8 | Es una organización centrada en el deporte profesional | | | | x | | | | |
| 9 | La CG está determinada por la adquisición de herramientas gerenciales a través de años dentro de la organización | | | | | x | | | |
| 10 | No existe una CG que oriente las acciones | | | | | | x | | |
| 11 | Integración | | | | | | | x | |
| 12 | Identificación organizacional | | | | | | | x | |
| 13 | Trabajo en equipo | | | | | | | x | |
| 14 | Búsqueda permanente de líderes | x | | | | | | | |
| FRECUENCIA | | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 14 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS |
|-----------------------|---|-----------|
| 1 | Experiencia Gerencial | 2 |
| 2 | Perfil Gerencial | 2 |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 4 |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 |
| 5 | Concepción de Cultura Gerencial | 1 |
| 6 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 1 |
| 7 | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 3 |
| TOTAL | | 14 |

 **Categoría Principal**

Cuadro elaborado por el autor

En la codificación axial, al relacionar las 4 etiquetas con la categoría *Conocimiento de la Ley del Deporte*, el tipo de relación “es propiedad de” tuvo 2 etiquetas: “La ley del deporte garantiza el otorgamiento de recursos adicionales” y “La ley del deporte promueve la masificación”; el tipo de relación “es contradictorio” tuvo una etiqueta: “Es una ley discrecional al momento de otorgar aportes económicos a través del fondo”; y el tipo de relación “es parte de” igualmente tuvo una etiqueta: “La ley del deporte es muy utilitaria” cuyos datos evidencian la prevalencia de la importancia de la ley del deporte para el desarrollo y crecimiento de la organización deportiva profesional, sus atletas y directivos.(ver figura 8)

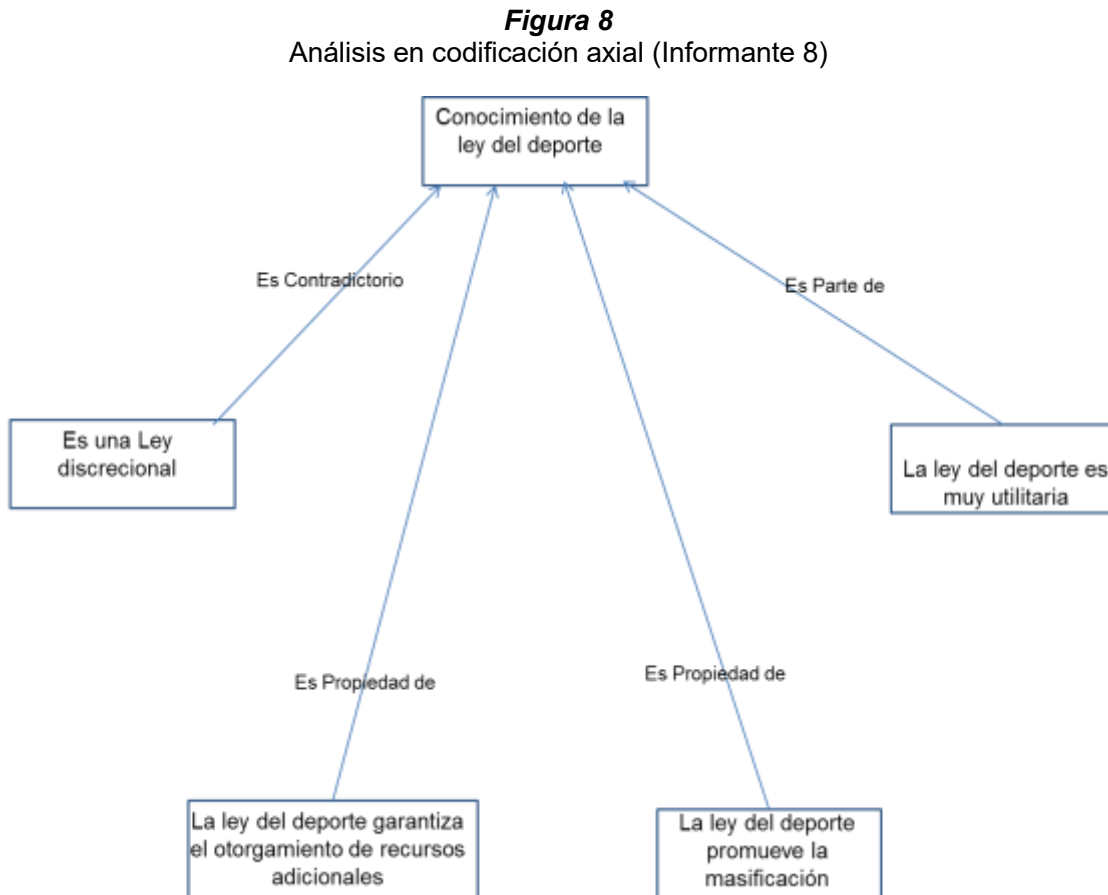



Figura elaborada por el autor

Liga Nacional de Polo Acuático

Informante N° 9

25 etiquetas conceptuales y 5 categorías emergentes surgieron en el análisis en codificación abierta de esta entrevista, resultando *Concepción de Cultura Gerencial* como la categoría principal con 9 etiquetas. En las demás categorías, dos estuvieron cercanas con 7 etiquetas y el resto por debajo de 2 etiquetas, Los insumos que aportan estos datos evidencia la importancia que existe en la organización de tener un concepto bien definido de la cultura gerencial a desarrollar que permee en sus atletas y directiva para obtener una misión, visión y objetivos claros, consiguiendo la interacción del conjunto de persona dentro de la organización. (ver cuadro 11)

Cuadro 11
Análisis en codificación abierta (Informante 9)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | Σ |
|-----------------------|---|-----------------------|----------|--|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Formación académica | x | | | | | |
| 2 | Conocimiento de la ley del deporte | | x | | | | |
| 3 | Respeto al carácter autónomo de las organizaciones deportivas | | x | | | | |
| 4 | Se regula el funcionamiento de otros subsistemas del deporte | | x | | | | |
| 5 | Se garantiza la seguridad social de los atletas | | x | | | | |
| 6 | El fondo nacional del deporte apoya a deportes de poco patrocinio | | x | | | | |
| 7 | Se desea la implementación de beneficios declarados en la ley | | x | | | | |
| 8 | Apertura del Estado a otros segmentos deportivos no atendidos | | x | | | | |
| 9 | Es una organización de deporte profesional | | | x | | | |
| 10 | Respeto a las reglas y normas | | | | x | | |
| 11 | La CG es la interacción de un conjunto de personas dentro de la organización | | | | x | | |
| 12 | La CG está determinada por una estructura funcional definida | | | | x | | |
| 13 | La CG está establecida mediante la interacción entre sus distintos actores | | | | x | | |
| 14 | Estructura funcional definida | | | | x | | |
| 15 | Misión, visión y objetivos claros | | | | x | | |
| 16 | Los valores, la tecnología y la educación están consustanciados con la práctica deportiva | | | | x | | |
| 17 | Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | x | |
| 18 | Cultura, Deporte y cambio social | | | | | x | |
| 19 | Estructura Organizacional | | | | | x | |
| 20 | Educación y formación | | | | | x | |
| 21 | Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad | | | | | x | |
| 22 | Gerencia Deportiva | | | | | x | |
| 23 | Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico | | | | | x | |
| 24 | La implementación de una CG adecuada garantiza el éxito de las organizaciones | | | | x | | |
| 25 | La misión y visión influye decididamente en la CG | | | | x | | |
| FRECUENCIA | | 1 | 7 | 1 | 9 | 7 | 25 |
| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS | |  Categoría Principal | | | |
| 1 | Perfil Gerencial | 1 | | | | | |
| 2 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 7 | | | | | |
| 3 | Modalidad de Organización | 1 | | | | | |
| 4 | Concepción de Cultura Gerencial | 9 | | | | | |
| 5 | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 7 | | | | | |
| TOTAL | | 25 | | | | | |

Cuadro elaborado por el autor

En el análisis en codificación axial, el tipo de relación “es una consecuencia de” tuvo 4 etiquetas: “Respeto a las reglas y normas”, “La cultura gerencial está establecida mediante la interacción entre sus distintos actores”, “Estructura funcional definida” y “La implementación de una cultura gerencial adecuada garantiza el éxito de las organizaciones”; el tipo de relación “es una propiedad” tuvo 3 etiquetas: “Misión, visión y objetivos claros”, “Los valores, la tecnología y la educación están consustanciados con la práctica deportiva” y “La misión y visión influyen decididamente en la cultura gerencial”; y el tipo de relación “es parte de” tuvo 2 etiquetas: “La cultura gerencial es la interacción de un conjunto de personas dentro de la organización” y “La cultura gerencial está determinada por una estructura funcional definida”, Datos que revelan la importancia que tiene la organización en fortalecer sus cultura gerencial en la organización que le garantice direccionalidad, organización e integración en todos los niveles de su organización. (ver figura 9)

Figura 9
Análisis en codificación axial (Informante 9)

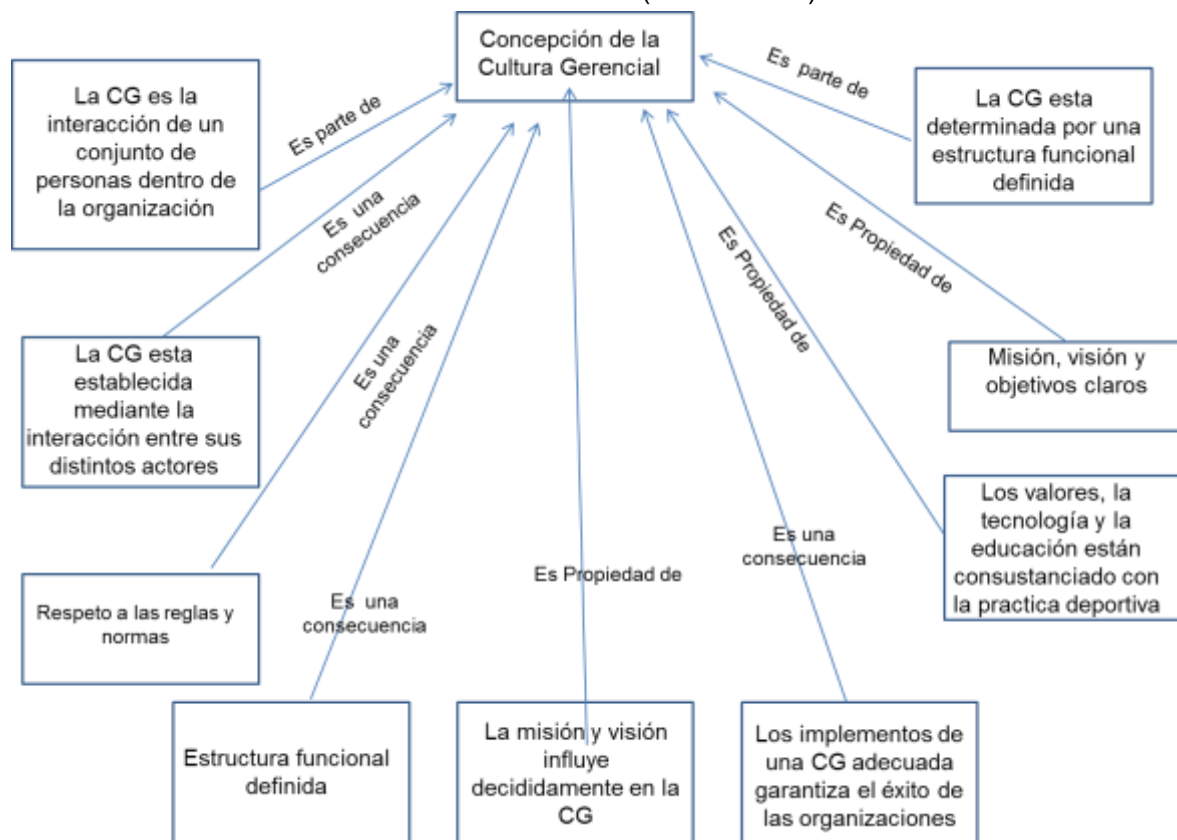



Figura elaborada por el autor

Informante N° 10

En codificación abierta, el análisis de las entrevistas aparecieron 12 etiquetas conceptuales y 7 categorías emergentes, siendo *Concepción de Cultura Gerencial* la categoría principal con 4 etiquetas. Las otras categorías tuvieron entre 1 y 2 etiquetas, Datos que exhiben la importancia de un proceso de organización que conduzca a la introducción de un concepto de cultura gerencial en toda la organización, congruente con los avances deportivos que se dan en la esfera nacional e internacional (ver cuadro 12)

Cuadro 12
Análisis en codificación abierta (Informante 10)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | | Σ |
|-----------------------|--|-----------------------|----------|---|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 | Gerencia deportiva ejercida de manera empírica | x | | | | | | | |
| 2 | No se posee formación universitaria | | x | | | | | | |
| 3 | Desconocimiento de la ley del deporte | | | x | | | | | |
| 4 | Opinión positiva acerca de la ley | | | x | | | | | |
| 5 | Es una organización de deporte profesional | | | | x | | | | |
| 6 | La CG es el ejercicio de dirigir una organización con especialistas en el área | | | | | x | | | |
| 7 | No existe CG | | | | | x | | | |
| 8 | Se está en la construcción de la CG | | | | | | x | | |
| 9 | Su proceso organizativo es complejo | | | | | | x | | |
| 10 | Cultura, Deporte y cambio social | | | | | | | x | |
| 11 | El cambio social como CG garantiza involucrar a los barrios en el deporte | | | | | x | | | |
| 12 | La CG contribuye a la formación de un ser humano integral | | | | | x | | | |
| FRECUENCIA | | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 12 |
| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS | | <div style="text-align: center;">  Categoría Principal </div> | | | | | |
| 1 | Experiencia Gerencial | 1 | | | | | | | |
| 2 | Perfil Gerencial | 1 | | | | | | | |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 2 | | | | | | | |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 | | | | | | | |
| 5 | Concepción de Cultura Gerencial | 4 | | | | | | | |
| 6 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 2 | | | | | | | |
| 7 | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 1 | | | | | | | |
| TOTAL | | 12 | | | | | | | |

Cuadro elaborado por el autor

En el análisis en codificación axial, al cruzar las 4 etiquetas conceptuales con la categoría principal *Concepción de Cultura Gerencial*, el tipo relación “es consecuencia de” tuvo 2 etiquetas: “El cambio social como cultura gerencial garantiza involucrar a los barrios en el deporte” y “La cultura gerencial contribuye a la formación de un ser humano integral”; el tipo de relación “es contradictoria” una etiqueta: “No existe cultura gerencial”; y el tipo de relación “es parte de” también una etiqueta: “La cultura gerencial es el ejercicio de dirigir una organización con especialistas en el área”, Datos que revelan la importancia de la cultura gerencial como cambio social y transformación del ser humano en las organizaciones deportivas.(ver figura 10)

Figura 10
Análisis en codificación axial (Informante 10)

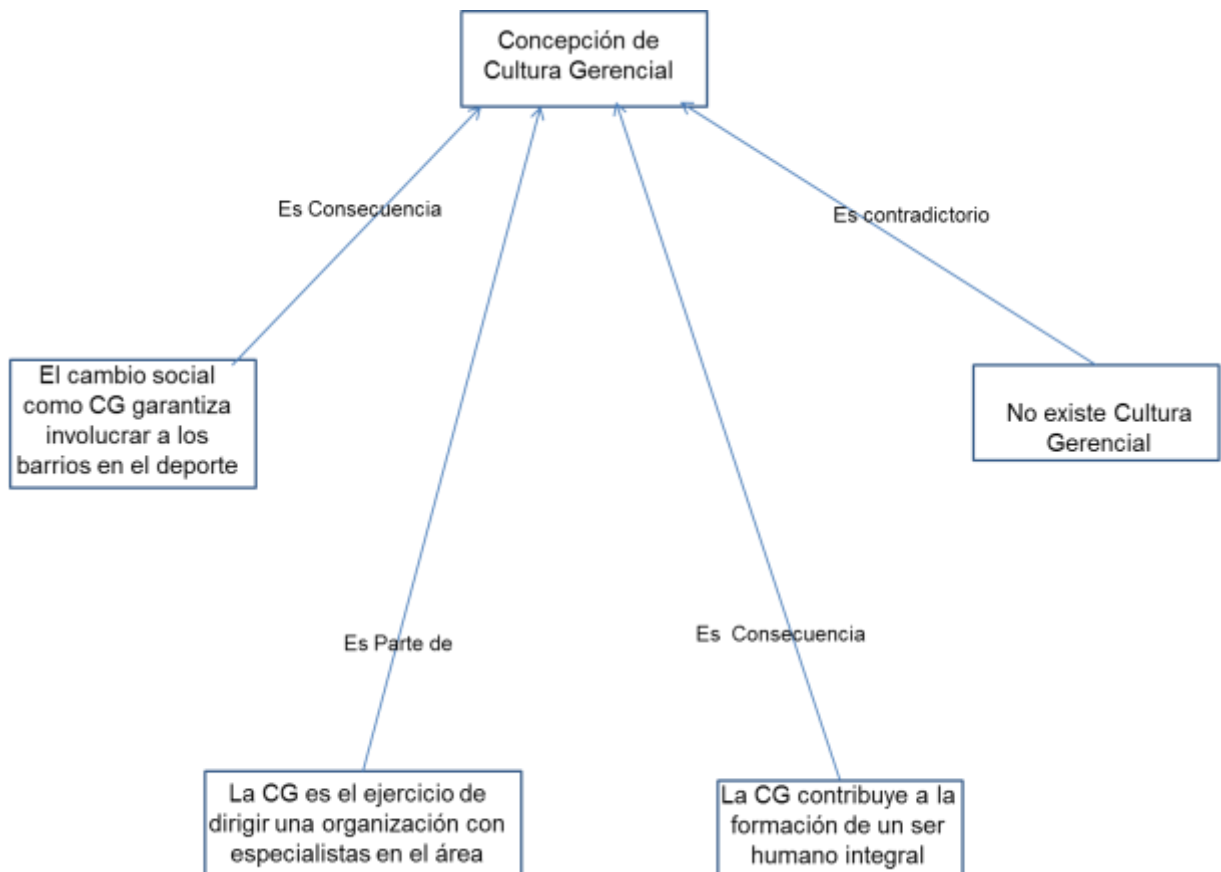



Figura elaborada por el autor

Liga Nacional de Voleibol

Informante N° 11

El análisis en codificación abierta arrojó 18 etiquetas conceptuales y 6 categorías emergentes en esta entrevista, y *Descriptor de la Cultura Gerencial* resultó como categoría principal con 5 etiquetas, el resto de las categorías que emergieron estuvo por debajo de 4 etiquetas, Los datos muestran una visión descriptiva de la organización que aspiran tener con desarrollo organizacional y visión compartida y una relación con su entorno social. (ver cuadro 13)

Cuadro 13
Análisis en codificación abierta (Informante 11)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | | Σ | |
|------------------------------|--|-----------------------|----------|--|----------|----------|----------|-----------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1 | Estudios universitarios | x | | | | | | | |
| 2 | Conocimiento de la ley del deporte | | x | | | | | | |
| 3 | Hay aspectos en la ley que benefician al deporte | | x | | | | | | |
| 4 | Hay aspectos que obstaculizan la gestión deportiva | | x | | | | | | |
| 5 | Es una organización de deporte profesional | | | x | | | | | |
| 6 | La CG es la interacción de un conjunto de personas para el logro de los objetivos | | | | x | | | | |
| 7 | En la CG intervienen muchos factores como la misión, la visión, los valores, entre otros | | | | x | | | | |
| 8 | Se comparte el mismo concepto de desarrollo deportivo | | | | x | | | | |
| 9 | Respeto por la gente en la estructura | | | | | x | | | |
| 10 | Tolerancia al riesgo | | | | | x | | | |
| 11 | Identidad organizacional | | | | | x | | | |
| 12 | Integración entre pares y relacionados | | | | | x | | | |
| 13 | Desarrollo organizacional, visión compartida | | | | | | x | | |
| 14 | estructura organizacional | | | | | | x | | |
| 15 | Educación y formación | | | | | | x | | |
| 16 | relación deporte-estado-sociedad | | | | | | x | | |
| 17 | desarrollo económico, social y tecnológico | | | | | | x | | |
| 18 | La CG bien llevada evita la improvisación y garantiza el éxito e la gestión | | | | x | | | | |
| FRECUENCIA | | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 18 | |
| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS | |  Categoría Principal | | | | | |
| 1 | Perfil Gerencial | 1 | | | | | | | |
| 2 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 3 | | | | | | | |
| 3 | Modalidad de Organización | 1 | | | | | | | |
| 4 | Concepción de Cultura Gerencial | 4 | | | | | | | |
| 5 | Valores Organizacionales | 4 | | | | | | | |
| 6 | Descriptor de la Cultura Gerencial | 5 | | | | | | | |
| TOTAL | | 18 | | | | | | | |

Cuadro elaborado por el autor

El análisis en codificación axial todas las etiquetas de la categoría principal *Descriptores de la Cultura Gerencial*, se vincularon al tipo de relación “es un propiedad”: “Desarrollo organizacional, visión compartida”, “Estructura organizacional”, “Educación y formación”, “Relación deporte, Estado y sociedad” y “Desarrollo económico, social y tecnológico”, Estos datos indican una fuerte tendencia al desarrollo organizacional con base en la relación con el entorno (ver figura 11)

Figura 11
Análisis en codificación axial (Informante 11)

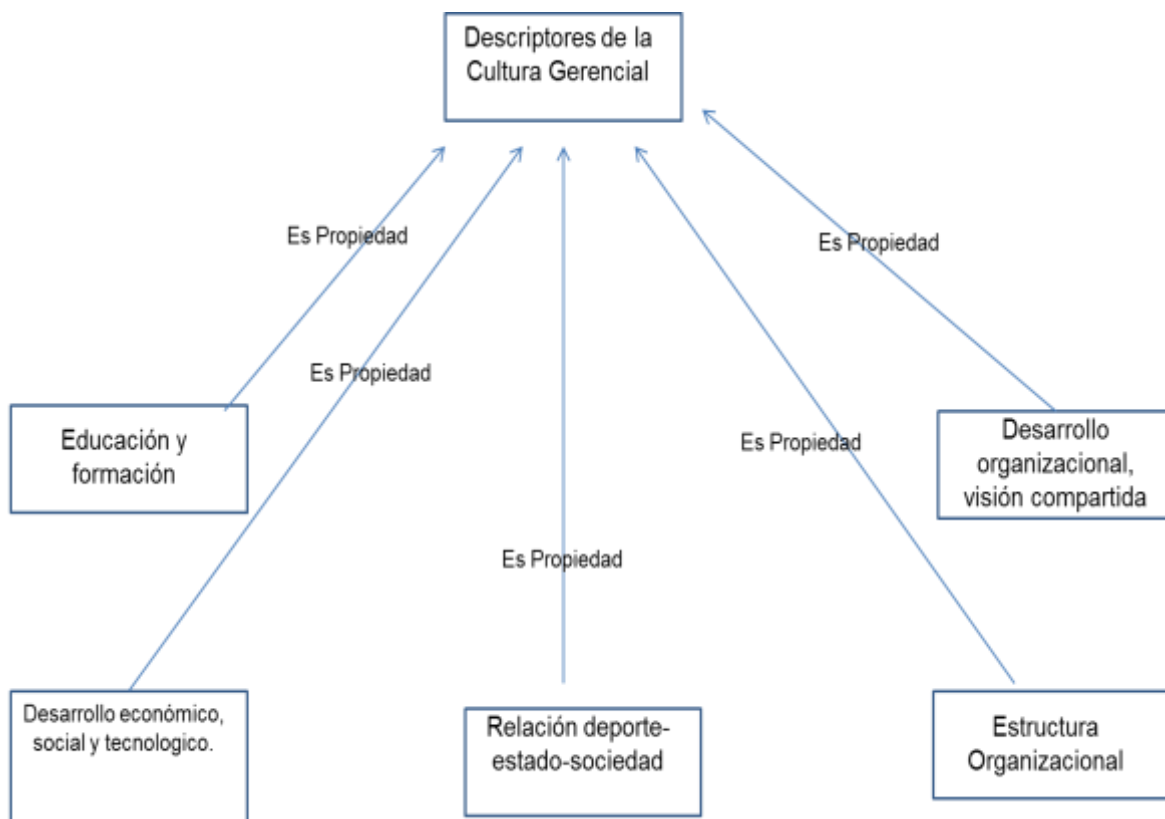


Figura elaborada por el autor


Informante N° 12

El análisis en codificación abierta de esta entrevista surgieron 22 etiquetas conceptuales y 5 categorías emergentes, resaltando como categoría principal *Concepción de Cultura Gerencial* con 9 etiquetas. Las restantes categorías emergentes estuvieron por debajo de 6 etiquetas, Los insumos que se derivan de estos datos se interpretan como la importancia que observan en definir un concepto de cultura gerencial para su organización deportiva profesional basado en valores humanos como el respeto, la honestidad, la equidad entre todos sus integrantes promoviendo el crecimiento y el desarrollo. (ver cuadro 14)

Cuadro 14
Análisis en codificación abierta (Informante 12)

| N° | ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORIAS EMERGENTES | | | | | Σ |
|-------------------|--|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Formación académica | x | | | | | |
| 2 | Es la unidad más importante en una organización deportiva | | x | | | | |
| 3 | La CG impacta en las acciones | | x | | | | |
| 4 | Orientan la planificación para tener un buen rendimiento | | x | | | | |
| 5 | Si no existe una CG los resultados no se obtienen, y eso genera un impacto | | x | | | | |
| 6 | Conocimiento amplio de la ley del deporte | | | x | | | |
| 7 | Esta ley es netamente política | | | x | | | |
| 8 | Es una ley controladora ya que acaba con la descentralización del deporte en el país | | | x | | | |
| 9 | Quita competencias a las federaciones deportivas | | | x | | | |
| 10 | Es una organización de deporte profesional | | | | x | | |
| 11 | Antes existía amplitud de criterios y valores cónsonos con el deporte | | x | | | | |
| 12 | Los colores partidistas no incidían en las decisiones | | x | | | | |
| 13 | Hoy en día no está clara la CG en el deporte | | x | | | | |
| 14 | Hay carencias en la capacidad gerencial | x | | | | | |
| 15 | Existen valores dentro de la CG | | x | | | | |
| 16 | La integración | | | | | x | |
| 17 | El respeto por la organización | | | | | x | |
| 18 | Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | | | | x | |
| 19 | El respeto | | | | | x | |
| 20 | La honestidad | | | | | x | |
| 21 | La equidad | | | | | x | |
| 22 | La CG centrada en valores impide el sesgo político prevaeciente | | x | | | | |
| FRECUENCIA | | 2 | 9 | 4 | 1 | 6 | 22 |

| CATEGORIAS EMERGENTES | | ETIQUETAS |
|-----------------------|--|-----------|
| 1 | Perfil Gerencial | 2 |
| 2 | Concepción de Cultura Gerencial | 9 |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte | 4 |
| 4 | Modalidad de Organización | 1 |
| 5 | Decriptores de la Cultura Gerencial | 6 |
| TOTAL | | 22 |



Categoría Principal

Cuadro elaborado por el autor

En el análisis en codificación axial, hubo 4 tipos de relación. El tipo de relación “es contradictorio” tuvo 3 etiquetas: “Si no existe una cultura gerencial los resultados no se obtienen, y eso genera un impacto”, “Los colores partidistas no incidían en las decisiones” y “Hoy en día no está clara la cultura gerencial en el deporte”; el tipo de relación “es una propiedad” tuvo 2 etiquetas: “Existen valores dentro de la cultura gerencial” y “La cultura gerencial centrada en valores impide el sesgo político prevaleciente”; el tipo de relación “es parte de” tuvo 2 etiquetas: “Es la unidad más importante en una organización deportiva” y “orientan la planificación para tener un buen rendimiento”; y el tipo de relación “es una consecuencia” tuvo 2 etiquetas: “La cultura gerencial impacta en las acciones” y “Antes existía amplitud de criterios y valores cónsonos con el deporte” En este sentido, explico los datos en que la organización percibe en los valores organizacionales segmentos fundamentales de una arquitectura para una cultura gerencial en donde el ser humano es el motor para el impulso y aumento del rendimiento económico y deportivo (ver figura 12)

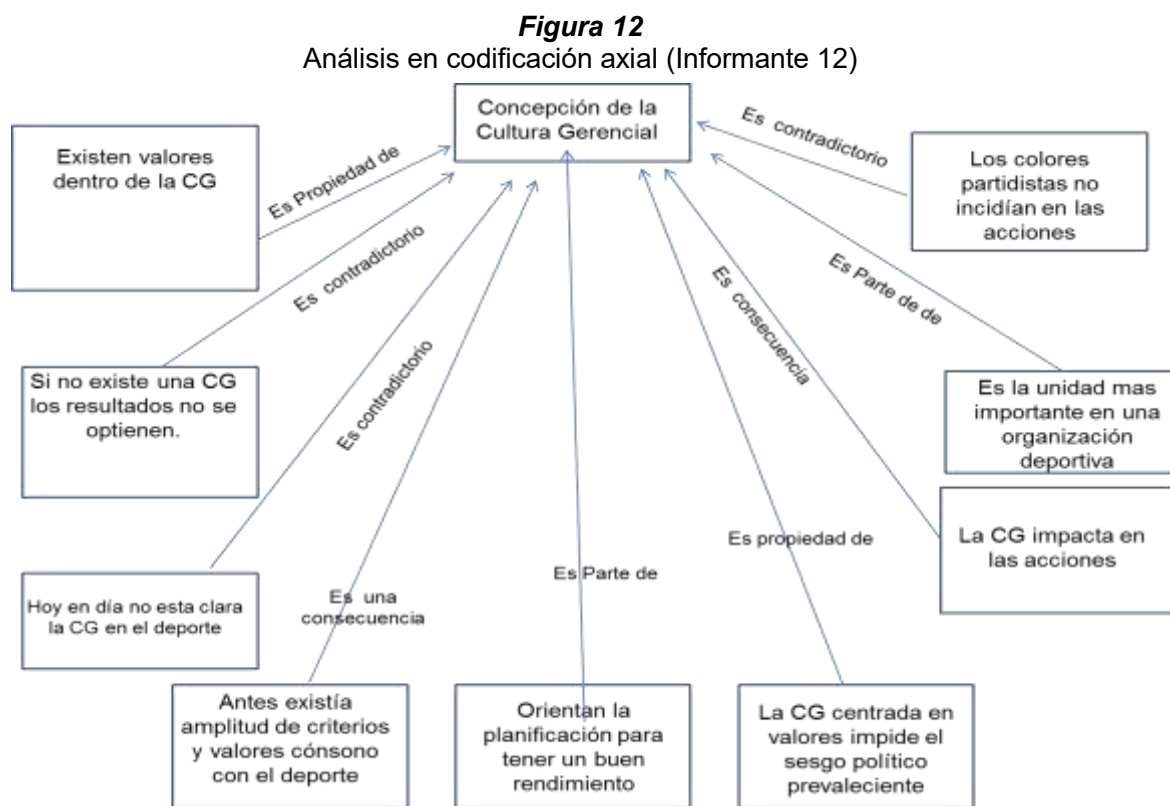


Figura elaborada por el autor

Descripción de la tendencia de categorías principales, etiquetas conceptuales y tipos de relación en las organizaciones del deporte profesional venezolano

Al cotejar las entrevistas realizadas a los actores con funciones, responsabilidades y tareas gerenciales inmersos en las organizaciones del deporte profesional venezolano, mediante el uso del método comparativo constante, se pudo apreciar que emergieron 13 categorías y 227 etiquetas conceptuales. Estas categorías emergentes tuvieron una frecuencia de 86 apariciones en el análisis (ver tabla 1).

Tabla 1
Frecuencia de categorías emergentes / total de etiquetas emergentes
(Todas las organizaciones del deporte profesional)

| Nº | CATEGORÍAS EMERGENTES | FRECUENCIA | % | TOTAL ETIQUETAS | % |
|--------------|---|------------|-------------|-----------------|-------------|
| 1 | Experiencia Gerencial (*) | 9 | 10,47% | 15 | 6,61% |
| 2 | Perfil Gerencial (*) | 12 | 13,95% | 27 | 11,89% |
| 3 | Conocimiento de la Ley del Deporte (*) | 12 | 13,95% | 47 | 20,70% |
| 4 | Modalidad de Organización | 12 | 13,95% | 12 | 5,29% |
| 5 | Concepción de Cultura Gerencial (*) | 12 | 13,95% | 57 | 25,11% |
| 6 | Compromiso hacia la Gerencia | 4 | 4,65% | 5 | 2,20% |
| 7 | Crecimiento y Desarrollo Organizacional (*) | 6 | 6,98% | 15 | 6,61% |
| 8 | Descriptor de la Cultura Gerencial (*) | 10 | 11,63% | 34 | 14,98% |
| 9 | Valores Organizacionales | 4 | 4,65% | 9 | 3,96% |
| 10 | Alianza Estratégica | 1 | 1,16% | 1 | 0,44% |
| 11 | Aceptación del Riesgo | 1 | 1,16% | 2 | 0,88% |
| 12 | Apoyo Organizacional | 1 | 1,16% | 1 | 0,44% |
| 13 | Ventaja Competitiva | 2 | 2,33% | 2 | 0,88% |
| TOTAL | | 86 | 100% | 227 | 100% |

Tabla elaborada por el autor (*) **Categorías Principales**

Como resultado de este proceso, las categorías emergentes derivaron en 6 categorías principales con una frecuencia de 14 apariciones disgregadas en estas organizaciones (ver tabla 2)

Tabla 2
Frecuencia de categorías principales en cada organización del deporte profesional

| Nº | CATEGORÍAS PRINCIPALES | BALONCESTO | BEISBOL | FÚTBOL | POLO ACUÁTICO | VOLEIBOL | TOTAL | % |
|--------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| 1 | EXPERIENCIA GERENCIAL | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7,14% |
| 2 | PERFIL GERENCIAL | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 14,29% |
| 3 | CONOCIMIENTO DE LA LEY DEL DEPORTE | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 21,43% |
| 4 | CONCEPCIÓN DE CULTURA GERENCIAL | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 5 | 35,71% |
| 5 | CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7,14% |
| 6 | DESCRIPTORES DE LA CULTURA GERENCIAL | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 14,29% |
| TOTAL | | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 100% |
| % | | 14,29% | 28,57% | 28,57% | 14,29% | 14,29% | 100% | |

Tabla elaborada por el autor

al considerar su selección en aquellas con mayor presencia de etiquetas conceptuales y tipo de relación, generadas con el apoyo del programa Atlas/TI, cuyo total fue de 81 etiquetas (ver tabla 3)

Tabla 3
Tipo de relación de etiquetas conceptuales con categorías principales

| CATEGORÍAS PRINCIPALES | RELACIÓN DE ETIQUETAS CONCEPTUALES | | | | | | | TOTAL | % | |
|---------------------------------|---|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| | ASOCIADAS | PORTE | CAUSA | CONTRADICTORIAS | CONSECUENCIAS | EQUIVALENTES | PROPIEDAD | | | |
| BALONCESTO | Concepción de la Cultura Gerencial | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 40,00% |
| | Descriptores de la Cultura Gerencial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 | 60,00% |
| | TOTAL | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 10 | 100% |
| | % | 0,00% | 20,00% | 0,00% | 20,00% | 0,00% | 0,00% | 60,00% | 100% | |
| BEISBOL | Experiencia Gerencial | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 19,05% |
| | Perfil Gerencial | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 4 | 19,05% |
| | Conocimiento de la Ley del Deporte | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 9 | 42,86% |
| | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | 19,05% |
| | TOTAL | 1 | 4 | 2 | 5 | 7 | 0 | 2 | 21 | 100% |
| % | 4,76% | 19,05% | 9,52% | 23,81% | 33,33% | 0,00% | 9,52% | 100% | | |
| FÚTBOL | Perfil Gerencial | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 | 10,00% |
| | Conocimiento de la Ley del Deporte | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 2 | 7 | 23,33% |
| | Concepción de la Cultura Gerencial | 0 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 13 | 43,33% |
| | TOTAL | 0 | 12 | 0 | 10 | 2 | 0 | 6 | 30 | 100% |
| % | 0,00% | 40,00% | 0,00% | 33,33% | 6,67% | 0,00% | 20,00% | 100% | | |
| POLO | Concepción de la Cultura Gerencial | 0 | 3 | 0 | 1 | 6 | 0 | 3 | 13 | 100% |
| | TOTAL | 0 | 3 | 0 | 1 | 6 | 0 | 3 | 13 | 100% |
| | % | 0,00% | 23,08% | 0,00% | 7,69% | 46,15% | 0,00% | 23,08% | 100% | |
| VOELIBOL | Concepción de la Cultura Gerencial | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 9 | 64,29% |
| | Descriptores de la Cultura Gerencial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 35,71% |
| | TOTAL | 0 | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 7 | 14 | 100% |
| | % | 0,00% | 14,29% | 0,00% | 21,43% | 14,29% | 0,00% | 50,00% | 100% | |
| TODAS LAS ORGANIZACIONES | EXPERIENCIA GERENCIAL | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 4,94% |
| | PERFIL GERENCIAL | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 7 | 8,64% |
| | CONOCIMIENTO DE LA LEY DEL DEPORTE | 0 | 4 | 2 | 5 | 3 | 0 | 2 | 16 | 19,75% |
| | CONCEPCIÓN DE CULTURA GERENCIAL | 0 | 18 | 0 | 6 | 8 | 0 | 7 | 39 | 48,15% |
| | CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 4 | 4,94% |
| | DESCRIPTORES DE LA CULTURA GERENCIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 11 | 13,58% |
| | TOTAL | 1 | 23 | 2 | 15 | 16 | 0 | 24 | 81 | 100% |
| % | 1,23% | 28,40% | 2,47% | 18,52% | 19,75% | 0,00% | 29,63% | 100% | | |

Tabla elaborada por el autor

En este tenor, se presenta a continuación de manera detallada el análisis descriptivo de las categorías principales, etiquetas conceptuales y tipos de relación en las organizaciones del deporte profesional venezolano: **(a) *Experiencia Gerencial*** con una frecuencia de 1 como categoría principal (7,14%) y 4 etiquetas (4,94%) donde esta categoría tuvo presencia en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional; **(b) *Perfil Gerencial*** con una frecuencia de 2 como categoría principal (14,29%) y 7 etiquetas (8,64%), figurando en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional y la Liga Venezolana de Fútbol; **(c) *Conocimiento de la Ley del Deporte*** obtuvo una frecuencia de 3 como categoría principal (21,43%) y 16 etiquetas (19,75%), expresándose en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional y la Liga Venezolana de Fútbol; **(d) *Concepción de Cultura Gerencial*** destacó con una frecuencia de 5 como categoría principal (35,71%) 39 etiquetas (48,15%) pronunciándose en casi todas las ligas de las diferentes organizaciones del deporte profesional, excepto la Liga Venezolana de Beisbol Profesional; **(e) *Crecimiento y Desarrollo Organizacional*** con frecuencia de una categoría principal (7,14%) y 4 etiquetas (4,94%) en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional; y **(f) *Descriptorios de la Cultura Gerencial*** con frecuencia de 2 categorías principales (14,29%) y 11 etiquetas (13,58%) en las ligas de Baloncesto y Voleibol.

La categoría principal *Concepción de Cultura Gerencial* con 5 categorías y 39 etiquetas, fue la que más sobresalió en las organizaciones del deporte profesional venezolano, secundada por *Conocimiento de la Ley del Deporte* con 3 categorías y 16 etiquetas.

Por otra parte, al observar la totalidad de las relaciones que surgieron en el análisis en codificación axial, se pudo determinar que el tipo de relación “es propiedad de” obtuvo la cantidad más elevada de apariciones con 24 etiquetas (29,63%), presentándose con mayor énfasis en la Liga de Baloncesto Profesional con 6 etiquetas (60%) y en la Liga de Voleibol con 7

etiquetas (50%). Asimismo, la relación “es parte de” tuvo 23 etiquetas (28,40%), la relación “es consecuencia” obtuvo 16 etiquetas, para un porcentaje de 19,75%, y la relación “es contradictorio” aglutinó 15 etiquetas para un total de 18,52%. Las relaciones “es causa” y “está asociada” alcanzaron cifras discretas de 2 etiquetas (2,47%) y 1 etiqueta (1,23%) respectivamente.

Consideraciones acerca de las interrogantes de investigación y los resultados

Una vez codificados bajo la modalidad abierta y axial, categorizados, etiquetados conceptualmente y relacionados los datos obtenidos mediante el análisis descriptivo de cada entrevista, estos últimos agrupados por afinidad en organizaciones del deporte profesional venezolano, los cuales fueron procesados con el apoyo del programa Atlas/ti, empleando el enfoque interpretativo-cualitativo con el apoyo del método comparativo constante, se procedió a dar respuestas a las interrogantes de la investigación.

1. ¿Cuál es la visión de los Dirigentes del Sector Deportivo Nacional y en relación al cómo influye la cultura gerencial sobre la conducción efectiva de de organizaciones del deporte profesional venezolanas?

Producto del esfuerzo realizado en esta investigación a los efectos de dar respuesta a esta interrogante que explique *la visión de los Dirigentes del Sector Deportivo Nacional y en relación al cómo influye la cultura gerencial sobre la conducción efectiva de organizaciones del deporte profesional venezolanas*, surgieron un total de 21 etiquetas, las cuales están vinculadas a las categorías *Concepción de Cultura Gerencial* (9 etiquetas que constituyen el 43% del total de etiquetas), *Perfil Gerencial* (5 etiquetas representando el 24%), *Descriptor de la Cultura Gerencial* (3 etiquetas y 14%), *Compromiso hacia la Gerencia* (2 etiquetas y 10%), *Aceptación del Riesgo* (1 etiqueta y 5%), y *Crecimiento y Desarrollo Organizacional* (1 etiqueta y 5%), (ver cuadro 15)

Cuadro 15

Datos consolidados de las organizaciones del deporte profesional venezolano con relación a la interrogante n° 1

| ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORÍA | SUB TOTAL | % |
|---|---|-----------|-------------|
| En Venezuela se adolece de gerencia deportiva Hay pocas oportunidades de formación académica en gerencia deportiva Sin formación gerencial es difícil alcanzar el éxito Existen muchas debilidades en la gerencia deportiva venezolana La CG debe tener personal con formación académica alineada al desempeño deseado | Perfil Gerencial | 5 | 24% |
| La cultura gerencial adecuadamente alineada garantiza el cumplimiento de objetivos y metas La CG está conformada por una estructura formal e integrada por profesionales La CG representa la filosofía de la organización La CG está determinada por la adquisición de herramientas gerenciales a través de años dentro de la organización La implementación de una CG adecuada garantiza el éxito de las organizaciones La misión y visión influye decididamente en la CG La CG contribuye a la formación de un ser humano integral La CG bien llevada evita la improvisación y garantiza el éxito e la gestión La CG centrada en valores impide el sesgo político prevaleciente | Concepción de Cultura Gerencial | 9 | 43% |
| Directiva y peloteros comprometidos garantizan el éxito deportivo Si influye aun cuando los directivos son nuevos y desconocen el baloncesto | Compromiso hacia la Gerencia | 2 | 10% |
| Se está adecuando una nueva CG diferente a la anterior | Aceptación del Riesgo | 1 | 5% |
| Existencia de una gerencia ortodoxa que impide el flujo de las acciones | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 1 | 5% |
| El respeto La honestidad La equidad | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 3 | 14% |
| | TOTAL | 21 | 100% |

Cuadro elaborado por el autor

En este sentido, se pudo apreciar que los gerentes pertenecientes a las organizaciones del deporte profesional venezolano esperan una concepción filosófica que esté determinada por un conjunto de percepciones, emociones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, rutinas y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en estas organizaciones; todo este conjunto de aspectos, adecuadamente alineados con la misión, visión, con dirección y sentido en las acciones, con el acompañamiento de un ser humano integral centrado en valores como el respeto, la honestidad y la equidad, y con competencias en el área gerencial adquiridas a través de los años en estas organizaciones, evitará el sesgo

político y la improvisación, garantizando el cumplimiento de objetivos y metas.

Por otra parte, los actores entrevistados demandan un perfil gerencial que garantice el éxito de sus equipos pertenecientes a estas organizaciones; en tal sentido, se considera pertinente la formación académica y gerencial en las personas que realizan funciones gerenciales, motivado a una debilidad manifiesta en el ejercicio de estos roles con características ortodoxas que impide el flujo de las acciones. En consecuencia, es pertinente que el gerente de estas organizaciones tenga la capacidad de adaptación a los cambios y transformaciones que reclama el deporte profesional.

2. ¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

En la respuesta a esta interrogante que explique *cuáles son las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano*, emergieron un total de 30 etiquetas, relacionadas a las categorías *Concepción de Cultura Gerencial* (8 etiquetas , 27% del total), *Valores Organizacionales* (7 etiquetas y 23%), *Descriptor de la Cultura Gerencial* (6 etiquetas y 20%), *Crecimiento y Desarrollo Organizacional* (3 etiquetas y 10%), *Perfil Gerencial* (3 etiquetas y 10%), *Experiencia Gerencial* (2 etiquetas y 7%), y *Comportamiento hacia la Gerencia* (1 etiqueta y 3%) (ver cuadro 16)

Cuadro 16

Datos consolidados de las organizaciones del deporte profesional venezolano con relación a la interrogante n° 2

| ETIQUETAS CONCEPTUALES | CATEGORÍA | SUB TOTAL | % |
|--|---|-----------|-------------|
| Se comparte el mismo concepto de desarrollo deportivo Existen valores dentro de la CG Heterogeneidad de criterios con respecto a la CG No hay características porque se carece de CG La CG se caracteriza por el respeto, los valores y la tolerancia Estructura funcional definida Misión, visión y objetivos claros Los valores, la tecnología y la educación están consustanciados con la práctica deportiva | Concepción de Cultura Gerencial | 8 | 27% |
| Respeto por la gente en la estructura Tolerancia al riesgo Identidad organizacional Valores: liderazgo, tradición, arraigo y sentido de pertenencia Los valores están internalizados en el pensar, sentir y actuar Respeto entre los directivos y trabajadores de la liga Integración entre pares y relacionados | Valores Organizacionales | 7 | 23% |
| Integración Identificación organizacional Trabajo en equipo La integración El respeto por la organización Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | Descriptorios de la Cultura Gerencial | 6 | 20% |
| Se trabaja con las bases deportivas captando talentos Se considera compaginar los estudios con el deporte en las bases deportivas Su proceso organizativo es complejo | Crecimiento y Desarrollo Organizacional | 3 | 10% |
| Personal con competencias gerenciales en las diferentes áreas La gerencia la ejercen profesionales, en algunos casos con postgrados Hay carencias en la capacidad gerencial | Perfil Gerencial | 3 | 10% |
| Se adolece de conocimientos gerenciales alineados con la gerencia deportiva Búsqueda permanente de líderes | Experiencia Gerencial | 2 | 7% |
| Se hacen esfuerzos por construir una CG | Compromiso hacia la Gerencia | 1 | 3% |
| | TOTAL | 30 | 100% |

Cuadro elaborado por el autor

Entre las razones que encierran las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, se pudo desprender del análisis realizado en las entrevistas, que los actores tienen una postura referida a una misma concepción de desarrollo deportivo que apunta a la existencia de elementos como la misión, la visión, los valores y objetivos claros, con una estructura funcional definida y alineada con las

particularidades intangibles y subjetivas como la tolerancia y el respeto. No obstante, atenta contra la implementación de una ajustada cultura gerencial, la presencia de criterios heterogéneos, cuya práctica obstaculiza la articulación de una gerencia acorde con las actitudes, sentimientos y acciones, además que se adolece de capacidad gerencial en todos sus niveles, afectando el cumplimiento de objetivos y metas, aun cuando se aprecian en algunos equipos de las ligas profesionales con competencias gerenciales en diferentes áreas alguno casos con postgrados, competencias que muchas veces no están alineadas con la gerencia deportiva.

En este mismo orden de ideas, se interpreta de lo expresado por los actores, la importancia que se le otorga como característica relevante a los valores organizacionales que condicionan y guían el comportamiento del conjunto de personas dentro de una organización deportiva profesional como: el respeto entre los directivos y trabajadores de las ligas, la tolerancia al riesgo, la identificación organizacional, el liderazgo, el arraigo y sentido de pertenencia, la integración entre pares y relacionados, y el trabajo en equipo. Asimismo, se observa en estas organizaciones la necesidad que tienen de la búsqueda permanente de líderes con competencias gerenciales en el ámbito deportivo que puedan ejercer con autonomía sus funciones, responsabilidades y tareas.

3. ¿Cómo relacionar los datos que emergen en la interacción de los dirigentes que contribuyan a generar un constructo teórico sobre la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

El análisis realizado mediante el uso del método comparativo constante bajo enfoque interpretativo, permitió evidenciar que en el cruce de datos de 81 etiquetas conceptuales que fueron integradas a 6 categorías principales para la búsqueda de coincidencias y contradicciones, aparecieron más coincidencias que contradicciones, distribuyéndose los datos en una proporción de 77,78% de coincidencias (63 etiquetas) vs 22,22% de contradicciones (18 etiquetas) que contribuyeron posteriormente a generar el constructo teórico sobre la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano (ver tabla 4), las cuales en un nivel explicativo detallamos a continuación:

Tabla 4

Total de coincidencias y contradicciones acerca de la cultura organizacional en las organizaciones del deporte profesional venezolano

| Nº | CATEGORÍAS PRINCIPALES | COINCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|-------------------|---|----------------------|------------------------|--------------|
| 1 | EXPERIENCIA GERENCIAL | 3 | 1 | 4 |
| 2 | PERFIL GERENCIAL | 5 | 2 | 7 |
| 3 | CONOCIMIENTO DE LA LEY DEL DEPORTE | 4 | 12 | 16 |
| 4 | CONCEPCIÓN DE LA CULTURA GERENCIAL | 36 | 3 | 39 |
| 5 | CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 4 | 0 | 4 |
| 6 | DESCRIPTORES DE LA CULTURA GERENCIAL | 11 | 0 | 11 |
| GRAN TOTAL | | 63 | 18 | 81 |
| % | | 77,78% | 22,22% | 100% |

Tabla elaborada por el autor

En relación a *Experiencia Gerencial* (ver cuadro 17), estuvo presente como categoría principal en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional. Las coincidencias estuvieron centradas en que sus directivos y gerentes tienen experiencia acumulada en el ámbito deportivo y dentro de la organización, con una cultura gerencial que ha prevalecido por años. La contradicción estuvo enmarcada por predominar la experiencia deportiva sin considerar la formación académica del tren gerencial.

Cuadro 17
Categoría Principal: Experiencia Gerencial

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | COINCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|------------------------------------|--|---|----------|
| BEISBOL | Experiencia acumulada por años en la organización | Prevalece experiencia deportiva en detrimento de la formación académica de sus trabajadores | |
| | Experiencia acumulada de directivos en el ámbito deportivo | | |
| | Se maneja una cultura gerencial de años | | |
| TOTAL | 3 | 1 | 4 |

Cuadro elaborado por el autor

En cuanto al *Perfil Gerencial* (ver cuadro 18), categoría principal que se hace mención en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional y de Fútbol, las coincidencias estuvieron centradas en que el personal que ejerce funciones y responsabilidades con competencias gerenciales, su formación académica debe estar sustentada en estudios de tercer nivel, siendo deseable los estudios de postgrado, formación que debe estar alineada con el desempeño del rol para garantizar el logros de objetivos y metas. Las contradicciones encuentran justificación en la escasa experiencia dentro del deporte profesional, además de evidenciarse el bajo nivel en su formación académica.

Cuadro 18
Categoría Principal: Perfil Gerencial

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | COINCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|------------------------------------|--|--|----------|
| FÚTBOL | Formación académica | | |
| | La Cultura Gerencial debe tener personal con formación académica alineada al desempeño deseado | | |
| | La gerencia la ejercen profesionales, en algunos casos con postgrados | | |
| BEISBOL | Personal con competencias gerenciales en las diferentes áreas | Falta de formación académica | |
| | Todo el personal con funciones gerenciales posee el perfil deseado | Poca experiencia en el deporte profesional | |
| TOTAL | 5 | 2 | 7 |

Cuadro elaborado por el autor

En cuanto a *Conocimiento de la Ley del Deporte* (ver cuadro 19), es una categoría principal que tuvo presencia en la Liga Venezolana de Beisbol Profesional y de Fútbol. Las coincidencias estuvieron orientadas por los beneficios que otorga la ley en cuanto a que promueve la inclusión social a través de la masificación deportiva, postura que se alinea con el artículo 3 relativo a la función social indeclinable por parte del Estado venezolano (Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, 2011), además de ser una ley muy utilitaria dado a que garantiza el fiel cumplimiento en la entrega de aportes económicos adicionales.

Las contradicciones en estos actores con respecto a esta categoría, estuvieron centradas en gran medida en la forma como fue implementado el artículo 68 de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Op. Cit.), relacionado al fondo nacional para el desarrollo del deporte, la actividad física y la educación física; en este sentido, se evidenció la dicotomía entre lo que se acordó con las organizaciones del deporte profesional antes de la promulgación de esta ley y lo que se estableció posteriormente, en consecuencia produjo incertidumbre en la relación de

Cuadro 19
Categoría Principal: Conocimiento de la Ley del Deporte

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | CONCINCENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL | |
|---|---|--|-------|-----------|
| BESIBOL | | Plataforma normativa limita los procesos de negocio | | |
| | | Dicotomía en la ley del deporte entre lo acordado y lo establecido en otorgamiento de los fondos | | |
| | | Incertidumbre en la relación de negocios con patrocinantes | | |
| | | Control total del fondo nacional por el Estado para el patrocinio | | |
| | | Poca consulta al sector económico el establecimiento del fondo nacional | | |
| El patrocinio se ejercía de manera libre y directa con los clientes | | | | |
| FÚTBOL | La ley del deporte es beneficiosa en ciertos aspectos | Conocimiento limitado de la nueva ley | | |
| | La Ley del Deporte es muy utilitaria | Ley del deporte con características burocráticas e intervencionista | | |
| | La ley del deporte promueve la masificación | Proceso lento y burocrático para ejercer el patrocinio | | |
| | La Ley del Deporte garantiza el otorgamiento de recursos adicionales | Falta de coordinación entre directivos de la liga | | |
| | | El patrocinio se ejercía mediante contratos directos sin intermediación gubernamental | | |
| | Es una ley discrecional al momento de otorgar aportes económicos a través del fondo | | | |
| TOTAL | 4 | 12 | | 16 |

Cuadro elaborado por el autor

negocios con los patrocinantes, donde este fondo se ejerce mediante un proceso lento, burocrático, intervencionista y discrecional al momento de otorgar los aportes económicos, en contradicción a la manera libre y directa que se realizaba. Asimismo, la falta de coordinación entre el Estado, directivos de la liga y propietarios de equipos afectó la plataforma legal, limitando los procesos de negocio con los potenciales patrocinadores.

Con respecto a la categoría principal *Concepción de la Cultura Gerencial* (ver cuadro 20), la cual emergió en las ligas profesionales de Baloncesto, Fútbol, Polo Acuático y Voleibol, llama la atención la cantidad de coincidencias presentes en esta categoría con respecto al cruce con las contradicciones. Estas coincidencias apuntan más a un deseo que a lo que la realidad empírica exhibe, coincidencias que estuvieron configuradas por una cultura que debe contribuir a ordenar el esfuerzo para poder capitalizar en la integración de directivos y jugadores, esfuerzo centrado en la práctica de: (a) valores organizacionales, (b) el grado de confianza que debe imperar en sus miembros, (c) la comunicación en todos sus niveles ascendente y descendente, (d) la calidad de liderazgo, (e) el sentimiento de realizar un trabajo útil, (f) la responsabilidad, (g) las recompensas justas, y (h) las presiones y controles razonables. Estas prácticas deben estar acompañadas de una estructura organizativa ajustada a las funciones de sus integrantes, mediante el compromiso y el cumplimiento de normas.

Por otro lado, el común denominador expresado por los actores entrevistados alude a la importancia de implementar una cultura gerencial como concepto, acompañado de un comportamiento centrado en valores que impida el sesgo político prevaleciente. En este tenor, la garantía de éxito de estas organizaciones deportivas profesionales estaría condicionada por estos argumentos, dado a que si no existe tal cultura, es difícil la obtención de los resultados esperados.

En el segmento contradicciones, aunque fueron pocas con respecto a esta categoría, develaron que estas organizaciones no poseen cultura gerencial, lo cual se puede interpretar como la postura que tienen algunos entrevistados en las ligas de Baloncesto y Polo Acuático, al comparar su realidad empírica con respecto a la concepción que se tiene acerca de cultura gerencial, realidad determinada por la heterogeneidad de criterios presentes en el deporte profesional y la carencia de competencias

profesionales alineadas con la gerencia deportiva.

Cuadro 20
Categoría Principal: Concepción de la Cultura Gerencial

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | COINCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|--|---|--|-------|
| BALONCESTO | La Cultura Gerencial contribuye la integración entre directivos y jugadores | No hay Cultura Gerencial | |
| | Es necesaria una Cultura Gerencial desde la alta gerencia hasta los jugadores | No hay características porque se carece de Cultura Gerencial | |
| FÚTBOL | La Cultura Gerencial son valores, necesidades, creencias, normas y practicadas en la organización | | |
| | Calidad de liderazgo | | |
| | Grado de confianza | | |
| | Comunicación ascendente y descendente | | |
| | Sentimiento de realizar un trabajo útil | | |
| | Responsabilidad | | |
| | Recompensas justas | | |
| | Presiones razonables | | |
| | Oportunidad | | |
| | Controles razonables | | |
| | Estructura organizativa | | |
| | Compromiso de empleado | | |
| | La Cultura Gerencial se caracteriza por el respeto, los valores y la tolerancia | | |
| POLO ACUÁTICO | Respeto a las reglas y normas | No existe Cultura Gerencial | |
| | La Cultura Gerencial es la interacción de un conjunto de personas dentro de la organización | | |
| | La Cultura Gerencial está determinada por una estructura funcional definida | | |
| | La Cultura Gerencial está establecida mediante la interacción entre sus distintos actores | | |
| | Estructura funcional definida | | |
| | Misión, visión y objetivos claros | | |
| | Los valores, la tecnología y la educación están consustanciados con la práctica deportiva | | |
| | La implementación de una Cultura Gerencial adecuada garantiza el éxito de las organizaciones | | |
| | La misión y visión influye decididamente en la Cultura Gerencial | | |
| | La Cultura Gerencial es el ejercicio de dirigir una organización con especialistas en el área | | |
| El cambio social como Cultura Gerencial garantiza involucrar a los barrios en el deporte | | | |
| VOLEIBOL | La Cultura Gerencial contribuye a la formación de un ser humano integral | | |
| | Es la unidad más importante en una organización deportiva | | |
| | La Cultura Gerencial impacta en las acciones | | |
| | Orientan la planificación para tener un buen rendimiento | | |
| | Si no existe una Cultura Gerencial los resultados no se obtienen, y eso genera un impacto | | |
| | Antes existía amplitud de criterios y valores cónsonos con el deporte | | |
| | Los colores partidistas no incidían en las decisiones | | |
| | Hoy en día no está clara la Cultura Gerencial en el deporte | | |
| Existen valores dentro de la Cultura Gerencial | | | |
| TOTAL | 36 | 3 | 39 |

Cuadro elaborado por el autor

En la categoría principal *Crecimiento y Desarrollo Organizacional* (ver cuadro 21) solamente surgió en la Liga Venezolana de Béisbol Profesional, en la cual no hubo contradicciones con respecto a esta categoría.

Las coincidencias estuvieron enmarcadas en la prevalencia del trabajo cooperativo y en sinergia, dada por la participación activa de sus integrantes para lograr la efectividad y productividad de la organización. Esta sinergia

cooperativa se manifestó mediante la capacitación del personal, la consolidación y aseguramiento del éxito recurrente y sostenido, tanto en lo deportivo como en lo económico, y un estado de ganancias y pérdidas positivo.

Cuadro 21
Categoría Principal: Crecimiento y Desarrollo
Organizacional

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | COINCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|---------------------------------------|--|-----------------|----------|
| BESIBOL | Sinergia cooperativa en el personal capacitado La sinergia ha asegurado el éxito recurrente y sostenido El estado de ganancias y pérdidas ha sido positivo La sinergia ha consolidado logros tanto deportivos como económicos | | |
| TOTAL | 4 | 0 | 4 |

Cuadro elaborado por el autor

En referencia a la categoría principal *Descriptor de la Cultura Gerencial* (ver cuadro 22), como última categoría para establecer la relación de datos que emergieron en la interacción con los actores entrevistados, y que permitirán generar el constructo teórico sobre la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano, tuvo presencia en las ligas de Baloncesto y Voleibol, donde no hubo contradicciones con respecto a esta categoría.

Cuadro 22

Categoría Principal: Descriptores de la Cultura Gerencial

| ORGANIZACIÓN DEPORTIVA PROFESIONAL | CONCIDENCIAS | CONTRADICCIONES | TOTAL |
|------------------------------------|--|-----------------|-----------|
| BALONCESTO | Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia | | |
| | Cultura, Deporte y cambio social | | |
| | Estructura Organizacional | | |
| | Educación y formación | | |
| | Participación ciudadana y contraloría social | | |
| | Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico | | |
| | Desarrollo organizacional, visión compartida | | |
| VOLEIBOL | Estructura organizacional | | |
| | Educación y formación | | |
| | Relación deporte-estado-sociedad | | |
| | Desarrollo económico, social y tecnológico | | |
| TOTAL | 11 | 0 | 11 |

Cuadro elaborado por el autor

Las coincidencias que definen a la cultura gerencial de las ligas del deporte profesional estuvieron ajustadas a una organización que apunta a: (a) Desarrollo Organizacional, (b) Visión Compartida, Valores y Creencia, (c) Cultura, Deporte y cambio social, (d) Estructura Organizacional, (e) Educación y formación, (f) Participación ciudadana y contraloría social, y (g) Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico. Estos descriptores que definen a la cultura gerencial, es el reflejo de lo que piensan y sienten los actores entrevistados con respecto a esta categoría principal, los cuales ejercen funciones y responsabilidades gerenciales dentro del deporte profesional venezolano.

4. ¿Qué elementos se identifican con un constructo teórico vinculado a la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano?

El proceso de análisis para identificar el constructo teórico se inició, tal como lo suscriben Corbin, J. y Strauss, A. (Op. Cit.) con la codificación abierta, donde la preocupación investigativa estuvo orientada a derivar etiquetas conceptuales en cada una de las entrevistas realizadas a informantes claves; posteriormente estas etiquetas fueron agrupadas en categorías que emergieron de estas entrevistas; luego se seleccionaron las categorías principales, cuyo criterio fue elegir aquella categoría emergente que tuviese la mayor cantidad de etiquetas conceptuales por cada entrevista.

Seguidamente se realizó el análisis en codificación axial, que consistió en relacionar las etiquetas conceptuales de las categorías principales, entrecruzando y vinculando el tipo de relación de esas etiquetas con la categoría principal. En este sentido, tanto el análisis en codificación abierta como en codificación axial se realizó en primera instancia en un nivel descriptivo, a objeto de caracterizar los hechos que se derivaron de los datos que emergieron de las entrevistas; y posteriormente en un nivel explicativo, para determinar las razones de estos hechos. Es importante destacar que todo este proceso de análisis estuvo ajustado a la aplicación del método comparativo constante (Strauss, A. y Corbin, J., Op. Cit.), a fin de garantizar la recurrente revisión y comparación de los datos capturados a los efectos de comprobar sus coincidencias, contradicciones, dificultades, fortalezas y debilidades.

En consecuencia y dado el detallado análisis en codificación abierta y axial, se procedió a realizar el análisis en codificación selectiva, que consistió en integrar las categorías principales *Experiencia Gerencial*, *Perfil Gerencial*, *Conocimiento de la Ley del Deporte*, *Concepción de la Cultura Gerencial*,

Crecimiento y Desarrollo Organizacional, y Descriptores de la Cultura Gerencial, en una sola categoría central o medular con suficiente poder explicativo y que de alguna manera agrupara suficientes datos e ideas que han estado diluidas en las categorías principales, que aun cuando estas categorías principales aisladamente muestran un fragmento de los datos (Strauss, A., 1987), la categoría central que de manera abstracta reúne la idea conceptual en un todo como constructo teórico y que explica el tema objeto de estudio de esta investigación es ***la Cultura Gerencial como garantía de éxito en las organizaciones del deporte profesional venezolano***.

5. ¿Qué lineamientos teóricos sobre cultura gerencial contrastan con la perspectiva que tienen los actores sociales involucrados en las organizaciones del deporte profesional venezolano?

Con el propósito de refinar el constructo teórico *la Cultura Gerencial como garantía de éxito en las organizaciones del deporte profesional venezolano*, y siguiendo las consideraciones que otorga la teoría fundamentada sugeridas por Corbin, J. y Strauss, A. (Op. Cit.), en codificación selectiva se seleccionaron 19 autores que han teorizado acerca de cultura gerencial, donde se derivaron 12 aportes y lineamientos teóricos, a los efectos de poder contrastarlos con la perspectiva que tienen los actores sociales inmersos en estas organizaciones (ver cuadro 23), que de alguna manera reflejaron los hallazgos encontrados en cuanto a las semejanzas, diferencias, contradicciones, motivaciones, formas de pensar, sentir y actuar, que en definitiva constituyeron las brechas entre teoría y praxis.

Cuadro 23
Contraste entre los lineamientos teóricos y la perspectiva
de los actores sociales acerca de la cultura gerencial

| Nº | AUTORES | APORTES | LINEAMIENTOS TEÓRICOS | PERSPECTIVA DE ACTORES SOCIALES |
|----|--|--|--|--|
| 1 | Goodenough, W. (1972) | Concepción de la Cultura | La cultura es la manera en que un grupo de personas ha organizado sus experiencias del mundo concreto, ello le confiere una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos. | Se tiene una percepción con respecto al concepto de cultura orientado al ordenamiento del esfuerzo de directivos y jugadores a fin de lograr su integración. |
| 2 | Levy Strauss, C. (1965); Levy Strauss, C. (1987) | Componentes de la cultura | La cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos. Se concluye que todas las culturas tienen características comunes, aún cuando se manifiesten en formas muy diversas. | El aspecto distintivo está configurado por la tendencia a trabajar bajo un enfoque cooperativo y en sinergia, asegurando el éxito deportivo y económico a través de la capacitación permanente del personal que integra las ligas del deporte profesional. |
| 3 | Wallace, D. (1980) | Carácter predictivo de la cultura | La cultura es una "política" elaborada de manera tácita y gradual por grupos de individuos con la intención de promover sus intereses. Este sistema facilita que los integrantes de una organización puedan, a pesar de tener distintas motivaciones y metas divergentes, predecir mutuamente sus comportamientos y de ese modo funcionar en sociedad. | Toman en cuenta que es una exigencia de las organizaciones del deporte profesional, la instauración de valores organizacionales que de algún modo guíen el comportamiento de sus integrantes. |
| 4 | Geertz (2001) y Schneider (1968) | Sistemas simbólicos de la cultura | La cultura como 'unidades culturales', es un sistema de símbolos que asocian entre sí un código de comportamiento social y un lenguaje específico. La cultura sería un sistema de símbolos que comprende unidades culturales y las reglas sobre las relaciones y las conductas. Ello facilita el establecimiento de las conexiones entre los símbolos culturales y los acontecimientos observables así como el contraste entre el 'nivel normativo' y el 'nivel cultural'. | Las relaciones y comportamientos presentes a través de códigos entre los integrantes de las organizaciones del deporte profesional venezolano, se establecen sobre la base de un conjunto de percepciones, emociones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, rutinas y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en estas organizaciones, fijadas por un conjunto de reglas y normas que deben cumplirse. |
| 5 | Malinowski, B. (1970) | La cultura como catalizador de necesidades | Todo lo que representa la cultura, se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales. En este sentido, la organización se constituye en un sistema sociocultural que refleja (o debería reflejar) las necesidades de sus integrantes en su forma, estructura y procedimientos gerenciales. En cierta medida, la organización llega a ser la expresión social de las necesidades de sus miembros. | La satisfacción de necesidades de los miembros de las organizaciones del deporte profesional venezolano está centrada básicamente en la cooperación, que se manifiesta mediante la participación activa y en sinergia, además de compartir una misma visión, valores y creencias, y con el compromiso de estas organizaciones por capacitar a su personal. |
| 6 | Radcliffe-Brown, A. (1975) | La cultura como sistema social | Las organizaciones como sistemas socioculturales, deberán estar necesariamente en armonía con el macrosistema al que pertenecen, dado que las mismas se definen como "subsistemas" de un sistema social más amplio y, por lo tanto, subordinado a éste. En este sentido, la cultura es la adquisición de características mentales y hábitos que capacitan a los individuos para participar en un sistema social que les permite mantener el orden y generar mecanismos de adaptación para conservar el equilibrio entre la comunidad y su ambiente físico. | La cultura como sistema social está subordinado a un macro sistema que lo rige el estado a través del Ministerio del Poder Popular para el Deporte. En este sentido, las organizaciones del deporte profesional venezolano se sienten aisladas dentro de los diferentes subsistemas y no tomadas en cuenta, evidenciándose en las discrepancias entre lo acordado por estas organizaciones y el ente ministerial antes de la promulgación de ley del deporte, relativo a la manera de establecer los procedimientos para el uso del fondo nacional para el desarrollo del deporte. Asimismo, la falta de coordinación entre el Estado, directivos de la liga y propietarios de equipos afectó esta plataforma legal, limitando los procesos de negocio con los potenciales patrocinadores. |

Cuadro elaborado por el autor

| | | | | |
|----|---|---|--|--|
| 7 | Boas, F. (1984), Benedict, R. (1934), Kroeber, A y Kluckhohn, C (1952) | Aspectos condicionantes de la cultura | El origen e historia de la organización condiciona de distintas maneras su funcionamiento y evolución y como ésta asume diversas formas según las combinaciones de circunstancias históricas. | Los valores organizacionales como el respeto entre los directivos y trabajadores de las ligas, la tolerancia al riesgo, la identificación organizacional, el liderazgo, el arraigo y sentido de pertenencia, la integración entre pares y relacionados, y el trabajo en equipo, están arraigados en las organizaciones del deporte profesional, condicionando y guiando la manera de actuar de los integrantes. |
| 8 | Kroeber, A y Kluckhohn, C. (1952) | Características de la cultura | Las características esenciales de la cultura son: integración, historicidad, uniformidades, causalidad, significación y valores y relatividad. | Los actores tienen una postura referida a una misma concepción de desarrollo deportivo que apunta a la existencia de elementos como la misión, la visión, los valores y objetivos claros, con una estructura funcional definida y alineada con las particularidades intangibles y subjetivas como la tolerancia y el respeto. |
| 9 | Bourdieu, P. (1990) | Espacio social | El espacio social está determinado por el capital cultural y el espacio simbólico de los miembros de la organización, en el cual convergen el capital cultural y el capital económico, es decir, el habitus está constituido por las normas y valores compartidos. | Los valores organizacionales y el grado de confianza deben imperar en sus miembros, además de la comunicación en todos sus niveles ascendente y descendente, la calidad de liderazgo, el sentimiento de realizar un trabajo útil, la responsabilidad, las recompensas justas, y las presiones y controles razonables. Éstas son prácticas que deben estar acompañadas de una estructura organizativa ajustada a las funciones de sus integrantes, mediante el compromiso y el cumplimiento de normas. |
| 10 | Chiavenato, I. (1998) | Cultura y cambio organizacional | El cambio organizacional planteado en cualquier organización no pasa solamente por cambiar las creencias, expectativas y valores de las personas, sino los de toda la organización, por otros que sean más eficaces para cumplir los objetivos y misión, que predominen sobre los demás. De esto se desprende que para el Desarrollo Organizacional, modificar la estructura organizacional no es suficiente para cambiar la organización, sino que la única forma de cambiar la organización es modificando su cultura. | Atenta contra la implementación de una ajustada cultura gerencial, la presencia de criterios heterogéneos, cuya práctica obstaculiza la articulación de una gerencia acorde con las actitudes, sentimientos y acciones, además que se adolece de capacidad gerencial en todos sus niveles, afectando el cumplimiento de objetivos y metas, aun cuando se aprecian en algunos equipos de las ligas profesionales, personal con competencias gerenciales en diferentes áreas, en algunos casos con postgrados, competencias que muchas veces no están alineadas con la gerencia deportiva. |
| 11 | Etling, J. y Schwarstein, L. (1992) | Cultura gerencial | Entendemos por cultura gerencial los modos de pensar, creer y hacer cosas en una organización, sea esta pública o privada. | La Cultura Gerencial está determinada por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles adecuadamente alineados con la misión, visión, con dirección y sentido en las acciones, con el acompañamiento de un ser humano integral centrado en valores como el respeto, la honestidad y la equidad, y en algunos casos con personal con competencias en el área gerencial adquiridas a través de los años en estas organizaciones garantizando el cumplimiento de objetivos y metas. |
| 12 | Granel, E. (1997) | Éxito gerencial y cultura | Es imperativo que las organizaciones públicas y privadas enfrenten los retos que impone la globalización, asumiendo el compromiso que los cambios y transformaciones ameriten para construir sólidas culturas gerenciales que garanticen el éxito de las organizaciones, a través de liderazgos efectivos y con herramientas gerenciales que faciliten esos cambios. | El común denominador alude a la importancia de implementar una cultura gerencial, acompañado de un comportamiento centrado en valores que impida el sesgo político prevaleciente. En este tenor, la garantía de éxito de estas organizaciones deportivas profesionales estaría condicionada por estos argumentos, dado a que si no existe tal cultura, es difícil la obtención de los resultados esperados. |

A este respecto, Goodenough, W. (1972) concibe a la cultura como la manera en que las personas perciben y conceptualizan de forma estructurada y organizada sus vivencias en el mundo concreto, concepción que se acerca a la perspectiva de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, donde perciben a la cultura como el ordenamiento del esfuerzo de sus directivos y jugadores a fin de lograr su integración.

Con respecto a los componentes de la cultura, Levy-Strauss, C. (1985, 1987) sostiene que ésta se compone de sistemas simbólicos colectivos, concluyendo que todas las culturas tienen características comunes, aun cuando se manifiesten en formas muy diversas. En el caso de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, el aspecto distintivo de los componentes de la cultura, está configurado por la tendencia a trabajar bajo un enfoque cooperativo y en sinergia, asegurando el éxito deportivo y económico a través de la capacitación permanente del personal que integra las ligas del deporte profesional.

Por su parte, Wallace, D. (1980), cuyo aporte teórico relativo al carácter predictivo de la cultura, sugiere que independientemente de las motivaciones y metas divergentes que puedan tener los integrantes de una organización, sus comportamientos pueden predecirse a través de la interacción, dado a que dicha cultura promueve sus intereses intencionalmente para poder funcionar en sociedad; postura que de alguna forma se asemeja a la de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, en donde el comportamiento de sus integrantes se puede predecir debido a que aprecian que los valores están instaurados como el respeto por la gente, la identificación con estas organizaciones, el reconocimiento de los liderazgos emergentes, el respeto por las tradiciones, el arraigo y sentido de pertenencia, la integración entre

pares y relacionados, el trabajo en equipo, además que comparten una misma visión.

Asimismo, Geertz, C. (2001) y Schneider, D. (1968) exponen acerca de los sistemas simbólicos de la cultura, que el comportamiento social y el lenguaje son códigos que se relacionan entre sí, condicionando las relaciones y las conductas sobre la base de reglas y unidades culturales, facilitando las conexiones entre estos códigos como sistemas simbólicos y aquellas situaciones susceptibles de ser observadas.

Estos sistemas simbólicos de la cultura se traducen en el mundo de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, mediante los comportamientos y las relaciones que se dan a través de códigos (ajustados a un lenguaje característico y un comportamiento social entre pares, colaboradores y relacionados) como las percepciones, emociones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, rutinas y otras formas de interacción dentro y entre estos grupos existentes en estas organizaciones, sistemas simbólicos fijados por un conjunto de reglas y normas que deben cumplirse.

En relación a la cultura como catalizador de necesidades, Malinowski, B. (1970) sostiene que dentro de las funciones de la cultura, visto como un sistema sociocultural, está la de atender y satisfacer las necesidades de sus integrantes en cuanto a formas, estructuras y procedimientos gerenciales dentro de la organización.

El aporte de Malinowski se articula con la postura de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, donde se pudo observar que la satisfacción de necesidades de sus miembros está centrada básicamente en la cooperación, que se manifiesta mediante la participación activa y en sinergia, además de compartir una misma visión,

valores y creencias, y con el compromiso de estas organizaciones por capacitar a su personal.

En este mismo orden de ideas, Radcliffe-Brown, A. (1975) argumenta con respecto a la cultura como sistema social, que las organizaciones como subsistemas socioculturales están subordinadas y en concordancia con el macrosistema al cual pertenecen, siendo la cultura el mecanismo que permite la adquisición y desarrollo de características mentales y hábitos que contribuyen a dar dirección y sentido en las acciones, facilitando el orden y la adaptación, permitiendo mantener el equilibrio en la comunidad.

En la perspectiva de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, la cultura como sistema social está subordinado a un macro sistema que lo rige el estado a través del Ministerio del Poder Popular para el Deporte. En este sentido, aun cuando estas organizaciones están subordinadas a este ente ministerial, se pudo apreciar que no se percibe una concordancia, debido a que se sienten aisladas dentro de los diferentes subsistemas y no tomadas en cuenta, evidenciándose en las discrepancias entre lo acordado por estas organizaciones y el ente ministerial antes de la promulgación de ley del deporte, relativo a la manera de establecer los procedimientos para el uso del fondo nacional para el desarrollo del deporte. Asimismo, la falta de coordinación entre el Estado, directivos de la liga y propietarios de equipos afectó esta plataforma legal, limitando los procesos de negocio con los potenciales patrocinadores.

Boas, F. (1984), Benedict, R. (1934), Kroeber, A. y Kluckhohn, C (1952) sustentan la tesis relativa a los aspectos condicionantes de la cultura, que el origen e historia de la organización condiciona de distintas maneras su funcionamiento y evolución, y como ésta asume diversas formas según las combinaciones de circunstancias históricas.

En la realidad empírica de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, los aspectos condicionantes de la cultura están moldeados por los valores organizacionales como el respeto entre los directivos y trabajadores de las ligas, la tolerancia al riesgo, la identificación organizacional, el liderazgo, el arraigo y sentido de pertenencia, la integración entre pares y relacionados, y el trabajo en equipo; valores que están arraigados en estas organizaciones, condicionando y guiando la manera de actuar de sus integrantes.

En lo que respecta a las características de la cultura, Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952) concuerdan que las características esenciales de la cultura son: integración, historicidad, uniformidades, causalidad, significación, valores y relatividad. En los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, se pudo observar que tienen una postura referida a las características de la cultura, una misma concepción de desarrollo deportivo que apunta a la existencia de elementos como la misión, la visión, valores y objetivos claros, con una estructura funcional definida y alineada con las particularidades intangibles y subjetivas como la tolerancia y el respeto.

Por otro lado, Bourdieu, P. (1990) asegura en su aporte espacio social, que éste se encuentra configurado por símbolos que están presentes en las interacciones de los miembros de una organización, donde hacen vida las normas y los valores compartidos. Este aporte teórico en su praxis, según la interpretación que se deriva de las apreciaciones de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, se manifiesta mediante la práctica de valores organizacionales y el grado de confianza, los cuales debieran estar instituidos en cada uno de sus miembros, además de la comunicación en todos sus niveles (ascendente y descendente), la calidad de liderazgo, el sentimiento de realizar un trabajo útil, la responsabilidad, las recompensas justas, y las presiones y controles razonables. Éstas son

prácticas que deben estar acompañadas de una estructura organizativa ajustada a las funciones de sus integrantes, mediante el compromiso y el cumplimiento de normas.

En cuanto a la cultura y cambio organizacional como aporte teórico de Chiavenato, I. (1998), las transformaciones organizacionales no solamente pasan por la práctica de valores, creencias y expectativas personales, sino también por la de todos sus integrantes, con el propósito de poder capitalizar en el logro efectivo de la misión, las políticas y los objetivos estratégicos de las organizaciones, en aras de facilitar los cambios y transformaciones necesarias, no siendo suficiente una modificación en su estructura organizacional, por el contrario la única forma es modificando su cultura determinada por las actitudes, motivaciones, costumbres, rutinas, hábitos, creencias entre otros.

Los lineamientos teóricos de este autor, encuentran divergencias en la realidad empírica investigada, colocando en evidencia las debilidades organizacionales para poder implementar cambios y transformaciones en la cultura gerencial, dado por la presencia de criterios heterogéneos, cuya práctica obstaculiza la articulación de una gerencia acorde con las actitudes, sentimientos y acciones, además que se adolece de capacidad gerencial en todos sus niveles, afectando el cumplimiento de objetivos y metas, aun cuando se aprecian en algunos equipos de las ligas profesionales, personal con competencias gerenciales en diferentes áreas, en algunos casos con postgrados, competencias que muchas veces no están alineadas con la gerencia deportiva.

Etking, J. y Schvarstein, L. (1992) sostienen con respecto a cultura gerencial como aporte teórico, que son los modos de pensar, creer y hacer cosas en una organización, sea esta pública o privada; tesis que concuerda con la perspectiva de los actores sociales de las organizaciones del deporte

profesional venezolano, cuya cultura gerencial está determinada por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles adecuadamente alineados con la misión, visión, con dirección y sentido en las acciones, con el acompañamiento de un ser humano integral centrado en valores como el respeto, la honestidad y la equidad, y en algunos casos con personal con competencias en el área gerencial adquiridas a través de los años en estas organizaciones garantizando el cumplimiento de objetivos y metas.

El aporte conceptual de Granell, E. (1997), acerca de éxito gerencial y cultura, apunta a que es imperativo que las organizaciones públicas y privadas enfrenten los retos que impone la globalización, asumiendo el compromiso que los cambios y transformaciones ameriten para construir sólidas culturas gerenciales que garanticen el éxito de las organizaciones, a través de liderazgos efectivos y con herramientas gerenciales que faciliten esos cambios.

El común denominador que se desprende de la perspectiva de los actores sociales de las organizaciones del deporte profesional venezolano, alude a la importancia de implementar una cultura gerencial, acompañado de un comportamiento centrado en valores que impida el sesgo político prevaleciente. En este tenor, la garantía de éxito de estas organizaciones deportivas profesionales estaría condicionada por estos argumentos, dado a que si no existe tal cultura, es difícil la obtención de los resultados esperados.

Así pues, al contrastar los aportes teóricos y lo que acontece en la realidad empírica vista desde la perspectiva de los actores sociales involucrados en las organizaciones del deporte profesional venezolano, se pudo apreciar que existen más semejanzas que diferencias, no obstante estas últimas ayudan a la reflexión para poder implementar los cambios y transformaciones que se esperan, con el compromiso de crear sólidas estructuras organizativas, de la mano de aquellos aspectos intangibles como

los hábitos, actitudes, rutinas, comportamientos, creencias y motivaciones, las cuales redundarán en la instauración de una nueva cultura gerencial que garantice el éxito deportivo.

CAPITULO V

CONSTRUCTO TEÓRICO CULTURA GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VENEZOLANAS

Consideraciones y presuposiciones en torno al Constructo Teórico

Siguiendo a Padron (2002) tanto en la construcción como la evaluación de Teorías, dependen fundamentalmente de la postura Epistemológica previamente adoptada, ya que es ésta la que contiene los parámetros para concebir la naturaleza, la función y la estructura de las Teorías. De ese modo, el concepto de Teoría cambia según cada Enfoque Epistemológico.

En esta investigación el autor se apropio de la postura epistemológica “interpretativo-simbólico”, en virtud del convencimiento de que la realidad depende del modo en que la vemos y la pensamos y de que el conocimiento es producto de nuestras propias intuiciones internas, de nuestras vivencias y de nuestra propia conciencia. Con lo cual la *Teoría* viene siendo una especie de definición o de traducción del modo en que el investigador percibe los hechos desde su propia internalidad o desde su propia conciencia (Rivero, 2000 y Camacho, 2001).

Adicionalmente, al intentar describir y explicar lo que acontece en materia de Cultura Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano desde esta postura Epistémica, se hizo, necesario partir de una determinada Escuela de pensamiento, la cual actuó como un poderoso amplificador, que permitió ver ciertos aspectos de dicha realidad organizacional, mientras es posible que queden otros aspectos en la penumbra, o aun en total oscuridad.

Por ello en esta investigación, entendemos por escuela de pensamiento, una perspectiva para analizar algo, en este caso la Cultura Gerencial en las

Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano. Dicha escuela permitió poner el acento en la problemática que intrigaba al investigador, y nos dotó de unos conceptos, un conjunto de presuposiciones implícitas, a partir de las cuales se estructuró la argumentación y el conjunto de reglas de inferencias que permitieron llegar a las aportaciones que hoy se presentan al lector. De allí que es necesario resaltar, que nuestro acercamiento al objeto de estudio para la construcción teórica aquí presentada, estuvo siempre asociado con la confrontación empírica y por tanto en todo momento nos apegamos a la confrontación rigurosa cualitativa y cuantitativa, contra la realidad estudiada. Se asumió pues, una postura de extracción, asociada al Escuela Hermenéutico, denominado también interpretativa, el cual postula que la última razón de ser de los fenómenos sociales debe buscarse en la compleja intencionalidad de las acciones humanas, dentro del contexto social en el cual ellas tienen lugar, o sea, en las motivaciones de la acción, en los intereses en juego y en las consecuencias de los procesos en términos de quien gana y quien pierde. En otras palabras dado que la Cultura Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, tiene que ver con la acción humana y esta se refleja en una forma muy personal de entender el propio yo de quien asume roles gerenciales en estas organizaciones, y de interpretar el sentido de sus acciones, la preocupación central del investigador, fue llegar a una comprensión profunda de este fenómeno cultural gerencial, para comprender el significado de las acciones de la gerencia, desde el punto de vista de quienes las llevan a cabo, habida cuenta dentro del contexto dentro del cual tienen lugar y cuanto condicionadas por este. No obstante al predominio hermenéutico de esta indagación, existen puntos de encuentro, con las escuelas empírico-analítica y crítica, en virtud de que estas reconocen que el conocimiento de los fenómenos sociales está condicionado por el conjunto de significados sociales que determinan la identidad de cada actor social y por tanto, aunque dicho encuentro fue moderado, siempre se recurrió a la interpretación, más aún a una narrativa

explicativa de los hechos analizados, inspirada en los principios teóricos de estas, tal como se podrá verificar en lo sucesivo.

Por otro lado, el enfoque utilizado fue el constructivista, dado su carácter reaccionario al positivismo radical y al racionalismo extremo, que por sus pretensiones de objetividad y de certeza, no permiten abordar el tema de la “Cultura Gerencial en las Organizaciones Deportivas Venezolanas” la cual en esencia alude al ser humano que convive en medio de un entorno social que lo condiciona en su capacidad para conocerse a sí mismo y a su entorno y, por ende, un entorno que hace imposible la objetividad y la certeza.

Más específicamente, se utilizó la versión que podría denominarse de constructivismo moderado, que acepta la existencia de realidades independientes del ser humano, pero reconoce que los fenómenos sociales son contruidos socialmente y se somete al principio epistemológico de la verificación empírica.

De allí que siguiendo a los autores que se valen del enfoque constructivista, que con frecuencia, emplean términos tales como: identidad(es), significado, sentido, cultura, entorno, estructura organizacional, reglas y normas, intereses, sentidos, significados, etc., se organizó un sistema de interrogantes alineado con lo que los autores constructivistas suelen preguntarse: ¿cómo se autodefinen los actores que se pretende estudiar?, ¿cuáles son sus intereses manifiestos?, ¿en qué contexto social han surgido las creencias que un actor profesa?, ¿dentro de cuales reglas, formales o informales, se inicia la interacción entre dos o más actores?, ¿hasta dónde esta interacción origina nuevas reglas de juego?, ¿cómo, y con cual discurso se justifican estas nuevas reglas?. Adicionalmente, se consideró el presupuesto básico del enfoque constructivista, que asume que los actores (Gerentes de las Organizaciones de Deporte Profesional Venezolanas) como cualquier ser humano, son un producto social, es decir, que su respectiva

identidad es construida, más aun constituida, ante todo, por el sistema colectivo de significados y normas dentro del cual se mueven. De allí que, sus intereses, creencias, afectos y conductas están en gran parte determinados por ese entorno social donde se desenvuelven. Sin embargo, los investigadores constructivistas moderados parecen aceptar que los actores sociales, a la vez que reproducen la cultura dentro de la cual se encuentran, la pueden modificar, transformando así su propia identidad. También piensan que los actores elaboran, generalmente de forma inconsciente, discursos justificativos de la situación en que se encuentran o que estos discursos son impuestos por el entramado de las relaciones de poder.

Como consecuencia y dado el carácter constructivista de esta investigación, hubo que empezar por descubrir cuál es la identidad subjetiva de cada actor y sus respectivos intereses, y que reglas, creencias, experiencias, distribución de recursos, han contribuido a consolidar esa identidad.

De allí que el investigador como constructivista tubo que examinar el discurso con que cada actor justifica su conducta o sus pretensiones, yendo más allá del mismo, en busca de la identidad e intereses de quien lo emite. Por tanto la unidad básica de observación siempre fue el individuo inmerso en su contexto social, nunca el individuo aislado del mismo.

Todo ello permite justificar la elección de la postura epistémica interpretativo-simbólica, la escuela de pensamiento hermenéutica y el enfoque constructivista dado que estas elecciones y no otras, permitieron al investigador rescatar el contexto social en que se mueven los actores y la incidencia que aquel ejerce en la forma como el ser humano se concibe a sí mismo y concibe el mundo que le rodea.

Adicionalmente se optó por el empleo riguroso de la metodología cualitativa propuesta por Glasser & Straus, conocida como “Teoría Fundamentada”,

dado el poder descriptivo, explicativo y normativo de la misma, lo que permitió consecuentemente apartarse radicalmente de clásico método científico.

La teoría Fundamentada parte del criterio de que toda Teoría es una representación de un mundo, no el mismo mundo en sí. Por tanto, las Teorías tienen carácter simbólico (representacional) y, por tanto, tienen también carácter lingüístico. En ese sentido, las Teorías son un Lenguaje que representa un Mundo. Y en este sentido en esta investigación estamos en presencia de aportaciones teóricas generativas, vale decir proposiciones que como resultado del proceso investigativo, están orientadas a explicar unos hechos atendiendo al proceso básico y profundo en virtud del cual dichos hechos se generan, que nos permiten pasar del mundo de las particularidades y de las situaciones concretas hasta el mundo de las estructuras universales y de los esquemas subyacentes. Con ello rescatamos el poder de abstracción de los constructos que emergen como resultado del empleo riguroso de la teoría Fundamentada, de donde se deriva el concepto de “Potencia” o capacidad de abarque de las Teorías Sustantivas, como aquella que es aplicable a un área determinada, a diferencia de las teorías formales que presentan un nivel de abstracción mayor, y por lo tanto son aplicables a situaciones generales. Esta propiedad es indispensable para que el constructo pueda ser descriptivo, explicativo y predictivo. No obstante, tampoco podemos exagerar en abstracción del constructo aquí formulado, dado que si la pretensión fuese abarcar en abstracción, entonces el Constructo tendería a perder relevancia, tal como lo comenta Padrón (2013) “*si x es todo, entonces x es nada*” y si abarca muy poco o crece poco en abstracción, entonces pierde Potencia “una simple observación no logra predecir nada”. Una Teoría adecuada debe conseguir un punto equilibrado de abstracción, sobre la base de este principio de relevancia.

Como consecuencia de estas decisiones de entrada, en esta investigación doctoral se concibe el constructo teórico como una elaboración intelectual racional, que ordena, describe, explica y prescribe en forma resumida el resultado de un proceso inductivo-deductivo, que permitió al investigador ir al encuentro con la realidad, para absorber de esta, el conjunto de hechos, en ocasiones aislados, que fundamentan la cultura gerencial que subyace en las Organizaciones del Deporte Profesional venezolano. En consecuencia el término “Constructo Teórico” ha de entenderse como una explicación racional y coherente del fenómeno estudiado, que emerge de los datos empíricos recabados en campo, y que luego de ser categorizados, relacionados y sistematizados, permitieron responder las preguntas que dieron direccionalidad a la investigación, para con lo cual emergieron los insumos para la generación de los conceptos, que fundamentan la producción teórica que a continuación se presenta, entendida esta como un saber útil, racional (coherencia interna y concordancia con la realidad) y verdadero, producto de una indagación metódica, que como ya se indicó, tuvo fuerte inspiración en la Postura Epistemológica interpretativo-simbólico, la Escuela de Pensamiento conocida como la Hermenéutica, utilizó el enfoque Constructivista y se apoyó en la metodología cualitativa denominada Teoría Fundamentada.

De allí que una vez cartografiado el objeto de estudio, y en conocimiento de la inexistencia o insuficiencias en las explicaciones en torno a la Cultura Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional en Venezuela, objeto de esta investigación, se desplegó un proceso sistemático y reflexivo el cual partió de un abordaje de la realidad a través de los actores sociales seleccionados y la confrontación teórica que soporta la investigación.

Lo anterior, permitió el surgimiento de categorizaciones abiertas las cuales son desde el punto de vista ontológico una primera representación del sistema conceptual que se aspira modelar el cual está influenciado por los intereses, creencias y significados de los sujetos entrevistados y las del

propio investigador. A partir de allí, se generaron unas categorizaciones axiales o segundas representaciones las cuales son interpretadas y explicadas de acuerdo con los datos obtenidos de las fuentes documentales primarias (informantes y teorías), manejándose una epistemología implícita que facilitó al investigador proporcionar criterios de rigor científico: validez y confiabilidad de acuerdo con los planteamientos y enfoques de una investigación cualitativa.

Los datos aportados fueron determinantes para llegar a las categorizaciones selectivas las cuales permiten generar el constructo objeto de esta investigación.

Es importante aclarar, que una vez que se obtuvieron las primeras aproximaciones al constructo emergido de la realidad, el investigador fue nuevamente a los informantes para determinar hasta qué punto había interpretado la información suministrada sobre la Cultura Gerencial de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolanas y si el producto obtenido era cónsono con lo que los informantes sintieron y pensaron sobre la temática.

Esta revisión fue importante para el investigador y para los informantes por cuanto a estos últimos se les permitió reafirmar sus significados y representaciones sobre el tema abordado y para el investigador contribuyó a que los hallazgos fueran lo más creíbles y precisos. Aquí se corrigieron errores en la interpretación de los hechos, se clarificaron las interpretaciones del investigador y se determinó el constructo, que fue producto del análisis de las categorías axiales las cuales al parecer presentaron elementos que resaltaban, vale decir que se revelaron factores determinantes que se conjugaron para generar el constructo.

De esta manera se ratifica que dada la función que se aspira tengan las reflexiones teóricas aquí presentadas, las mismas han de ser consideradas

como “Descriptivas”, “Explicativas” y “Normativas”. Descriptivas en razón del intento por enumerar las características, componentes y relaciones que se encontraron en el estudio. Explicativas dado que interesaba dar cuenta de las causas y efectos que genera la impronta Cultural en la Gerencial en dichas Organizaciones. Normativa en virtud de la pretensión de dar orientaciones sobre el deber ser de la Cultural en la Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional en Venezuela.

Construcción de la imbricada trama que sustenta el Constructo Teórico propuesto.

Los datos analizados en esta investigación permiten concluir como elementos estructurales del Constructo Teórico Cultura Gerencial en Organizaciones Deportivas Venezolanas, a las categorías principales: *Experiencia Gerencial, Perfil Gerencial, Conocimiento de la Ley del Deporte, Concepción de la Cultura Gerencial, Crecimiento y Desarrollo Organizacional y Descriptores de la Cultura Gerencial*, las cuales están condicionados en su efectividad por los elementos de experiencia gerencial y nivel académico.

Con respecto a la categoría principal *Experiencia Gerencial*, se evidenció una cultura gerencial donde el valor por los años acumulados de experiencia deportiva dentro de las organizaciones deportivas profesionales predomina sobre la formación académica continua y recurrente de su tren gerencial y directivos como factor crítico para garantizar el éxito deportivo. En tal sentido, ante los desafíos del siglo veintiuno esta categoría se conceptualiza como la experiencia gerencial en equilibrio con la formación académica. Tener una buena formación en aspectos concretos de gestión deportiva es un plus, pero no es suficiente. Puede ser muy relevante el hecho de que alguien haya gestionado una empresa en un sector profesionalizado y que, además, su propia inquietud le haya llevado a ser miembro de una Junta

Directiva de una organización deportiva profesional, es decir, que se haya sensibilizado con los problemas que pueden surgir en una entidad de este estilo. De hecho, puede ser incluso más interesante este perfil que el de aquel que haya cursado estudios de cuarto nivel en gerencia de organizaciones deportivas, pero tampoco es suficiente. Es inminentemente necesario que el equilibrio entre la experiencia y la formación académica vaya de la mano como factor crítico de éxito.

En cuanto al *Perfil Gerencial* se observó un personal con escasa experiencia dentro del deporte profesional, además de evidenciarse el bajo nivel en su formación académica, que ejerce funciones y responsabilidades con competencias gerenciales, su formación académica se sustenta en estudios de tercer nivel. Sobre la base de los datos obtenidos, en la Cultura Gerencial en las Organizaciones Deportivas Venezolanas, el Perfil Gerencial se conceptualiza como un gerente que influye positivamente en las otras para el buen cumplimiento de un trabajo, su liderazgo en la gestión puede ser ejercido por todos los miembros de la organización, la capacidad para establecer relaciones y trato adecuado con todos los miembros de la organización, Se debe estar informado tanto del medio donde ejerce sus funciones, como de todas las áreas del negocio, cualquiera que sea la organización deportiva profesional en la que se encuentra. No basta con sólo tener o contar con información, sino que ésta debe ser transmitida dentro de la organización, es importante su capacidad para tomar decisiones y no ser adverso al cambio, ya que el gerente está para solucionar problemas, asignar bien los recursos y ser un buen negociador. Pero debemos tener presente las virtudes humanas como honestidad, lealtad, justicia, conocimientos, firmeza y patriotismo; de lo contrario, no se es un gerente y solo se está aplicando autoridad por la posición que se ocupa. Estos son algunos requisitos y poseer un perfil particular que les permita abordar los retos gerenciales de este siglo XXI con mayores probabilidades

de éxito.

En cuanto a *Conocimiento de la Ley del Deporte*, se demostró los beneficios que otorga la ley en cuanto a que promueve la inclusión social a través de la masificación deportiva, postura que se alinea con el artículo 3 relativo a la función social indeclinable por parte del Estado venezolano (Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, 2011), además de ser una ley muy utilitaria dado a que garantiza el fiel cumplimiento en la entrega de aportes económicos adicionales.

Las contradicciones en estos actores con respecto a esta categoría, estuvieron centradas en gran medida en la forma como fue implementado el artículo 68 de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (Op. Cit.), relacionado al fondo nacional para el desarrollo del deporte, la actividad física y la educación física; en este sentido, se evidenció la dicotomía entre lo que se acordó con las organizaciones del deporte profesional antes de la promulgación de esta ley y lo que se estableció posteriormente, en consecuencia produjo incertidumbre en la relación de negocios con los patrocinantes, donde este fondo se ejerce mediante un proceso lento, burocrático, intervencionista y discrecional al momento de otorgar los aportes económicos. En consecuencia, los datos recabados y analizados conceptualizan a esta categoría como la capacidad de negociación, adaptación y aceptación de un gerente al momento de cumplir e implementar las bases legales que rige el deporte profesional en Venezuela, como son: 1). La coordinación entre el Estado, directivos de la liga y propietarios de equipos para el fortalecimiento de la plataforma legal, abriendo espacios para los procesos de negocio con los potenciales patrocinadores. 2). En el reglamento deben existir acuerdos en cuanto a la autonomía del deporte profesional, la oportunidad de libre contratación con el sector privado y participación. 3). Debe existir la intención del legislador de crear un estímulo económico al deporte. La idea debe ser fomentar los

aportes privados al deporte, pero sin controles excesivos que espanten a los patrocinadores, las normas que rigen el registro de organizaciones y algunos recaudos exigidos para tal fin. 4). Se debe respetar la confidencialidad de los contratos con los jugadores y los patrocinadores, y que se elimine el amplio margen de discrecionalidad que tiene las autoridades deportivas estatales para aceptar registros de organizaciones deportivas y para rechazar patrocinios y 5). Se debe incluir en la ley una norma que permitirá a las federaciones, ligas y equipos profesionales recibir de manera "automática" el patrocinio privado sin pasar por un filtro gubernamental, como establece la nueva legislación.

Con respecto a la categoría principal *Concepción de la Cultura Gerencial* se evidenció, un común denominador expresado por los actores entrevistados alude a la importancia de implementar una cultura gerencial como concepto, acompañado de un comportamiento centrado en valores que impida el sesgo político prevaleciente. En este tenor, la garantía de éxito de estas organizaciones deportivas profesionales estaría condicionada por estos argumentos, dado a que si no existe tal cultura, es difícil la obtención de los resultados esperados. Este constructo se conceptualiza como una cultura que contribuye a ordenar el esfuerzo para poder capitalizar en la integración de directivos y jugadores, esfuerzo centrado en la práctica de: (a) valores organizacionales, (b) el grado de confianza que debe imperar en sus miembros, (c) la comunicación en todos sus niveles ascendente y descendente, (d) la calidad de liderazgo, (e) el sentimiento de realizar un trabajo útil, (f) la responsabilidad, (g) las recompensas justas, y (h) las presiones y controles razonables. Estas prácticas deben estar acompañadas de una estructura organizativa ajustada a las funciones de sus integrantes, mediante el compromiso y el cumplimiento de normas.

En la categoría principal *Crecimiento y Desarrollo Organizacional* se observó coincidencia en la preocupación actual de la necesidad de

crecimiento y desarrollo en las estructura organizacionales de los equipos y liga del deporte profesional venezolano, en consecuencia debe prevalecer el trabajo cooperativo y en sinergia, dada por la participación activa de sus integrantes para lograr la efectividad y productividad de la organización. Esta sinergia cooperativa se debe manifestar mediante la capacitación del personal, la consolidación y en consecuencia el aseguramiento del éxito recurrente y sostenido, tanto en lo deportivo como en lo económico, dando como resultado, un estado de ganancias y pérdidas positivo. En tal sentido esta categoría principal se conceptualiza como el propio modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización deportiva para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.

El énfasis tradicional de la gestión en el área de recursos humanos bajo este enfoque, está fundamentado en preparar y adecuar a las organizaciones deportivas profesionales para emprender y sostener con éxito el proceso de crecimiento empresarial: Mayor volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y rentabilidad, y por tanto, en la mayoría de los casos, también mayor inversión en activos, más trabajadores, mas infraestructura, en fin: adecuarlos para “crecer” en su connotación física principalmente.

Tiene que ver con la visión mecanicista de la organización deportiva. Se busca entonces garantizar que todas las “piezas” de la organización, permitan y favorezcan dichos planes de crecimiento, de manera armoniosa y eficiente. Adecuación de estructura organizativa y cargos, seguimiento de políticas y procesos que buscan hacer las cosas de manera consistente y bien hechas, al igual que totalmente bajo control. Es el mundo de lo predecible y controlable.

Para el desarrollo del “ser organizacional”, el modelo de gestión actual ofrece las primeras etapas. Las mismas tienen que ver con el crecimiento físico de la empresa. Comenzamos el proceso de desarrollo cuando abrazamos un modelo de gestión basado en valores, que necesariamente nos lleva a trabajar con la cultura organizacional para apuntalar las ventajas sustentables.

La fusión de estos dos enfoques ofrece a las empresas la oportunidad de conciliar lo mejor de dos mundos para consolidar los procesos de crecimiento ahora en un contexto de equidad, justicia y equilibrios, que hoy comienzan a ser una necesidad para retomar la senda del desarrollo sustentable.

En referencia a la categoría principal *Descriptor de la Cultura Gerencial* se observó en los actores entrevistados con respecto a esta categoría principal, la necesidad por su desconocimiento del concepto de cultura gerencial de definir los términos que describan a la cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional venezolano. En consecuencia la categoría principal *Descriptor de la Cultura Gerencial* se conceptualiza como una organización del deporte profesional integrado por actores que ejercen funciones y responsabilidades gerenciales dentro del deporte profesional venezolano debe apuntar a describir a la cultura gerencial en su organización en los siguientes términos: (a) Desarrollo Organizacional, (b) Visión Compartida, Valores y Creencia, (c) Cultura, Deporte y cambio social, (d) Estructura Organizacional, (e) Educación y formación, (f) Participación ciudadana y contraloría social, y (g) Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

Categoricamente se puede deducir dada a su reiterada referencia por los entrevistados, que los 6 elementos estructurales del *Constructo Teórico Cultura Gerencial de las Organizaciones Deportivas Venezolanas*

anteriormente comentados, están condicionados en su efectividad, por los elementos experiencia gerencial y nivel académico, que en su conjunto y como un todo integral sustentan teóricamente la Cultura Gerencial de las Organizaciones Deportivas Venezolanas.

Definición del constructo teórico “Cultura Gerencial en Organizaciones Deportivas Venezolanas”

Para avanzar en la explicitación de la Cultura Gerencial en Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, se hace necesario en primer lugar, reflexionar sobre qué se entiende por organizaciones en este particular contexto organizacional.

Desde el punto de vista de las ciencias gerenciales, el término organización posee dos connotaciones: La primera de éstas, hace referencia a la organización como un todo conformado por recursos humanos, financieros, equipos, materiales y objetivos comunes.

Una de las referencias más antigua que se tiene de la palabra organización, se remonta a finales del siglo XIX, Taylor presentó las primeras ideas que permitirían definir a una organización, según Eyssautier de la Mora (2002) se constituyeron en los principios rectores de las organizaciones de ese entonces, enunciados que se mencionan a continuación:

- 1) La organización debe organizarse de tal manera que pueda dirigir apropiadamente y llevar a cabo sus funciones;
- 2) Los organizadores deben reunir, analizar y codificar toda la información empírica proveniente de la actividad empresarial, con el fin de desarrollar una ciencia o un conocimiento científico;
- 3) Lo trabajadores deben ser cuidadosamente seleccionados y

minuciosamente estudiados para que desarrollen su máxima capacidad individual; 4) El personal debe ser motivado y adiestrado para utilizar métodos científicos obtenidos mediante el análisis y la codificación de datos empíricos . (pag.298)

En este sentido, la organización es el espacio tangible, el cual se convierte en objeto de estudio al considerar a las instituciones públicas y privadas donde se llevan a cabo todas las actividades propias de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

La otra connotación, se refiere a una de las actividades del proceso administrativo, denominada organización, la cual junto con las otras etapas del proceso administrativo, forma parte de las funciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, la manera de cómo se materializa la administración como ciencia social.

Ambas connotaciones son utilizadas indistintamente por la mayoría de autores. Es así como Marín (1998), plantea que, las organizaciones ocupan un lugar fundamental en la sociedad moderna e inciden significativamente y de múltiples maneras en la mayor parte de nuestras actividades.

Adicionalmente, en el ámbito deportivo, se considera que la organización, es una red de relaciones sociales desarrolladas en la sociedad, de donde se desprende la nueva configuración de la empresa cuyo análisis específico como una gran organización surge del reconocimiento de las condiciones sociales descritas por la sociología industrial.

Al respecto, Márquez (2001), considera al término “empresa” en vez de “organización”. En este sentido, considera que, la empresa al estar formada por hombres, alcanza categoría de ente social con características y vida

propias que favorece el progreso humano, la define como, un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Sin embargo, al referirse al término 'Empresa' considera que, es un término complejo, ya que su concepto tiene diversos enfoques: económico, filosófico, jurídico, social, etc. y que en su más simple acepción, se refiere a la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Cabe destacar que, una empresa es una organización con fines de lucro, pero no toda organización aunque se maneje como una empresa necesariamente tiene los mismos fines de lucro ya que su intención, en principio, pudiera estar orientada hacia el beneficio social y económico de la comunidad y sus fines, aparte del logro de éstos, conllevan al enriquecimiento de la colectividad, en aspectos tales como la mejora en la calidad de vida, en lograr un crecimiento sostenido de su economía, principios fundamentales en los cuales se basa el desarrollo sustentable, aspectos que también pudieran ser parte de la razón por las cuales son constituidas algunas empresas.

En tal sentido en esta investigación se conceptualiza a las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano como, una red de relaciones sociales desarrolladas en la sociedad, orientada hacia una meta y la creación de un entramado de relaciones formales para el empleo racional de los talentos humanos, así como de los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Y en tal sentido cuando se habla de organizaciones del Deporte profesional Venezolano en este sentido, se refiere a entes sociales, creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos relacionados íntimamente con el beneficio económico y social, los cuales se alcanzan mediante el trabajo humano y la aplicación de recursos materiales y financieros.

Se puede decir que la organización deportiva profesional es aquella, en la cual la propiedad y dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación de trabajo. Este grupo humano, interactúa y construye su realidad, en donde a través de discurso, se establecen referentes y creencias que desde el punto de vista gerencial, fija la dinámica de interacción interna y externa de dichas organizaciones.

Esta aclaratoria es pertinente a los fines de explicitar la Cultura Gerencial en Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, toda vez que en la actualidad, no hay una definición de organización del deporte profesional que esté generalmente aceptada. La interacción con informantes puso en evidencia que hay quienes piensan que ser o no organización del deporte profesional es una cuestión de distribución de la propiedad accionaria de una compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

En este sentido se debe considerar que en Venezuela se está en presencia de una Organizaciones del Deporte Profesional, se dan las tres dimensiones que se mencionan a continuación:

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por un grupo accionario. En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los accionistas dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la organización, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración. En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada de manera explícita la promoción y

desarrollo de la actividad deportiva, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de los accionistas.

A finales de los años 70 el modelo conceptual de sistema, propuesto por Beer (1999) sostenía que una organización no importando su tamaño y naturaleza consta de dos subsistemas interconexos: el que permite materializar el “aquí en el ahora” y el que apunta a garantizar el “mañana en el entonces”. Cada uno de ellos tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Esta concepción sistémica de una organización pone en evidencia que el principal reto que tendrían las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, consiste en consolidar una cierta cultura gerencial, que le permita encontrar elementos que permitan la cohesión entre los actores que la integran. No obstante, las evidencias empíricas obtenidas en el desarrollo de esta investigación, develan la carencia de estos elementos en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, en las cuales se detecta una distinción categórica entre dos sistemas sociales altamente complejos, el sistema accionario y el sistema-organizacional.

En consecuencia las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano se conciben como un sistema muy complejo formado por elementos en continua interacción, donde se reconoce la existencia de objetivos comunes, recursos de diferente índole e intereses en pugna, que permiten o entorpecen la interacción de los accionistas, directivos y el resto de los integrantes de la organización, los cuales construyen significados, a partir de los actos, el habla y la interacción diaria.

De esta manera y siguiendo a Etkin (1989), a y los efectos de avanzar en el análisis de la cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, los elementos que definen la situación antes indicada, pueden

agruparse en tres dominios: el de los propósitos, el dominio de las capacidades existentes y el de las relaciones entre sus integrantes. Estos constituyen tres niveles de la realidad, que hemos definiremos como estratos, donde es posible situar las categorías de análisis identificados en el capítulo anterior, que a la vez emergieron como constitutivas de la cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano.

Si pensamos que la cultura gerencial es un metaconcepto, la noción de dominio es en este caso esencialmente instrumental y operacional, que al estar constituidos por las categorías de análisis antes identificadas, los dominios son disjuntos, es decir que no hay intersección entre ellos. Esto no inhibe la presencia de relaciones de mutua causalidad entre ellos, que determinan la dinámica interna de toda Organización del Deporte Profesional Venezolano.

Dado que estas relaciones las hemos identificado en el marco de una intervención organizacional que apuntaba a develar aspectos relacionados con la cultura gerencial, podemos representar el conjunto de estas relaciones, a través la figura que se muestra a continuación:

DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL DEPORTE PROFESIONAL

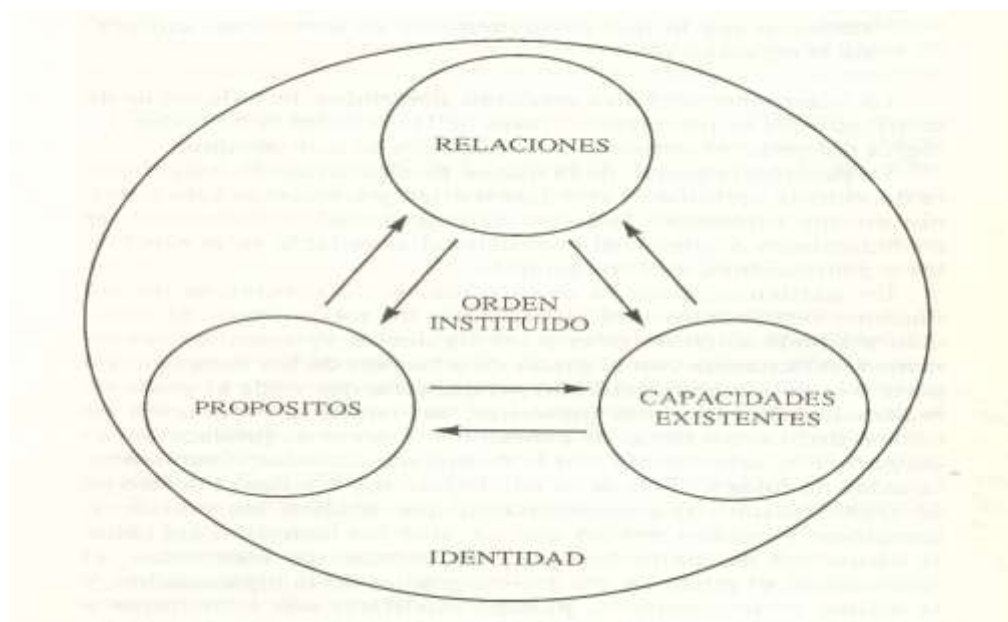


Figura 13. Interacción entre dominios en la organización.

Dominio de los Propósitos:

Los gerentes de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, en menos o mayor medida formulan para estas organizaciones, Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas que orientan su acción. Al no contar con ellas, o no hacerlo de manera explícita, se aprecia que en su accionar diario, dichas organizaciones están carentes de cohesión y son susceptibles de anarquía. Este conjunto de intenciones, han de estar claramente formalizadas en un plan estratégico, que estaría caracterizado por la complejidad y especificidad de la organización del deporte profesional de que se trate, Estos elementos constituyen lo que estamos denominando como "Dominio de los Propósitos".

Si bien los propósitos han de ser concebidos por los gerentes de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, no es menos cierto, que estos deben tener en cuenta que, dichos propósitos deben ser internalizados

por las personas que en ellas trabajan, las cuales se agrupan entre sí según los distintos niveles que componen la organización.

Cabe destacar que en todo plan estratégico, se deben conciliar e incluir de forma consensuada todos los propósitos que se originan en los distintos ámbitos que confluyen en una organización de Deporte Profesional (el de los accionistas, los directivos y trabajadores), a pesar de que algunos estén más fuertemente articulados con su existencia que otros. La contradicción entre propósitos no debe estar vedada; sólo se deberá exigir como condición necesaria su pertinencia, esto es, que cualquiera sea su origen, tengan siempre como referente la supervivencia y el devenir de la organización.

Esto es particularmente importante en Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano ya que, al estar conformadas por a diferentes estratos organizacionales, se configura para los propósitos un espacio multidimensional donde el único criterio de clasificación posible es entonces su pertinencia respecto de la organización misma.

Los propósitos siempre y cuando estén explícitos, tributarán al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad. Siendo el común denominador la búsqueda de racionalidad, se define a esta última como lógica imperante en este dominio.

Dominio de las Relaciones:

Las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, están constituidas por personas, articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por los rasgos determinantes del perfil de cada integrante de la

organización; las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer; por los recursos existentes así como las normas, valores y prácticas imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina "cultura " de la organización.

La heterogeneidad de intereses que subyacen en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, determinan la existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder. La lógica del poder es entonces la que impera en este dominio. De allí que es entonces este el dominio al cual se recurre cuando se trata de legitimar los propósitos y los mecanismos del poder, dado que se incluyen explícitamente en este dominio los esquemas de valores, las creencias y mitos que existen como argumentos disponibles para explicar por qué se eligen ciertos procedimientos y no otros, por qué se imponen al algunos criterios por sobre otros.

Dominio de las Capacidades Existentes:

En las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. El conjunto de ellos constituye el dominio de las capacidades existentes. Se ha decidido ex profesamente denominarlo así, y no simplemente dominio de los recursos, para enfatizar que se incluyen no sólo medios materiales, como los equipos, las instalaciones y los recursos financieros, sino también los sistemas, las técnicas, los modelos, las practicas y declaraciones de principios en uso que producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio.

En consecuencia en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano el dominio de las capacidades existentes se caracteriza por el bajo grado de conexión entre sus elementos; no son los recursos los que se articulan con

mayor o menor intensidad entre sí, sino que son los integrantes de la organización, a través de sus propósitos, los que los ligan de variadas formas mediante su utilización.

Ahora bien, las relaciones entre los dominios aquí expuestos derivan en dificultades que ameritan de parte de la gerencia, una cierta capacidad para la resolución de conflictos que se presentan en el devenir de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano. Razón por la cual interesa llamar la atención acerca de las necesarias articulaciones que la gerencia ha de lograr entre dominios; toda vez que es la gerencia, el articulador entre los diferentes dominios, vale decir, el de las relaciones, el de los propósitos y las capacidades.

En consciencia de lo que se trata es de contar con la necesaria experiencia para enlazar personas con recursos, sean éstos, como vimos anteriormente, equipos o recursos materiales y financieros. Se trata de enlazar la lógica del poder que otorga cohesión a los vínculos entre las personas alrededor de los propósitos pertinentes a la organización, con la lógica del usufructo que es la que da sentido a la existencia y conservación de una capacidad dentro de ella. Y allí emerge un factor crítico, que es el que permite articular dichos dominios. Este es la formación y capacitación gerencial, entendiendo como tales aquellos que tienen como resultados la adquisición, por parte de la gerencia, de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes, en post de alcanzar lo establecido en el dominio de los propósitos, logrando sinergia en el dominio de las relaciones.

Una adecuada capacitación gerencial permite poner en movimiento los recursos, habilita a las personas para desarrollar la potencialidad creadora de la organización en transformadora práctica de su realidad. En consecuencia esta permite contar con una capacidad que puede utilizarse para el logro de

los propósitos de la organización. De esta manera capacitación fortalece la necesaria experiencia gerencial, que hoy día es un factor crítico en en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano.

El concepto de experiencia gerencial, hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo ha adquirido a partir de realizar actividades asociadas al quehacer gerencial en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación gerencial y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia gerencial se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a la actividad de dirección o consultoría en empresas tanto públicas como privadas, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajos que de esta naturaleza haya realizado.

De tal manera que cuando nos referimos a las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, bajo esta denominación nos referimos a la práctica prolongada en el ejercicio de roles gerenciales, que proporcionan a un director, gerente la habilidad para la conducción exitosa de un particular tipo de organización como lo son las Organizaciones del Deporte Profesional Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano; vale decir, la experiencia gerencial ha de estar asociada al conocimiento formal y al adquirido por las situaciones vividas en ámbito deportivo, producto de una cierta experiencia que es fundamental al momento de optar por un trabajo de dirección en una organización de esta naturaleza. Mintzberg y Brian J (1988), definen más ampliamente la experiencia gerencial, indicándola como la respuesta interna y subjetiva de los directivos de una empresa ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión.

El contacto directo usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones. También incluye las interacciones de los directivos con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización.

Por otro lado los contactos indirectos son encuentros no programados con otros trabajadores de la organización, clientes, proveedores, representantes de la competencia e incluye recomendaciones, críticas verbales. También implica contactos con noticias, publicidad, anuncios gubernamentales, etc.

Todos estos contactos, interactuando con las expectativas de los diferentes actores respecto a su organización y su puesto, contribuyen a generar los pensamientos, emociones y estados mentales que forman la experiencia gerencial y que afectan profundamente el comportamiento en el trabajo.

Ahora bien, como consecuencia de una carencia de “experiencia Gerencial”, hasta ahora, los esfuerzos por dotar de racionalidad y optimizar la gestión de en las Organizaciones del Deporte Profesional venezolano, han sido espasmódicos, discontinuos, aislados, asistemáticos y contradictorios. Muchas de las acciones de mejora de la gestión se han encontrado relegadas a la aplicación de técnicas y métodos de una gerencia empírica, atendiendo a una lógica eficientista y formalista, que no responden a lo que debe ser su propósito: coadyuvar a la construcción de unas Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano exitosas, es todo un reto, esto es, que los medios no siguen prevaleciendo como núcleo de atención en la conducción de estas organizaciones, en detrimento de los fines.

En consecuencia, la experiencia gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional venezolano, ha reunido lo peor de los modelos de gestión deportiva, por cuanto los problemas derivados de la precaria profesionalización en materia gerencial han permitido que subsistan prácticas patrimonialistas, con el secuestro de la actividad deportiva profesional por sectores que la consideran su propiedad (autoridades y directivos conservadores y burócratas sin experiencia y vocación de servicio).

En este aspecto se requiere considerar acciones dirigidas a superar barreras estructurales por una parte, y por la otra, a realizar los ajustes necesarios a los requerimientos de una nueva concepción de lo gerencial. Contar con que sean profesionales, eficientes honestos con una conducta moral en sus condiciones de vida, con una profunda vocación de servicio será un factor crítico para el éxito de las mismas.

Esto supone atender necesidades en materia de formación, de manera que los gerentes no tiendan a actuar reactiva, si no proactivamente, en post de la necesaria reducción de los tiempos en la capacidad de respuesta de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano ante las necesidades y requerimientos del entorno con el que interactúan.

En consecuencia, se evidencia la necesidad de mejorar el perfil del gerente de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano. Esto aunque pareciera temerario a los fines de una investigación como esta, toda vez que el Gerente en esencia un ser humano y por tanto tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás, No obstante, existen factores que, favorecerían una buena tarea gerencial o directiva en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, factores que a efectos de esta investigación denominamos como perfil gerencial.

Dichos factores, se traducen en un conjunto de competencias genéricas y específicas (conocimientos, habilidades y destrezas) requeridas para la conducción exitosa de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano. Si partimos de los dominios (propósitos, capacidades y relaciones) que están presente en toda organización de deporte profesional, no hay duda que se requiere de una mayor y mejor profesionalización de las autoridades que han de asumir en el ejercicio de las funciones gerenciales para materializa la misión de las mismas, de manera que se garantice la eficiencia, eficacia y efectividad y la gobernabilidad, esto es, establecer condiciones institucionales adecuadas para la conducción exitosa y el desarrollo sustentable de dichas Organizaciones.

Contar con gerentes que cuenten con un perfil adecuado permitiría a las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, desarrollar una cultura organizacional diametralmente opuesta a la que hoy registramos. La cual ha estado signada por la escasa vocación de servicio y cuya conducta es la de realizar el mínimo esfuerzo laboral, bajo el argumento de que cualquier actividad que requiera de un esfuerzo intelectual mayor, es excusa para indicar que dichas actividades no se encuentran comprendidas para ser ejecutadas por su cargo. Obstaculizándose una gestión proactiva y, por consiguiente, creando situaciones que atentan contra una gestión efectiva del deporte profesional.

Esta situación ha generado la desvalorización de los cargos directivos de las las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, pues se considera que la gerencia en una organización como esta, no necesariamente debe estar caracterizada por la profesionalización, la estabilidad en el cargo y la protección socio económica, como mecanismos que evitan su sumisión a cualquier interés particular contrario al interés de la propia organización. Esta

visión imperante en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, que paradójicamente no concibe su conducción como una actividad profesional, más bien ligada a actividades de naturaleza únicamente “política” como el cabildeo y la negociación, crea muchísimas confusiones y problemas a la hora de poner en marcha los sistemas estandarizados de control de gestión.

Frente a la realidad descrita, la Gerencia en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, presenta un grado de institucionalización muy precario, donde los procesos reales de transformación han sido desvirtuados y puestos al servicio de los intereses que en la mayoría de los casos, apuntan a consolidar relaciones de producción y procesos de trabajo que solo benefician a actores que se han perpetuado en el poder y, por consiguiente, han resultado contrarios al bien común o al interés general de la sociedad.

En consecuencia, pesar de los discursos pronunciados, de las normas aprobadas y de las medidas adoptadas aparentemente por quienes tienen roles gerenciales en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, a favor de la racionalización y optimización de la gestión deportiva, lo cierto es que se han mantenido prácticas patrimonialistas o clientelistas que han contribuido a producir ineficacia, mayor exclusión, injusticia e inequidad social.

Todo lo anteriormente esbozado nos conduce a una reflexión final en torno la cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano.

Entendemos por cultura gerencial los modos de pensar, creer y hacer cosas por parte de quienes tienen roles gerenciales en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, se encuentren o no formalizados. Estas

formas de acción establecidas y aplicadas por los gerentes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyen formas de interacción comunicativa, transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios de los gerente, estilos de liderazgos internos o preferencias compartidas.

Estos son específicos y singulares en cada gerente y se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con los trabajadores, proveedores y relacionados. Para los gerentes, las conductas de los integrantes de la organización se encuentran socialmente adaptadas cuando se ajustan a este doble juego de condiciones culturales, que forman parte de su lugar de trabajo. La cultura gerencial varía entonces con la permanencia en la organización de cada gerente en el tiempo, y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado.

A los efectos del análisis que aquí se pretendió realizar, la cultura gerencial es en consecuencia, un marco de referencia compartido; son valores formulados por la gerencia, impuestos o aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. De allí que siendo un marco de referencia, la cultura gerencial no atiende soluciones puntuales (por ejemplo, el dilema entre alquilar o comprar equipos nuevos), pero señala las prioridades y preferencias por parte de quien asume roles gerenciales que orientan los actos de la organización.

En consecuencia la cultura organizacional no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas parceladas con distintos grados de compatibilidad; que por lo general no contradicen los rasgos básicos de la identidad de la organización del deporte profesional, dado que corresponden al nivel del conjunto.

La cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano se instala bien por imitación, interacción y aprendizaje. Como consecuencia, producto del trabajo de campo, fue posible distinguir las siguientes categorías de culturas gerenciales, en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano de acuerdo con la forma en que se manifiestan las relaciones entre los dominios de los propósitos, capacidades y relaciones:

a) Fuertes o débiles, según la intensidad con que los gerentes logran que sus contenidos sean compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los trabajadores a su cargo. Cuanto más fuertes son los rasgos gerenciales, no sólo se determinan los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también se imponen rituales y procedimientos a los integrantes de otras áreas de la organización relacionadas.

b) Concentradas o fragmentadas, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde la cultura gerencial se aloja con más fuerte raigambre.

c) Tendientes al cierre o hacia la apertura, según la permeabilidad del gerente a los cambios en el entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida

d) Autónomas o reflejas, según que las pautas gerenciales sean producto de la singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

En cualquiera de estas categorías, el concepto de cultura gerencial es comprensivo e incluye tanto los aspectos "blandos" (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones gerenciales en la organización.

Reflejo de ello, es que en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano se ha consolidado una cultura gerencial autoritaria que exagera la importancia y los alcances la disciplina jerárquica en la conducción de dichas Organizaciones, con un sometimiento extremo de los trabajadores, subordinados a las directrices y órdenes de las autoridades y directivos jerárquicamente superiores. De esta manera la Cultura Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, está impregnada de una fuerte dosis de autoritarismo, por lo que se excluye a los trabajadores de los niveles medios e inferiores de participar en la formulación de las rutas estratégicas, con su consiguiente desapego a las políticas, estrategias y planes formulados y motivando su desinterés por la buena ejecución y su éxito.

Un efecto final preocupante, es que esa misma cultura se termina expresando en la relación con la sociedad, excluyendo también a los ciudadanos de participar en la formación de las políticas y en el control sobre el desempeño y los resultados de la gestión, previsto en la normativa legal vigente. De allí que en el concepto de cultura gerencial existe la necesidad de incorporar elementos del medio social más amplio, tales como los factores religiosos, procesos educativos y nuevos símbolos de prestigio, apreciados y reconocidos por la comunidad.

Como consecuencia, la cultura gerencial de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano refleja el modo particular como se encuentran los mecanismos para la legitimación e instauración del poder en dichas organizaciones. Estos mecanismos reflejan el peso de las fuerzas culturales internas, propias de las relaciones instituidas dentro de la organización, como también los modos sociales de dominación imperantes en el contexto social.

Aun cuando las pautas culturales impulsadas o impuestas por la gerencia sean compartidas, ello no significa que su aceptación sea consensual, ya que esto equivaldría a otorgar a la cultura gerencial un carácter monolítico y estable que está lejos de poseer. Por el contrario, la cultura gerencial se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la gerencia en la organización. En tal sentido, la cultura gerencial nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios generan el cambio radical y simultáneo de los rasgos que definen una cultura gerencial. Puede afirmarse entonces que, en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, sus componentes culturales gerenciales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos.

Esta dinámica descrita no debe llevarnos, sin embargo, a percibir la cultura gerencial como un elemento frágil o volátil en la Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano. La cultura gerencial en estas organizaciones se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituyen los gerentes, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en las actuales circunstancias caracterizado por componentes estructurales del más lento movimiento, y transformaciones que no ocurren en el entorno bajo la mirada complaciente de las autoridades gubernamentales.

En tal sentido, como construcción percibida producto de la interacción con los informantes, la cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades y por tanto es un fenómeno de índole estructural, deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. En consecuencia la cultura gerencial proporciona orientación para describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar, y por tanto en la práctica, los fines se constituyen frecuentemente en un

complicado juego de poder que envuelve a los gerentes, individuos y grupos dentro y fuera de la organización, con referencia a los valores que orientan la conducta en general y la conducta específica de una organización deportiva profesional particular.

Finalmente habría que reiterar que en Venezuela, a partir del Proceso Constituyente de 1999, se produjeron modificaciones sustantivas en nuestro ordenamiento jurídico nacional, en lo atinente al deporte, fue promulgada la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011) con la cual el legislador marca el rumbo y dirección que habrá de imprimirse al Sistema Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física, que deberá tender a la racionalización y optimización de la organización y funcionamiento de las organizaciones dedicadas al deporte, pertenecientes tanto al Poder Popular como a iniciativas empresariales y, en particular, a las organizaciones del Deporte Profesional.

Sin embargo, ese mandato normativo de adoptar un renovado modelo racional-normativo de gestión deportiva no se ha cumplido. Los hallazgos obtenidos de investigación dan cuenta que la cultura gerencial aun parcialmente predominante en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano responde a las necesidades del formalismo jurídico de un Estado Liberal de Derecho, a pesar de que la Constitución y la legislación vigente prevén una concepción diferente. De esta forma la actual cultura gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, no satisface plenamente las necesidades que se desprenden de la construcción de una sociedad moderna y de su Estado respectivo, que enfrentará crecientes demandas y desafíos en materia deportiva cada vez más compleja y que tendrán que ser resueltos en períodos cada vez más breves.

Esta situación expresa un rasgo cultural esquizoide del ámbito empresarial venezolano, al encontrarnos de manera simultánea con normas jurídicas que prevén modelos de gestión deportiva racional-normativos y con prácticas clientelares o patrimonialistas que contrarían el mandato normativo. Una prueba contundente lo es, que no haya sido desarrollada la previsión constitucional y legal de un sistema de mantenimiento, promoción y desarrollo de los trabajadores públicos y privados del deporte con base en el criterio del mérito y en la gestión del talento humano por medios objetivos e imparciales, que excluya todo método subjetivo de evaluación del desempeño de los trabajadores bajo criterios diferentes a la capacidad o profesionalidad.

En consecuencia, la Cultura Gerencial en las Organizaciones que integran el Sistema Nacional del Deporte, Actividad Física y Educación Física, y en particular en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano se encuentra en la actualidad plagada de diversas creencias, y prácticas inapropiadas que van, desde las que atienden al más puro patrimonialismo o clientelismo político, pasando por las derivadas de relaciones primarias de nepotismo, compadrazgo o padrinazgo, hasta las que siguen visiones tecnocráticas que utilizan técnicas y métodos empresariales, sin la apropiada adaptación a las condiciones del ámbito nacional, estatal o local, ni a las determinaciones del proceso de transformación político social que transitamos. De esta manera, las innovaciones y mejoras previstas en la Constitución (1999) y en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), han sido incumplidas, distorsionadas en su aplicación e, incluso, han sido excusa para justificar la falta de éxito de muchas políticas por parte de autoridades y directivos gerentes de las Organizaciones del Deporte Profesional conservadores.

Por ello pensamos que la nueva institucionalidad, demanda de las las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, sustentarse en una cultura gerencial que a partir de una visión sistémica de la del Deporte Profesional, dentro del marco legal que la regula, como lo es la Constitución (1999) y en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011), que impulse el rediseño de las Organizaciones del Deporte Profesional dirigido a facilitar un fortalecimiento de su gestión con la finalidad de lograr su transformación radical para convertirlas en un verdadero instrumento de cambio, a los fines de que sea una de las bases de construcción de una sociedad de acuerdo a lo previsto en el Plan de Desarrollo de la Nación (2013-2019), propiciando la participación real de la población en el Deporte, Actividad Física y Educación Física y el fortalecimiento de un sector privado al servicio de la ciudadanía.

La Cultura Gerencial como máxima expresión del modelo organizativo de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano es un referente basado en un enfoque sistémico, dirigido a establecer las pautas de organización y operación de las Organizaciones del Deporte Profesional, vistas éstas como parte del complejo Sistema Nacional Deporte, Actividad Física y Educación Física, sistema abierto que tiene intercambios permanentes con un entorno político, jurídico, económico, social y tecnológico, con expresiones en lo nacional y lo internacional.

Consecuentemente la Cultura Gerencial ha de traducirse en que la operación y funcionalidad de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano sea innovadora, para que trasciendan la inercia propia de las burocracias establecidas, donde prevalece la fuerza de la costumbre ante los retos de las transformaciones. Hay que partir del principio de que con la forma en que operan la mayoría de las Organizaciones del Deporte Profesional es imposible la construcción del Sistema Nacional Deporte, Actividad Física y Educación Física que plantea la Ley Orgánica del Deporte, Actividad Física y

Educación Física (2011) y el Plan de Desarrollo de la Nación (2013-2019), debiendo superar sus debilidades y perversas consecuencias: burocratismo, ineficiencia y corrupción.

La Cultura Gerencial en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano debe ser una referencia para la comprensión de sus actividades y debe explicitar una práctica de transformación dentro de la institucionalidad prevaleciente. Se debe destacar que las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano son entidades de alta complejidad y, por lo mismo, heterogénea en sus modalidades de operación, organización entre otras dimensiones que la determinan.

En tal sentido, debe descartarse toda aproximación cuyo paradigma sea el de la simplificación (descomposición en partes componentes que impide luego reconocer la totalidad) y la disyunción (eliminación de las interacciones entre los distintos elementos componentes).

A manera de colofón habría que indicar que en general, el modelo que subyace en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, es el racional-normativo o burocrático, que permitió la consolidación de una cultura gerencial, soportada por una estabilidad relativa en el trabajo, limitada por el resultado de verificaciones periódicas de la idoneidad, desempeño y capacidad profesional del gerente. Esta situación en la práctica, ha venido sufriendo desviaciones que se crean por situaciones de inamovilidad absoluta, decretadas por el gobierno nacional, en la que los gerentes de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano no están sometidos a evaluación o control, o estas evaluaciones consisten en la aplicación de

procedimientos formales sin consecuencia alguna sobre la estabilidad laboral de dichos gerentes. A pesar de las bondades del paradigma racional-normativo con que operan dichas organizaciones, la cultura gerencial patrimonialista o clientelista, posibilita en muchos casos que el cuerpo de dirigentes de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, adquiriera tal poder que se autonomiza frente a la sociedad. Así, el cuerpo de gerentes de estas organizaciones escapa de los controles políticos, institucionales y sociales, desarrollando sus propios intereses particulares mediante un comportamiento laboral de mínimo esfuerzo, ritualista y formalista. Paradójicamente, el mecanismo que por ley pretende darle al Estado una función reguladora, ha sido secuestrado por intereses particulares, en ocasiones externos al Estado, convirtiéndose en un nuevo instrumento de poder y control por parte de quienes dirigen las organizaciones deportivas del deporte profesional.

Esta situación pone en evidencia dos grandes problemas de crecimiento y desarrollo organizacional que se evidencian en las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, como producto de la implantación de un modelo rígido y formalista de gestión deportiva, racional-normativa o burocrática, heredado del pasado, a saber:

- i. Desarrollo de estructuras organizacionales, desde una perspectiva de micro diseño organizacional, signadas por la rigidez, que ocasionan que la estructura orgánica resultante esté determinada por la estructura de cargos, por lo que para cambiar la organización se tiene que proceder con la difícil tarea de modificar la estructura de cargos, lo cual impide su rápida adaptación a los cambios en la misión, objetivos y metas que deben cumplir, ante la necesidad de sustituir las estrategias, producto de la incontrolable variación de los recursos disponibles o a la imprevisible

alteración de las condiciones bajo las que debe actuar, en el marco de un proceso cambiante como el que se gesta en el Estado Venezolano.

- ii. Consecuente con lo anterior, las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano también padecen de inflexibilidad funcional debido al excesivo formalismo y detalle en la descripción pormenorizada de las tareas de cada puesto de trabajo. Por lo que resulta imposible reorientar el trabajo de sus integrantes hacia actividades nuevas o distintas a las que tienen descritas normativamente.

CONCLUSIONES

A manera de desenlaces, presentamos al lector un conjunto de apreciaciones relacionadas con las interrogantes iniciales que guiaron el tránsito y finiquito del proceso investigativo

En relación a la interrogante de ¿Cuál es la visión de los gerentes en relación al cómo influye la cultura gerencial sobre la conducción efectiva de organizaciones del deporte profesional venezolano?, la cual fue formulada con la misión de explorar las ideas visionarias de los de los gerentes de organizaciones del deporte profesional venezolano , pensando que sería irresistible para estos, no obstante el resultado de la investigación, dejan una sensación de urgencia alimentada por el conocimiento de que algo de gran importancia histórica para el Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y Educación Física, viene ocurriendo.

Es imponente pero nada fascinante, y menos alentador el resultado de las impresiones registradas en torno a la mirada que tienen los gerentes en relación al cómo influye la cultura gerencial sobre la conducción efectiva de de organizaciones del deporte profesional venezolanas. Y tal vez al lector le suceda lo mismo que al investigador, se sentirá como un niño en vísperas de navidad, defraudado luego de tanta expectación, al abrir los paquetes del árbol de navidad, pensando el destino que les depara a las organizaciones del deporte profesional venezolanas, de mantenerse la actual dirigencia.

Es poco reconfortante saber que los gerentes de organizaciones del deporte profesional venezolanas, desconocen o ignoran la influencia que la cultura gerencial imprime sobre la conducción efectiva de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolanas.

Al haber asimilado las respuestas que muestran los gerentes de organizaciones del deporte profesional venezolanas, que participaron como

informantes claves en esta indagación sobre el tema, como investigador uno se siente sorprendido por sus impresiones y la falta de agudeza mental, lo cual desconcierta por la poca capacidad de imaginar los retos y desafíos que tienen las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, por delante, dejando en el investigador una sensación de ansiedad.

La visión que uno aspiraba de quienes dirigen las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano se esboza en el aparte denominado "Definición del Constructo Teórico" Cultura Gerencial en Organizaciones Deportivas Venezolanas.

Sobre la cuestión acerca de ¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano? intentamos centrar la atención en lo que importaba: las características de la Cultura Gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano. No encontrando mayores elementos discursivos en las intervenciones de los informantes, hemos intentado exponer el tema de forma progresiva en este trabajo. En consecuencia este tópico sigue siendo el catalizador de nuestro esfuerzo, para avanzar en la aspiración de unas Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano, libres de inútil burocracia y derroches, exentas de la improvisación, amiguismo y clientelismo que las caracteriza.

Ante la interrogante que anticipadamente nos planteamos del ¿Cómo relacionar los datos que emergen en la interacción de los gerentes que contribuyan a generar un constructo teórico sobre la cultura gerencial de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano? habría que indicar que con el empleo riguroso de los protocolos técnicos asociados a la Teoría Fundamentada y del método comparativo constante bajo enfoque interpretativo, se generaron seis (6) categorías de análisis que dadas las insuficiencias conceptuales por parte de los informantes, poco ayudaron en delinear un constructo teórico potente con proposiciones sobre la cultura

gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano que emerge como resultado del proceso investigativo, y que intenta en consecuencia resulta una elaboración del autor, que ordena, que describe, explica y prescribe en forma resumida el resultado del encuentro con la realidad, que muestran el conjunto de hechos, en ocasiones aislados, que fundamentan la cultura gerencial que subyace en las Organizaciones del Deporte Profesional venezolano.

Sobre ¿Qué elementos se identifican con un constructo teórico vinculado a la cultura gerencial de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano? habría que indicar que fueron tres las dimensiones identificadas como constitutivas de la cultura gerencial de las organizaciones del deporte profesional venezolano que fueron develadas. Estas son el dominio de los propósitos, el dominio de las capacidades existentes y el de las relaciones entre sus integrantes, las cuales coadyuvan u obstaculizan la cultura gerencial de las Organizaciones del Deporte Profesional Venezolano.

De allí que la gerencia, de cada organización del deporte profesional venezolano, debe establecer las brechas existentes entre el plano de los propósitos (Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategia), el plano de las capacidades (Estructura Organizativa, Recursos Materiales, Tecnológicos y Financieros, Talento Humano), y el plano de las relaciones (interés y conflictos), para armonizar la actuación de los diferentes actores involucrados que le permita contar no sólo con una organización que pueda acompañar el despliegue exitoso de la estrategia, si no identificar las capacidades requeridas y la probable dirección de los grupos de interés en juego.

Posteriormente y ante la interrogante que buscaba explorar que lineamientos teóricos sobre cultura gerencial contrastan con la perspectiva que tienen los actores sociales involucrados en las Organizaciones del Deporte Profesional

Venezolano, habría que destacar que son varios los elementos que hacen más compleja la cultura gerencial de una organización del deporte profesional venezolano que la de una organización empresarial, pero destacan cuatro por encima de todo: El perfil y la experiencia gerencial, el conocimiento de la legislación vigente y el crecimiento y desarrollo Organizacional.

Por otro lado habría que resaltar el poder explicativo del empleo de la teoría Fundamentada permitió en primer lugar, dado el carácter exploratorio de esta investigación, confirmar que no se han hallado estudios realizados sobre Organizaciones del Deporte Profesional en Venezuela. Tampoco fue encontrado un inventario, de base de datos o soporte del conjunto de las Organizaciones del Deporte Profesional en Venezuela existentes, donde estén localizadas y puedan ser consultadas. Lo que se conoce de las Organizaciones del Deporte profesional en Venezuela se fundamenta en cuatro tipos de fuentes:

- 1) La participación y recogida de información por parte del investigador en tres encuentros de Organizaciones Deportivas Profesionales que se vienen celebrando desde 2012.
- 2) Una multitud de referencias que se realizan del término organización deportiva profesional en contextos jurídicos y académicos entre otros.
- 3) Las comunicaciones y publicaciones (documentos, páginas Web, etc.) que realizan algunas de estas organizaciones sobre sus actuaciones.
- 4) El conocimiento del investigador, durante años de trabajo al frente de la Dirección Técnica de una organización deportiva.

En definitiva, hasta la presentación de esta investigación, no conocíamos cómo es la cultura gerencial de estas organizaciones, y con qué insumos gerenciales cuentan dichas organizaciones deportivas. Al respecto, cabe

señalar que el estudio sobre las dichas organizaciones deportivas, salvo algunas excepciones, casi inexistente, como apuntaba Sebastián (2013), si bien en la actualidad se comienzan a abordar estas cuestiones.

En tal sentido y dada la ausencia de investigaciones sobre este particular objeto de estudio, nos enfrentamos a un campo desconocido, lo que nos invitó a advertir la falta de estudios científicos sobre este objeto en comparación con la importancia actual que tienen este tipo de entidades. Como consecuencia, y a falta de estudios y análisis específicos sobre la realidad actual de las Organizaciones del Deporte Profesional venezolano, realizamos una intervención organizacional a una muestra representativa de estas entidades, las cuales intervinimos mediante el empleo de los protocolos técnicos explicitados a lo largo de la investigación y que tienen su sustento en el empleo rigurosos de la Teoría Fundamentada. Tras la lectura de los hallazgos obtenidos en la intervención de cada una de ellas, se valida el poder descriptivo, explicativo y normativo de la ruta onto epistemológica y metodológica empleada a lo largo de este trabajo de investigación.

REFERENCIAS

- Abarbanel, A. (2002). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. España: LEGIS.
- Acosta Hernández, R.: Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas, Barcelona, Paidotribo, 1999.
- Aguilera Fernández, A.: Estado y deporte: legislación, organización y administración del deporte, Granada, Colmares, 1992.
- Altuve Mejía, Eloy (2014). Los amos del deporte en la globalización, Mimeografiado, actualmente en trámites para su publicación. Maracaibo 2014.
- Barrera, M. (2005). *Modelos Epistémicos en Investigación*. Caracas: Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Benedict, R. (1934). *Patters of culture*. Nueva York: Macmillan.
- Beer, S. (1999). Cerebro de la firma. México: Fondo de Cultura Económica.
- Benedict, R. (1939). *El Hombre y la Cultura*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bertrand, J.: "Status des clubs sportifs professionnels en Europe", en Silance, L.: 1992 et le sport, Brujas (Bélgica), La Charte, 1991
- Boas, F. (1884). *Uber die Wohnsitze der Neitchillik-Eskimos en Zeitschrift der Gesellschaft für Erdkunde zu Berlin*, Serie 3, 18: 222-233. Berlín.
- Bourdieu, P. (1990a). *Sociología y cultura*. México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (1990b). *Social space and symbolic power. In other words. Essays towards a reflexive sociology*. Polity Press.
- Blanco, E. y otros: "La estructura asociativa del deporte", en Blanco, E. y otros: Manual de la organización institucional del deporte, Paidotribo, 1999.

Blanco, E. y otros: Manual de la organización institucional del deporte, Barcelona, Paidotribo, 1999.

Bunge, Mario (1985): *La Investigación Científica*. Barcelona: Ariel.

Camacho, Hermelinda (2001): *Enfoques Epistemológicos y Secuencias Operativas de Investigación*. Tesis Doctoral. URBE/linea-i.

Campos, A. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades. Universidad Politécnica de Madrid.

Cazorla Prieto, L. M.: Deporte y estado, Barcelona, Labor, D.L., 1979.

Collier, J. (1973). *Problemas teórico-metodológicos en la antropología jurídica*. En: Chenaut, V. y M.T. Sierra (coords.). *Pueblos indígenas ante el derecho*. México: CIESAS-Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, pp. 45-76.

Comisión Europea: "El Modelo de deporte europeo". Unidad de Deportes documento de consulta de la DG X, noviembre de 1998.

Comisión Europea: Documento de trabajo del X Foro del Deporte, en Unión Europea, Dirección General X en <http://europa.eu.int/comm/sport/doc/ecom/forum2001-ecosoc-es.pdf> 2001, visitado en: 3 abril 2004.

Corbin, J. y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Constitución. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860, (Extraordinario) Diciembre 30, 1999.

Chávez, H. (2007). *Proyecto Nacional "Simón Bolívar". Primer Plan Socialista de la Nación. Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-20013*. Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República.

- Chávez, H. (2007). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Alas.
- Denzin N. y Lincoln Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California, Sage.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. México: Norma.
- Dunning, E.: El fenómeno deportivo. Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización, Barcelona, Paidotribo, 2003.
- Ekins, R. (1998). *Male femaling: a grounded theory approach to cross-dressing and sex-changing*. Londres: Routledge.
- Etking, J. y Schvarstein, L. (1992). *La Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Etkin J. y Schvarstein L. (1989) *Identidad de las Organizaciones, Invarianza y Cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidos.
- El Troudi, H. (2005). *Herramientas para la Participación*. Fondo de Cultura Económica, Caracas.
- Eyssautier de la Mora, M. (2002). *Elementos Básicos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- Friedrich, Gustav (2000): *Theory Construction: Methods of Inquiry Syllabus*. The State University of N. J., Rutgers. N.J. Disponible: <http://www.scils.rutgers.edu/~gusf/514syllabus.html>.
- Gall H. (2011). *Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales*. Universidad de Ludwigsburg, Alemania.
- García Avendaño, P. (2014). *Dimensiones socioculturales y políticas del deporte moderno: realidades y perspectivas*, Escuela de Antropología, Universidad Central de Venezuela
- Geertz, C. (2001). *La interpretación de las culturas*. España: Gedisa.

- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discover of grounded: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glaser B. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Sociology Press.
- Glaser, B. (2000). *The discovery of the grounded theory*. Mill Valley, Sociology Press.
- Glaser, B. (2002). *Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1 (2). Article 3. [En línea]. Disponible en: <http://www.ualberta.ca/~ijqm/>. Consulta 21/03/2009.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. "Evaluación del diseño etnográfico". Madrid: Morata.
- González, A. (2009). *Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos*. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación , Tesis Doctoral.
- González, B. (2004). *Cultura y tercer mundo: dos nuevas identidades y ciudadanías*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Goodenough, W H. (1972). *Culture, language and society*. Módulo McCaleb en Antropología. Addison-Wesley. Reading, Mass.
- Granell, E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura: Ritos y oportunidades para Venezuela*. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración-IESA.
- Harnecker, M. (2000). *Buscando el Camino (Método de trabajo comunal)*. La Habana: Mepla.
- Harris, M. (1998). *El desarrollo de la teoría antropológica. Una historia de las teorías de la cultura*. Madrid: Siglo XXI.
- Harrison, R. (1986). *Los enfoques de la cultura organizacional*. Jersey-Bass: España.

Heinemann, K.: "Los valores del deporte: una perspectiva sociológica", Apuntes, educación física y deportes. Monográfico Humanismo en el Deporte, 64, (2001) Barcelona.

Hernández, Acacia (2001): *Pragmática de la Investigación*. Caracas: LINEA-I. Disponible: <http://www.lineai.org>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Hurtado, L. (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos modernos*: Caracas: Clemente Editores.

Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture. A critical review of concepts and definitions*. Cambridge Mass Harvard University Peabody Museum of fiscal Hacienda Pública Española N° 129.

Kuhn, T. (1978). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Levy Strauss, C. (1987). *Antropología Estructural*. La Habana: Ciencias Sociales.

Levy Strauss, C. (1985). *Las estructuras elementales del parentesco*. México: Planeta.

Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. (2011). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.741, Agosto 2011.

Malinoswski, B. (1970). *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*. Buenos Aires: Sudamericana.

Marín, M. (1998). El Mito de las Organizaciones. México: Universidad Autónoma de Centro América, Números 18-19.

Martínez, M. (1991). *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual Teórico-Práctico*. México: Trillas.

Márquez, J. (2001). *La Nueva Gerencia*. España: Mc Graw Hill.

Mintzberg H. y Brian J (1988). *El Proceso Estratégico*. México: Editorial Prentice Hall.

Morín, E. (1994). *La noción de sujeto*. En Fried Schnitman, Dora: Nuevos paradigmas, Cultura y subjetividad. Buenos Aires: Paidós.

Morín, E. (2001). *El Método: la naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Morín, E. (2003). *Introducción al Pensamiento Complejo*. (6ª. ed.). España: Gedisa.

Morles Victor: Sobre la Construcción de teorías: o hacer Ciencias es algo mas que investigar en <http://www.ccnpg.org.ve> , visitado: 28 Octubre 2014.

Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física (2011).

Padrón, José (2002): *Diseño y Evaluación de Teorías, Tutorial y Lecturas*. Material en CD Rom. Caracas: LINEA-I.

Padua, J. (1996). *Manual para la Práctica de la Investigación Social. Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Pastor Pradillo, J. L.: "La extravagante difusión del deporte moderno en España", en Puertas a la lectura, (1998).

Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Septiembre (2007).

Plan de Desarrollo de la Nación (2013-2019)

Prigogine, L. (1985). *El nacimiento del tiempo*. Barcelona: Turquets, Barcelona.

Radcliffe-Brown, A.R. (1975). *El método en Antropología social*. Barcelona: Anagrama.

Rappaport, R. (1975). *Nature, Culture and Ecological Anthropology*. En H. L. Shapiro (ed.) *Man, Culture and Society*. Oxford: Oxford University Press.

Real Academia Española: Diccionario de la Lengua Española, en Real Academia de la Lengua Española, en <http://www.rae.es>, visitado: 25 Octubre 2014.

Rebolledo, P. (2004). *Análisis del factor de cultura organizacional como una opción para mejorar la efectividad y la eficiencia del desempeño de las organizaciones*. Universidad Tecnológica de Panamá. [En línea]. Disponible en: www.utp.ac.pa. Consulta 26/02/2010.

Redondo, L. (2005). *Alcance de la complejidad*. [En línea] Disponible en: www.nodo50.org/cubasioXXI. Consulta 24/11/2010.

Rivero, Norma (2000): *Estilos de Pensamiento y Enfoques Epistemológicos*. Tesis Doctoral. Caracas: USR/linea-i

Ruiz Olabúenaga, J. I.: Estilo de vida y vida deportiva, Congreso del Deporte en Euskadi, Instituto Vasco de Educación Física, Victoria-Gasteiz: octubre 1996.

Rusque, A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hnos.

Schein (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*: Barcelona, España: Plaza & Janes.

Schneider, D. (1980). *American Kinship, a Cultural Account*. Chicago: The University of Chicago.

Schwartz, J. y Jacobs, L. (1994). *Sociología cualitativa, método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.

Sebastián R (2013) La imagen de la empresa deportiva en el siglo XXI: La empresa deportiva como empresa ética, nuevos retos. Universidad de Valencia Alma Mater Studiorum, Università di Bologna

Seguel, A. (2002). *El cambio como dispositivo de complejidad*. Universidad del país vasco. [En línea]. Disponible en: <http://www.ehu.es/CEIC/papeles/>. Consulta 17/11/2010.

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y*

metodología. Bogotá-Colombia: 3R Editores.

Steward, J. (1955). *Theory of Culture Change*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.

Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientist*. New York: Cambridge University Press.

Strauss A. y Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Londres: Sage.

Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Grounded theory methodology: an overview*. En: Denzin N. y Lincoln Y. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. Thousands Oaks, Sage: 158-183.

Torregrosa Meseguer, A. J.: "La extinción de las federaciones deportivas (estudio comparativo de la legislación deportiva andaluza)", en *Anuario andaluz de derecho deportivo*, nº 2, (2002) pp. 101-109

Velázquez Buendía, R.: "El deporte moderno. Consideraciones acerca de su génesis y de la evolución de su significado y funciones sociales", en *Lecturas: Educación Física y Deportes*, revista digital, 7 (36), en <http://www.efdeportes.com/efd36/deporte.htm>, 2001, visitado en 28 Octubre 2014.

Wallace, D. (1980). *Tiwanaku as a Symbolic Empire* En: *Estudios Arqueológicos*. 5. Antofagasta: Universidad de Chile.

Wolcott, H. F. (1975). *Mirrors, models, and monitors: Educator adaptations of the ethnographic innovation*. En Spindler, G. (Ed.): *Doing the ethnography of schooling. Educational Anthropology in action*. Holt, Rinehart & Winston, New York, pp. 68-95.

Zavarce, C. (2004). *Un Modelo de Organización Cibernética para soportar la Gerencia de Pre-Crisis*. Caracas: UCV, Comisión de Estudios de Postgrado.

ANEXOS

ANEXO 1

Glosario de términos

ATLETA: Persona que se dedica fundamentalmente a la práctica de disciplinas deportivas.

COMPLEJIDAD: Es la cualidad de lo que está compuesto de diversos Elementos. En términos generales, la complejidad tiende a ser utilizada para caracterizar algo con muchas partes que forman un conjunto intrincado. Edgar Morin ve el mundo como un todo indisociable y propone abordar de manera multidisciplinar y multirreferenciada para la construcción del pensamiento, contraponiéndose a la causalidad para abordar fenómenos como una totalidad orgánica.

CULTURA: Es el resultado de un conjunto de valores, modos de vida y costumbres de una época o grupo social. La cultura se fundamenta en las creencias y conocimientos de sus integrantes e influye en todas sus acciones y establece los patrones convencionales de conducta de una sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el sistema dentro del cual los seres humanos trabajan y viven en las organizaciones. Significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas y normas que comparten los miembros de determinada organización. La cultura organizacional envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa.

DECRETO LEY: Es la disposición con carácter de ley que, sin ser sometida al Poder Legislativo (y con o sin su posterior refrendo) se promulga por el Poder Ejecutivo, en virtud de alguna excepción circunstancial, previamente determinada.

DECRETO: Resolución del Poder Ejecutivo que va firmada por el Rey (Real Decreto) en las Monarquías constitucionales, o por el Presidente en las Repúblicas.

DEPORTISTA: persona que realiza habitualmente actividades deportivas para competir o recrearse y no percibe a cambio remuneración.

ENTRENADOR: Persona que se dedica a ejercer la instrucción y entrenamiento de actividades deportivas

ETHNOS: Palabra griega que significa tribu, pueblo o nación. Conjunto de personas que comparten una característica.

ÉTICA: Se refiere al estudio, análisis, proyecciones y vigencia de los temas morales de una sociedad. Ética, (del griego ethika, de ethos, 'comportamiento', 'costumbre'), principios o pautas de la conducta humana, a menudo y de forma impropia llamada moral (del latín mores, 'costumbre') y por extensión, el estudio de esos principios a veces llamado filosofía moral. La ética, como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana, y para distinguirse de las ciencias formales, como las matemáticas y la lógica, y de las ciencias empíricas, como la química y la física.

GERENCIA: La gerencia es considerada una disciplina que precisa las prácticas y desempeño de una organización. Puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de

espacio. Por otra parte, puede ser considerada como el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

GESTIÓN: En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo. "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización" (Mora: 1999). En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo..

GESTIÓN DEPORTIVA: Ha sido referida como la actividad que realizan los dirigentes deportivos asociada a la formulación, planificación, organización y conducción de organizaciones dedicadas al deporte, actividad física y educación física. La gestión deportiva implica el no sólo el manejo de recursos y talentos, si no el diálogo entre varios actores: gobernantes, empresas, organizaciones civiles y ciudadanos.

IDENTIDAD: Desde un punto de vista psicológico puede decirse que identidad es la que hace el individuo de “sí mismo” y no “otro”. Se trata pues, de un conjunto de rasgos personales que conforma la realidad de cada uno y se proyecta hacia el mundo externo permitiendo que los demás reconozcan a la persona desde su “mismidad”, esto es, en su forma de ser específica y particular. La individualidad sólo es posible cuando se exterioriza la personalidad auténtica del ser humano, de manera tal que éste pueda reconocerse a sí mismo como parte de la humanidad en general y simultáneamente, como un ser único y diferente de los demás.

IDENTIDAD CULTURAL: Es el conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social y que actúan como sustrato para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia. La identidad cultural es similar a todo aquello que se pone en práctica desde que no los enseñan nuestros antepasados y lo ponemos en práctica.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los discursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. Etkin y Schvarstein (1995).

JUEZ DEPORTIVO: Persona que se dedica a la aplicación de las normas y reglas que rigen la práctica deportiva.

LÍDER ORGANIZACIONAL: Este tema tiene muchas acepciones pero, para el desarrollo de este trabajo, se define como el líder en una organización empresarial, quien le da forma al futuro, con una visión de largo plazo, define o redefine la dirección estratégica. Mira al horizonte (el entorno local, regional, sectorial), y logra que sus seguidores comprendan esa dirección y actúen con convicción para llegar a la meta organizacional.

MANAGEMENT: En su acepción en español, Administración o Gerencia, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

ORGANIZACIÓN: Según Gómez Cejas (1994) la organización “es un proceso encaminado a obtener un fin: que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de la misma actúe como una sola, para lograr un propósito común. La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse”.

ORGANIZACIÓN DEL DEPORTE PROFESIONAL: Son aquellas constituidas bajo las formas del derecho privado con o sin fines de lucro, con el objeto de organizar la práctica y desarrollo profesional del deporte.

ORGANIZACIÓN DEPORTIVAS DE GESTIÓN ECONÓMICA: Son entidades públicas, privadas o socioproductivas creadas bajo las formas del derecho privado o conforme a las disposiciones legales sobre el Poder Popular, que se dedican a la producción y comercialización de bienes y servicios asociados a la actividad física y del deporte.

SISTEMAS: Para Chiavenato (1989), un Sistema: “Se define como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas. Los elementos, las relaciones entre ellos y los objetivos (o propósitos) constituyen los aspectos fundamentales del sistema y mantienen una interacción constante”.

SOCIEDAD: Es un conjunto de individuos que comparten una cultura con sus conductas y fines, y que interactúan entre sí para formar una comunidad. La Sociedad es el conjunto de individuos que actúan acorde a lograr un desarrollo tecnológico, sociopolítico y económico destinándolo a la subsistencia e interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.

SUBSISTEMA: Es un sistema más pequeño dentro de un sistema general. Los subsistemas constituyen los componentes necesarios para la operación de un sistema total y están interrelacionados.

ANEXO 2

Plan de trabajo

A continuación se enuncian un conjunto de actividades a ser ejecutadas por el investigador durante el año 2012, a los fines de fortalecer competencias en materia de investigación, que conduzcan a la presentación y defensa pública de la tesis doctoral:

- Solicitar financiamiento a instituciones como: ONCTI y CDCHT UCV
- Organizar el I Congreso sobre Gestión Deportiva en Venezuela

- Participar en cursos, talleres, eventos etc... relacionados con la situación objeto de estudio del trabajo.
- Establecer contactos con Informantes claves adscritos a entidades seleccionadas intencionalmente como unidades de análisis en este proyecto:
 - Ministerio Popular para el Deporte
 - Comité Olímpico Venezolano.
 - Instituto Nacional del Deporte.
 - Federaciones Venezolanas dedicadas al Deporte
 - Asociaciones Deportivas
 - Clubes Deportivos
 - FANB
- Establecer contacto con estudiosos de la administración del deporte, como por ejemplo de LUZ, UNEXPO, UNED, UCV.
- Contactar a especialista en Cultura y Desarrollo Organizacional.
- Consultar INTERNET, a fin de buscar información sobre:
 - Propuestas del gobierno venezolano pa fortalecer el Sector Deportivo Venezolano; por ejemplo, del Ministerio Popular para el deporte y Ministerio Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Escribir al menos dos (2) artículos sobre reflexiones y hallazgos producto de la investigación y de la experiencia a fin de que sean publicadas en revistas pertinentes o en medios de difusión idóneos.
- Participar en Tutorías de estudiantes del Postgrado en Ciencias Administrativas de FaCES UCV, interesados en la temática de la Gerencia Deportiva.
- Reforzar y actualizar, las materias electivas dictadas en el Postgrado en Ciencias Administrativas de FaCES UCV, tanto en la Maestría en Gerencia Empresarial como en la Especialidad en Mercadeo de Empresas, relacionadas con el área de la Gerencia Deportiva.
- Presentación de avances al tutor.

- Presentar y Defender la Tesis Doctoral

ANEXO 3

BOCETO DE GUIA DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre:

Cargo:

Sede:

Profesión:

Lea cuidadosamente la pregunta y conteste de acuerdo al caso. Justifique la respuesta en donde sea indicado, o simplemente de respuesta a la pregunta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta área?
2. ¿Tiene Ud. formación y-o experiencia Gerencial? Comentar
3. ¿En caso afirmativo, dicha formación y-o experiencia lo faculta para realizar que actividades?
4. ¿Ha recibido alguna capacitación en el ámbito administrativo-gerencial?
5. ¿En caso afirmativo, dicha capacitación logró satisfacer sus expectativas?
6. ¿Qué dificultades técnicas y/o administrativas ha tenido para desarrollar los procesos gerenciales en los que está involucrados?
7. ¿Cuáles son las competencias que debe tener un directivo en la organización?
8. ¿Conoce los valores, visión, misión y objetivos estratégicos de la organización?
9. ¿Cuáles son, podría referenciarlos y comentarlos?

10. ¿Cuáles son las principales tradiciones y de su organización?
11. ¿Podría indicar las principales prácticas, métodos y procedimientos para lograr eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión de esta organización y comentarlas?
12. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para definir si un procedimiento administrativo –gerencial es prioritario o electivo? De ejemplos.
13. ¿Cuál es el plazo máximo y mínimo que debe tenerse en cuenta para la Toma de decisiones en la organización?
10. ¿Cuál es la fuente de consulta utilizada por usted al momento de requerir Asesoría respecto a un determinado procedimiento administrativo-gerencial?
11. ¿Se encuentra documentados los procesos de en la organización?
12. ¿Existen indicadores que permitan medir el avance de las estrategias?
14. ¿Podría indicar al menos los 3 indicadores más importantes y comentarlos?
15. ¿Qué beneficios encuentra en la estandarización y documentación de los procesos?
16. - ¿Quisiera añadir alguna aportación particular?

ANEXO 4

Extracto de entrevistas realizadas a informantes claves

Informante 1

(Entrevista realizada el 13 de marzo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Cargo actual...es de Gerencia, Gerencia general de la empresa deportiva o de la organización deportiva y años tengo como 14. Esto es una organización deportiva, la cual tiene una junta directiva y yo soy el Gerente General, está la presidencia no tiene nada que ver con la liga, solo que nosotros somos como equipo afiliado a la LPB. Somos socios de la LPB pero nos manejamos como una empresa muy separada de lo que es la LPB

¿Cuál es su formación Académica?

Soy profesor! Soy docente! Graduado en la Universidad de Carabobo por allá hace tiempo (risas) en una especialidad que ya no existe, ya sale del pensum eehh por razones de tiempo y bueno...creo que por suerte, vamos a decirle que suerte, tengo dos especialidades. Una técnica superior en algo que se llamaba Procesamiento Automático De Datos, soy egresado del CULTCA que ya eso no existe (la carrera) ya eso es cuando tu veías "beysis" y cuestiones de programar todos aquellos programas de computación y ahora a eso lo llaman Computación, Salió del Pensum y la docente es administración educativa, sales allí listo para ser un director, trabajas en la parte de la administración de una escuela, colegio, liceo. Pero para llegar allí, necesitas tanta experiencia, que no te van a dar un cargo directo, sencillo. Entonces en aquellos tiempos era complicado, también salió del Pensum.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Claro!! La hemos leído la hemos trabajado, estamos trabajando sobre ella. No la conozco completa pero si la tengo, la tengo pendiente. La ley no la he leído como tal completa, todo lo que se me presenta la tengo a la mano si para ir...estar al día con eso. Positivo? Va con la ley pero es el mismo código que pone de retribución, de retribución no! de como se dice eso? De fiscalización que está haciendo como un impuesto, que es bueno porque va a ayudar a muchas asociaciones y muchas federaciones a salir adelante.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

Fíjate tú, te me estas yendo con una entrevista que se me está yendo más por otras cosas, de ley de no de ley...ya de otro punto no?. La ley tiene sus cosas buenas y sus cosas malas, estemm yo creo que es una nueva ley y tenemos que vivirla, no tiene mucho tampoco que salió hay que ver a ver si se le consiguen algunos errores y habrá que corregirlo a futuro.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

¡No! Son dos cosas distintas. No existe una organización deportiva de gestiones económicas. ¡No la conozco! No sé si tú conoces alguna bajo tu experiencia, bajo la mía no la conozco. ¡Bajo deportiva sí! Y el deporte es un reto, un gran reto en este país. Cuando hablamos de deporte, no sé que están enseñando actualmente en las universidades para ver como deporte económico...mmm noo.....van agarrados de las manos, pero el deporte en este país, no....no...si no tienes corazón, no dejan plata.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

¿Cultura gerencial? Imagino que todo lo que puedas haber asimilado, o que puedas haber aprendido, sobre gerencia deportiva o gerencia de mercadeo. La cultura es lo que mayormente has aprendido o lo que conoces o lo que sabes. ¿Cómo te encuentras? ¿En qué grado estas tú? No eres tú mismo quien te puedes evaluar tienen que evaluarte otra persona.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Aquí tratamos de hacer todo...depende el modelo que tú te pongas, para poder hacer una evaluación. Yo soy de los que cree que este es un país bien difícil para estar inmerso a lo que llamamos, tú te vas a la gerencia yo me voy a la gerencia deportiva sí. Es algo que ni siquiera los estudios tú los puedes compaginar con el deporte y ya por ahí las cosas no van bien. Tu para ser alguien en la vida o eres un atleta o eres un profesional. Pero los dos en este país es muy difícil. Si vamos a poner como modelo a los EEUU, tú ves que eso si es bien compatible ellos te obligan a que tengas una preparación, que tengas una vocación, ¡una profesión! Y aparte hagas lo que te gusta hacer porque el deporte no es más que otra que hacer lo que uno le gusta.

Igual manera para la parte de mercadeo. El mercadeo está bien ligado con el baloncesto...con el baloncesto no ¡con el deporte! Y tienen que ver cómo a que te refieres tú, o qué modelo agarras. Si agarras un modelo venezolano no creo.

¿Hay cultura gerencial aquí? Tratamos de hacer lo mejor posible, actualmente nosotros, no por nosotros mismos sino por los entes que de una manera u otra critican, para bien o para mal como son la prensa o los que te informan, nos catalogan como la organización deportiva de Venezuela no existe otra! No solo estamos trabajando a nivel profesional, estamos trabajando con las bases, trabajamos en varias disciplinas. O sea Captando

los talentos, creciendo con los muchachos, tratando que compaginen los estudios con el deporte.

¿A su juicio cuales Descriptores de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia

Cultura, Deporte y cambio social

Estructura Organizacional

Educación y formación

Participación ciudadana y contraloría social

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico

Yo creo que todas tienen un poquito, de lo que queremos o estamos aplicando. Pero todas tienen un poquito.

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional y las Organizaciones Deportivas de Gestión Económica Venezolanas?

Mira nosotros de algo que carecemos es de gerencia deportiva, si hay algo que carece nuestro país es de gerencia deportiva. Tu estas ligando la última pregunta con el deporte, ¿te estás saliendo de mercadeo si? Pero algo que carecemos es: gerencia deportiva. Hay poca gerencia deportiva, no tenemos un pensum estudiantil que te de gerentes deportivos. No tienen gente que puedas preparar economistas que pueden ser buenos gerentes, puedes preparar contadores que pueden ser buenos gerentes, puedes preparar un ingeniero industrial que puede ser un buen gerente. Pero hoy estamos hablando, tú me hablas de cultura gerencial, la gerencia es una rama muy grande. No hay nada que se haga sin una gerencia. Tu puedes ser un ingeniero vas a construir un edificio, necesitas gerenciar esa obra, aparte de implementar con tus conocimientos de ingeniería lo que necesites pues todas

esas cosas. Pero el deporte es un poquitico más difícil, como te digo no está esa compaginación de deporte con estudio y eso no hace que las cosas se hagan más fáciles

¿Tú me preguntas que como se ve en Venezuela? dices tú: yo creo que gerencia carecemos, hay muchas debilidades.

¿Fue usted deportista?

Bastante, yo jugué por 18 años en la liga profesional de Baloncesto y eso me ha facilitado a entender un poquito lo que es mi área BALONCESTO. Aquí manejamos otros deportes como el Futbol y te digo no es fácil, hay que entender el futbol para poder gerenciar el futbol.

Informante 2

(Entrevista realizada el 15 de marzo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

José Argenis Mujica, gerente deportivo 12 años en la organización

¿Cuál es su formación Académica?

TSU EN INFORMATICA, Instituto universitario nueva profesiones.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

No, no la conozco, porque de verdad la ley tiene muchas lagunas actualmente.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

Los atletas tienen mucha participación, cuando van a votaciones los atletas votan.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

Es una organización netamente profesional.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

La cultura gerencia es a nivel de profesionalismo debe ir de parte de los jugadores, debes conversar con los jugadores.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Actualmente no hay una cultura porque la organización ha sufrido, los antiguo dueños no tenían esa cultura gerencial, el actual dueño Bob Abreu está organizando al equipo pantera, esta necesita organización una cultura gerencia organizar todo desde arriba de la gerencia hasta jugadores.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Como te dije actualmente no la tenemos, porque tenemos que empezar una cultura desde la parte gerencial hasta los jugadores donde tengamos un gerente general y un gerente de operaciones y hasta los momentos no la tenemos.

¿A su juicio cuales categorías (Descriptor) de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Cultura, Deporte y cambio social

Estructura Organizacional

Educación y formación

Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad

Participación ciudadana y contraloría social

Gerencia Deportiva

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

R=Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia,

R= Cada jugador, cada dueño debe creer en sí mismo en su organización

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional Venezolanas?

Eso incide, los nuevos dueños no conocen bien la situación del baloncesto y el mercado eso influyen aquí en la organización, ellos deben empaparse bien de las cosas para poder surgir como organización deportiva Panteras de miranda.

¿Cuántas personas operan en su organización y cuál es su perfil profesional?

ACTUALMENTE fijo es el presidente, un vicepresidente, una secretaria y un gerente deportiva (4) personas en total antes de la temporada de beisbol. Luego cuando inicia la temporada se incrementa la participación en la organización con 25 jugadores, 12 personal técnico, administración 8 personas y mantenimiento 5 personas.

¿Todas las personas están relacionadas con su profesión de origen?

Como te digo yo soy técnico superior en informática, no soy gerente deportivo, no soy gerente general actualmente, tengo aproximadamente del año 90, fui gerente de cocodrilo de caracas hasta el 97, no tiene nada que

ver una profesión con otra, pero aquí estoy y la gran mayoría de mis compañeros en la organización está en la misma situación.

Informante 3

(Entrevista realizada el 13 de mayo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Gerente de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial, con ocho (8) años de labor en la Organización, siempre con experiencia en el área de mercadeo. Actualmente gerencia toda la ejecución de programas sociales, desde la estructuración del proyecto.

¿Cuál es su Formación Académica?

Licenciada en Comunicación Social, con Maestría en Marketing, Diplomado en Gerencia Logística y Diplomado en Gerencia de Mercadeo Deportivo. Formada 100% para la ejecución del área en la que actualmente laboro.

¿Conoce usted en extenso el contenido de la nueva Ley del Deporte Venezolano?

A fondo no, solo en líneas generales, sobre el tema del patrocinio, como nos afectan las regulaciones ya que sin patrocinio no existiría el beisbol profesional. No tener las pautas y no contar con información ni asesoría.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta ley?

Mientras algo no esté bien estructurado no se podrá ver el escenario real, ya que no se tiene ideas sobre el proyecto, ya que al no estar definida se produce estancamiento. No había organización, desinformación sobre los proyectos, desinformación sobre los patrocinados.

¿La Organización Deportiva en la que usted trabaja, es una Organización de Deporte Profesional?

Nuestro concepto es deportivo y no comercial, ya que la parte comercial la lleva una empresa hermana.

¿Qué entiende usted por Cultura Gerencia?

En el ámbito deportivo, todos los equipos tienen definidos cuál es su razón de ser, teniendo definidas sus metas. En este caso nosotros nos definimos como un equipo con valores.

¿Existe Cultura Gerencial en esta Organización?

Por supuesto ya que nuestra cultura gerencial está enfocada en el liderazgo, fanatismo, sentimiento, pasión de los empleados hacia la organización.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta Organización?

Nos definimos como un equipo con valores, con tradición, con liderazgo, con arraigo, con pertenencia, asumiendo todos estos valores y como proyectar en cada uno de los departamentos, en cada una de las funciones que todos tenemos, internalizando que somos un equipo deportivo, que debemos insertar los valores al deporte.

¿Cuál es el número de personal en su Organización?

No llega a cincuenta (50) empleados, cuando comienza la temporada se incorporan los contratados.

¿Cuál es el perfil de los profesionales de su Organización?

La estructura y organigrama de la empresa cuenta con el presidente que es ingeniero, luego está el gerente general quien es administrador con una maestría en temas de comunicaciones, el asesor deportivo (Prieto Parraga) antiguo dueño del equipo, después hay cinco (5) gerencias, entre ellas la gerencia de operaciones cuyo gerente es abogado con 20 años de experiencia en la empresa, el gerente de finanzas ligado a su área, así como el gerente legal, el de recursos humanos así como mi gerencia. En conclusión no hay un tema de formación ligada con el área (No es limitativo).

¿Considera usted, que el personal que está realizando su cargo según su competencia?

El personal realiza su cargo con 50% de experiencia y 50% de relación con su profesión, ya que en muchas gerencias existe profesionales con mucha experiencia. En este trabajo se requiere mucho la experiencia y no la formación académica como tal, ya que no es una compañía convencional.

A su juicio ¿Cuáles categorías (Descriptor) de las mencionadas a continuación, definen la Cultura Gerencial de esta Organización?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia.

Cultura, Deporte y Cambio Social.

Estructura Organizacional.

Educación y Formación.

Relación Organización Deportiva – Estado – Sociedad.

Participación Ciudadana y Contraloría Social.

Gerencia Deportiva.

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

R= En Cultura, Deporte y Cambio Social definitivamente, manejamos una cultura organizacional de años, deporte porque es así, y social por la responsabilidad social que tiene la organización la cual se viene realizando desde hace años sin ninguna publicidad.

¿Cómo considera usted que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional Venezolana?

R= Influye de manera directa sobre todos los actores directos dentro de la organización, permitiendo alcanzar las metas y objetivos definidos.

Informante 4

(Entrevista realizada el 2 de mayo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Presidente de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional, solo 5 meses dentro de la organización.

¿Cuál es su formación Académica?

Odontólogo y hombre de Béisbol de oficio

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano y qué opinión le merece su aprobación a esta nueva Ley?

El anterior y actual presidente consideran que es limitante a la posibilidad de negocios de patrocinio entre empresas y peloteros y equipos cuando planteó:

Ahora, sancionado el reglamento, contrario a lo acordado y lo previsto en la Ley, se elimina la oportunidad de libre administración del 50% del aporte y centraliza en el IND la total administración y asignación de los fondos recaudados con el aporte. Con esto:

El Estado obliga a equipos y deportistas a relacionarse y contratar con empresas que no conocen

El control total del nuevo fondo creado por la Ley, absorbe la voluntad y capacidad de patrocinio del sector privado, lo que implica un control total y directo de las decisiones y gestión del deporte en toda su extensión.

Esto implica el control del Estado en la gestión económica del deporte profesional; además de respetarse el debido proceso de consulta pública y participación acordado y previsto en la Constitución y la Ley Orgánica de Administración Pública.

Hasta el pasado mes de diciembre el deporte profesional venezolano obtenía su patrocinio en un proceso directo con el ente (público o privado) a quien se le solicitase el mismo. Ahora será todo un procedimiento burocrático de hasta 6 pasos previos a la posibilidad de obtener el patrocinio.

Por ello, la defensa ante la propuesta gubernamental de reglamento, fue una respuesta improvisada que lamentablemente deja ver la falta de estructura, pues las operaciones de este tipo se realizaban como operaciones comerciales al detal, con contratos al efecto, sin que se anticipara este esquema gubernamental, donde las operaciones deben estar reguladas por marcos legales definidos, para ello, se suele tener iniciativa legislativa y reglamentaria que determine un esquema de operación específico.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

Somos una organización Profesional y lo que más quiero es llevar esta liga al máximo de lo que puede dar. Modernizarla con el trabajo y apoyo de los ocho equipos. Quiero que esté a la altura de las mejores del mundo. Según Párraga. Queremos exponenciar (sic) mucho más la liga a futuro, profesionalizándola y mejorándola en todos los aspectos que sean necesarios.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?; ¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

La fase organizativa de la LVBP, está en una fase de reconocimiento de sus deficiencias y de sus límites. No sabía dónde me estaba metiendo. Este es mi año 43 en la liga, y sinceramente pensé que estaba mejor organizada de lo que está, y requiere de una profunda reconstrucción.

La liga venezolana de béisbol profesional, es una organización que lejos de tener claramente especificada su finalidad, su objetivo y su función, aparece como un organismo que tiene algunas atribuciones conferidas por sus estatutos y las decisiones los equipos que la componen, para la organización y configuración de las temporadas, pero en el fondo, las limitaciones atacan las bases sobre las que podría establecer un proyecto de solidez del deporte venezolano, el cual sigue descansando en proyección y prestigio en sus atletas, entre muchas otras consideraciones.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Respeto por la gente que ha trabajado durante años en la organización y las nuevas generaciones que se han incorporado al trabajo gerencial de esta liga.

¿A su juicio cuales categorías (Descriptor) de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Para la LVBP, la reestructuración pasa por la determinación de su filosofía, su misión y visión, bajo la especificación del objetivo general que se desea obtener, para luego delimitar con claridad cuáles son sus objetivos específicos, con la delimitación asertiva de su estructuración interna, para luego abordar su relación operativa externa, tanto con los equipos como con la organización con otras ligas, que configuran el sistema de series del caribe

y que son en sí, la finalidad de sus sistema de operación a futuro, se trata de determinar donde se encuentra a liga y hasta dónde quiere llegar esta, que es una las funciones más importantes a corto plazo

Por ello, dar uso a herramientas básicas como la organización gerencial y marketing, pueden hacer que esta labor sea hecha rápida y eficientemente, lo cual podría hacer avanzar esta institución, asegurando que las sedes sean o pertenezcan a los equipos, mejorando de esta manera los servicios y creando la independencia de los clubes con respecto a la administración.

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional y las Organizaciones Deportivas de Gestión Económica Venezolanas?

Estamos cambiando la estructura y nos falta finiquitar un último detalle para poder realizar el anuncio. Lo que estamos haciendo será diferente en comparación a otras temporadas

¿Cuál es la cantidad de personal que opera en su organización y cuál es su perfil profesional?

La cantidad de personal es de 11 personas, a continuación las nombraremos
LVBP

Junta Directiva

Oscar Prieto Párraga, Presidente

Humberto Angrisano y Domingo Santander, Vice-Presidentes

Domingo Álvarez, Gerente General

Personal Administrativo

Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, jefe de prensa, Fotógrafo, secretaria, recepcionista y motorizado.

Informante 5

(Entrevista realizada el 10 de mayo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Gerente General con cinco (5) años de servicios en la Organización, con experiencia laboral profesional como comerciante.

¿Cuál es su Formación Académica?

Bachiller, con estudios previos no culminados en publicidad. Experiencia en proyectos y manejo de personal.

¿Conoce usted en extenso el contenido de la nueva Ley del Deporte Venezolano?

No en extenso pero si con algo de conocimiento, ya que el año pasado nos afectó mucho por la incertidumbre de las organizaciones con respecto a la nueva Ley, pero para este año pienso que las empresas se han dado cuenta del potencial que existe al destinar los fondos a Caribes colocando vallas en el estadio para publicitarse.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta ley?

La aprobación genero mucha incertidumbre y desinformación, lo que afecto los patrocinantes, pero para este año creemos que todo será mejor ya que sin los patrocinantes, en especial polar no existiría el beisbol profesional, ya que con la boletería no se cubren los gastos. Pero definitivamente pienso que nos va ayudar aunque al principio se enredó por la metodología de aplicación.

¿La Organización Deportiva en la que usted trabaja, es una Organización de Deporte Profesional?

Si definitivamente, desde todo punto de vista.

¿Qué entiende usted por Cultura Gerencia?

Yo pienso que esto no es el trabajo de una sola persona, es muy importante contar con personas capacitadas en cada rama de todo lo que conlleva el manejo de un equipo de beisbol, facilitando de esta forma el éxito que en estos últimos tiempos hemos tenido. No solamente en el ámbito deportivo sino en lo económico porque en los últimos 3 años los números que se han presentado a los propietarios no han arrojado pérdidas.

¿Existe Cultura Gerencial en esta Organización?

A diferencia de otros Gerentes vivo la temporada con los peloteros, viajo con ellos, por eso pienso que eso ha llevado al éxito del equipo. Entendiendo al pelotero motivado a que tengo un hijo que juega pelota, tratándolos como personas, entendiendo sus necesidades.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta Organización?

Contar con personal calificado en cada una de las gerencias, lo que ha llevado en estos últimos 3 años al éxito en la organización.

¿Cuál es el número de personal en su Organización?

En la Gerencia están alrededor de 20 personas, personal administrativo, vendedores de publicidad. Cuando comienza la temporada se incrementa y obreros en el estadio alrededor de 10 personas.

¿Cuál es el perfil de los profesionales de su Organización?

Profesionales con experiencia en sus áreas de trabajo, como por ejemplo el Gerente de Viajes, quien tiene muchos años de experiencia en hotelería.

¿Considera usted, que el personal que está realizando su cargo según su competencia?

En la mayoría de los casos el personal cumple funciones según su perfil, el único que no está fuera sería yo por ser bachiller.

A su juicio ¿Cuáles categorías (Descriptorios) de las mencionadas a continuación, definen la Cultura Gerencial de esta Organización?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia.

Cultura, Deporte y Cambio Social.

Estructura Organizacional.

Educación y Formación.

Relación Organización Deportiva – Estado – Sociedad.

Participación Ciudadana y Contraloría Social.

Gerencia Deportiva.

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

R= Considero que nuestra organización apunta hacia una cultura gerencial definida como Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia, además de la gerencia deportiva, ya que estamos acompañados de un grupo de gerentes con experiencia en esta última área.

¿Cómo considera usted que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional Venezolana?

Se debe involucrar directamente con el personal y tener una conexión directa con ellos, este ha sido la clave del éxito de Caribes en los últimos 3 años.

Informante 6

(Entrevista realizada el 28 de mayo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Gerente de Comercialización y Mercadeo, 10 años

¿Cuál es su formación Académica?

Lic. Administración de Empresas (UCAB) MBA con concentración en Mercadeo (IESA)

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Manejo en parte su contenido.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

En algunos aspectos puede beneficiar el desarrollo del deporte aunque en otros aspectos parece muy burocrática e incluso puede llegar a ser intervencionista.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica? No comprendo bien el segundo término, pero sin duda, entre otras cosas, es una organización de deporte profesional.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Lo interpreto como una filosofía organizacional basada en una estructura formal con miembros profesionales y con grados académicos relacionados con la actividad que desempeña dentro de la organización.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Si la existe, sin embargo por sus características en cuanto al ramo deporte, muchas veces la experiencia en algunas áreas se valida la experiencia como argumento válido para enfrentar los retos de una gerencia determinada.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Los cargos gerenciales están ocupados por profesionales, algunos de ellos con estudios de post-gradados.

Informante 7

(Entrevista realizada el 21 de mayo de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Ejercí la presidencia de la comisión de finanzas durante 94 meses

¿Cuál es su formación Académica?

Economista, graduado en 1962

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Si la conozco

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

La ley vino a llenar un vacío en cuanto se refiere a los siguientes puntos:

- Participación de atletas, árbitros, entrenadores, como miembros de los comités deportivos de las entidades deportivas.
- Hace especial hincapié en la masificación del deporte a todos los niveles

- Acceso al sistema de seguridad social (Vivienda, salud, Pensiones, seguridad contra accidentes)
- Participación de los consejos contralores de las organizaciones sociales promotoras del deporte.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

La FVF NO considero que es una organización de gestión económica, ya que la misma está establecida como una sociedad civil sin fines de lucro, por lo tanto se limita a la búsqueda de patrocinantes, de organizaciones superiores como: la confederación suramericana de futbol, FIFA, de los cuales recibe sustanciales aportes.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, normas aceptadas y practicadas en la organización por lo tanto debe haber:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables
- Oportunidad
- Controles razonables
- Estructura organizativa
- Compromiso de empleado

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

En la FVF NO están definidas y por supuesto a mi juicio no hay una cultura gerencial tal como la hemos definido. Es una organización de tipo presidencialista, carente de manuales de organización, de normas de trabajo, se hacen las cosas por tradición, la historia, por lo tanto lo que se hace es a través de leyendas de la organización.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Respeto por la gente, valores, tolerancia.

¿A su juicio cuales categorías (Descriptor) de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia

Cultura, Deporte y cambio social

Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional?

Es muy ortodoxa la cultura de la FVF, el cual hace que la conducción sea limitada en su accionar en la estructura organizacional.

Informante 8

(Entrevista realizada el 4 de junio de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Director General, 6 años.

¿Cuál es su formación Académica?

Universitaria (Farmacéutico) Postgrado Gestión Deportiva (Londres).

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Si la conozco.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

En el fondo muy buena, masifica la actividad deportiva, genera recursos a partir de impuestos. En la forma un poco delicada ya que hay recursos que quedaran a discreción del Gobierno.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

Deporte Profesional.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Todas aquellas herramientas que se adquieren a lo largo del tiempo y son utilizadas por diferentes individuos en un mismo cargo haciendo de ellas una permanente forma de Gerenciar.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Se está construyendo.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Integración, Identidad, trabajo en equipo, búsqueda permanente de líderes en cada sector de la empresa.

Informante 9

(Entrevista realizada el 7 de junio de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Mi nombre es Carlos Jiménez. Soy presidente de la LNPA y Jugador de las Duros de Lara en la I Temporada y Jugador de Pirañas de Carabobo en la II Temporada.

¿Cuál es su formación Académica?

Ingeniero en Informática, UCLA promoción 2001.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Si conozco el contenido de la nueva ley del deporte. Entre los puntos a destacar esta la Autonomía de las Federaciones y las Ligas Deportivas, Elecciones de las Autoridades del Comité Olímpico, Funcionamiento de los Gimnasios, Academias, Clubes y Ligas Profesionales, Seguridad Social de los Atletas entre otros.

Para deportes no profesionales como el Polo Acuático esperamos sea de gran ayuda, con el apoyo del Fondo Nacional del Deporte. La participación de los atletas en la elección de Federativos también ha sido aplaudida.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

Esperamos no sea letra muerta, y se apliquen todos los beneficios de la nueva ley del deporte.

Que no solo el Estado garantice la práctica deportiva a todos los venezolanos sino que también se apoye la masificación, la alta competencia. Se apoyen las Ligas Nacionales, en fin.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

La Liga Nacional de Polo Acuático es una Organización de Deporte semi profesional. Los atletas reciben un pequeño beneficio por hacer lo que les gusta. Pero el verdadero sentido de la liga es el desarrollo de la especialidad, mantener activo los jugadores gran parte del año, apoyar las selecciones nacionales e incluso cumple su labor social con la enseñanza de la natación y los primeros pasos en polo acuático a niños que se encuentran en el refugio del IND en Caracas.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Entiendo es como interactúan un grupo de personas dentro de la organización y el entorno, donde hay reglas claras y con objetivos bien definidos.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Por su puesto, tenemos una estructura bien definida, donde un grupo de personas entre ellas la Junta Directiva, entrenadores, atletas, árbitros, mesa técnica nos interrelacionamos a través de la práctica del deporte que nos apasiona. El deporte en si tiene a su vez reglas bien definidas y es un

lenguaje universal, así que todo fluye alrededor de una normativa existente y reglas claras.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta organización?

Una estructura bien definida, una organización con objetivos, misión y visión claros. Donde el deporte, tecnología, educación, valores se unen a través de la práctica deportiva

¿A su juicio cuales categorías (Descriptor) de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Marcare con una (X) todas las que considero...

(X)Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia

(X)Cultura, Deporte y cambio social

(X)Estructura Organizacional

(X)Educación y formación

(X)Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad

Participación ciudadana y contraloría social

(X)Gerencia Deportiva

(X)Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional y las Organizaciones Deportivas de Gestión Económica Venezolanas?

Influye enormemente. Cuando las organizaciones deportivas logran aplicar la cultura gerencial, se tiene garantizado el éxito. Como toda organización que persigue un objetivo, tiene una visión y una misión, el deporte no escapa de esto.

¿Cuál es la cantidad de personal que opera en su organización y cuál es su perfil profesional?

Contamos con 8 equipos de 15 Atletas, 8 entrenadores con sus respectivos asistentes. Un delegado por equipo.

Una junta directiva conformada por 5 personas. Un conglomerado de árbitros y mesa técnica de alrededor 15 personas.

Contamos con atletas profesionales de diversas áreas del saber, ingenieros, abogados, médicos. Además de la mayoría ser estudiantes universitarios. Atletas con perfil de selección nacional.

Entrenadores en su mayoría graduados de Educación Física y Deportes. En fin se reúne un gran número de personas alrededor de la organización.

Informante 10

(Entrevista realizada el 13 de junio de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Organización?

Tengo aproximadamente 15 años en la gerencia deportiva y 3 años en la organización DELFINES DE ARAGUA

¿Y de algún equipo en particular?

Hago vida en Valencia, pertenezco al estado Carabobo represento al equipo Delfines de Aragua

¿Cuál es su formación Académica?

No, tengo formación deportiva, no pude sacar una carrera tengo el bachillerato nada más.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Poco, no mucho, supuestamente hay mejoras en la situación de los atletas cuando se retiran, lo del fondo para el deporte y el apoyo.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

Me parece que como todo, está comenzando pero es en pro y en la mejora de los atletas, conocemos el caso de muchos atletas que han sido olímpicos, que han ganado medallas olímpicas y no han tenido el apoyo de ningún gobierno, ahora el gobierno actual eso es lo que se quiere, mejorar y que tengan algo en el papel, algo estable.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

Mira, no tanto como una gestión económica, es una liga profesional como todo hay sus pro y sus contra, nunca antes se le había pagado a un jugador de waterpolo y esta liga no es que puedas vivir de eso pero si deja un

incentivo monetario, anteriormente lo hacíamos sin eso imagínate ahora que te ayudan.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

¿Por cultura gerencial?, mira para mi es saber gerenciar es saber llevar alguna institución, alguna empresa, hay gente que se especializan en eso, saber montar un show digamos a nivel artístico, como montar un espectáculo, como montar un torneo, como gerenciar un equipo de futbol, de beisbol, así.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Mmm mira, falta, como te digo se ha arrancado, ya estamos como quien dice en la vía de mejorar, es un proceso , eso no es de la noche a la mañana, eso es poco a poco, tiene que haber mucho ensayo y experimento, acuérdate que el polo acuático no es muy bien visto en este país, no podemos competir contra el beisbol, contras el baloncesto que son ligas ya establecidas, gracias a este gobierno se han dado las ligas de voleibol, la liga de polo acuático creo que viene la de futbol sala, está la liga bolivariana de beisbol poco a poco se ha ido avanzando, en pro del deporte nacional.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de esta Organización?

¿Del polo acuático? Mira no es fácil la logística nada más los fines de semana acuérdate que se juega en una piscina, no todos los estados tienen una piscina disponible para el polo acuático antes que nada tienes que hacer una logística, tienes que montar la cancha, tienes que llevar el personal técnico que se encarga de la mesa técnica, los árbitros, cada equipo son 13

jugadores más los entrenadores, te pones a ver son aproximadamente 80-90 jugadores cada fin de semana sin contar el cuerpo técnico como tal.

¿A su juicio cuales categorías (Descriptor) de las que indicaré a continuación definen la cultura Gerencial de esta organización?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia
Cultura, Deporte y cambio social
Estructura Organizacional
Educación y formación
Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad
Participación ciudadana y contraloría social
Gerencia Deportiva
Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

Para mí eso, del cambio social, es una cultura, el polo acuático es un estilo de vida y como todos los deportes hay gente que viene de aquí atrás de todos los barrios y ven en la piscina un cambio no todo es malo, se busca es eso que los jóvenes se incluyan al deporte mientras que tú haces deportes mantienes mente sana, hay muchos jugadores que han salido a jugar al exterior y eso es lo que se quiere una mejora junto a la calidad de vida.

¿Cómo considera Ud. que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional y las Organizaciones Deportivas de Gestión Económica Venezolanas?

Mira cómo te lo dije, a ser una persona más integral, una persona no nada más el deporte, llevar un estudio, una profesión de la mano para crear personas que gente que le sirva al país no solamente enfocarse en lo

negativo, queremos gente que como le eche como quien dice coloquialmente pichón y que día a día intente mejorar si el mejora, el país mejora, mejora su familia, mejoran todas las cosas.

¿Cuál es la cantidad de personal que opera en su organización y cuál es su perfil profesional?

Somos aproximadamente como 20 atletas, entre 18 y 20 atletas, cuando comienza la liga tu inscribes 18 jugadores pero cada fin de semana no te puedes llevar a los 18, te llevas 13 o hasta 15 porque cada juego puedes ir cambiando la nómina como quien dice, somos aproximadamente 20 atletas tenemos un entrenador principal, un entrenador suplente como quien dice un entrenador coach y eso más nada, no tenemos más nada por los momentos.

¿Y en la liga?

Mira, ¿la liga?, la liga mueve masas, la liga estamos hablando de que son 8 equipos de aproximadamente imagínate 20 personas por equipo, son 160 más lo que te comente del cuerpo técnico y los árbitros

¿Qué tan amplio es el perfil profesional dentro del equipo?

Como te dije al principio de la entrevista estamos empezando, decirte que podemos vivir de esto es bastante difícil pero como te lo dije yo tengo ya 15 años y nunca antes se había visto una liga nacional, ya vamos por la segunda temporada, faltan cosas pero por lo menos ya se arrancó, ya se empezó, el gobierno comienza a creer en este deporte, muy muy pocas personas en Venezuela saben lo que significa el polo acuático pero poco a poco me imagino que si se sigue dentro de unos 5,6, 7 años ya la gente va a empezar a escuchar del polo acuático aquí en Venezuela.

Informante 11

(Entrevista realizada el 26 de junio de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Liga Venezolana de Voleibol?

Presidente de la Liga Venezolana de Voleibol.

¿Cuál es su formación académica?

Actualmente terminando carrera universitaria.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la Nueva Ley del Deporte Venezolano?

Si la conozco.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta Ley?

Favorece en algunos aspectos pero en otros casos entorpece el trabajo.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional o una Organización Deportiva de Gestión Económica?

El voleibol por reglamentación de la FIVB no puede ser profesional, pero en Venezuela lleva el nombre de Deporte Profesional.

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Esta es una pregunta para responder en muchas páginas pero tratare de concentrarme en la respuesta. Cuando se habla de cultura gerencial, cultura organizativa, cultura empresarial, cultura administrativa.

Se entiende por la organización o no de un grupo de personas que deberían trabajar por lograr conseguir un objetivo común. Aquí intervienen muchos factores los cuales facilitarían o no a una gerencia.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

Si existe pero en busca de mejorar, para optimizar el funcionamiento.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de la Liga Venezolana de Voleibol?

Las características de esta gerencia se puede traducir en que compartimos el mismo concepto de desarrollo, se respetan los rangos en la estructura, tolerancia al riesgo, identidad e integración.

¿A su juicio cuál o cuáles de las categorías descritas a continuación definen la cultura Gerencial de la Liga Venezolana de Voleibol?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia

Cultura, Deporte y cambio social

Estructura Organizacional

Educación y formación

Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad

Participación ciudadana y contraloría social

Gerencia Deportiva

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico.

Desarrollo organizacional, visión compartida, estructura organizacional, educación y formación, relación deporte-estado-sociedad, desarrollo económico, social y tecnológico.

¿Cómo considera que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional y las Organizaciones Deportivas de Gestión Económica Venezolanas?

Siendo bien llevadas sería el éxito para cualquier tipo de organización ya que cuando existe una cultura de organización o gerencia son pocas las improvisaciones que se pueden dar en dichas estructuras.

¿Cuántas personas operan en su organización y cuál es su perfil profesional?

Solamente en la junta directiva operan 9 y todos son profesionales. Tenemos, directores de deportes, abogados, publicistas, contadores.

Informante 12

(Entrevista realizada el 28 de junio de 2013)

¿Cuál es su cargo actual y tiempo de servicio en la Liga Venezolana de Voleibol?

Asesor a la liga nacional de voleibol

¿Cuál es su formación académica?

Soy docente deportivo

¿Qué entiende Ud. por Cultura Gerencial?

Es la unidad más importante en una organización deportiva, porque debe existir dentro de las máximas autoridades del MPPD e IND, cuyas decisiones repercuten en el país, en la población, muy por encima de otras cosas que puedan hacerse en el desarrollo, en la masificación, porque la Cultura Gerencial impacta en las acciones de las federaciones deportivas, los atletas, los entrenadores, y todo en conjunto, orientan la planificación para tener un buen rendimiento que permitan que nuestras delegaciones tengan una actuación decorosa. Es posible que esta gerencia lo haga muy bien en su planificación, en el seguimiento, en los lineamientos, planes que deben estar alineados con los objetivos, y que por supuesto deben discutirse con los que ejecutan los planes, en este caso las federaciones, y las federaciones con sus entrenadores. Puede ser que todo eso esté muy bien planificado, pero si

no existe una Cultura Gerencial los resultados no se obtienen, y eso genera un impacto.

¿Conoce Ud. en extenso el contenido de la nueva ley del deporte venezolano?

Sí la conozco.

¿Qué opinión le merece la aprobación y puesta en vigencia de esta ley?

Me parece que esta ley es netamente política, controladora ya que acaba con la descentralización del deporte en el país. No puedo estar de acuerdo con una ley que le quitará competencias a la federaciones, en la que habrá que pedirle permiso al Gobierno para hasta mover un pie. Con todo y sus fallas el modelo descentralizado ha funcionado y ahora lo pretenden cambiar para darle participación a los consejos comunales, lo que me parece una locura.

¿La Organización Deportiva en la que Ud. trabaja es una Organización de Deporte Profesional?

Aun cuando hoy en día soy dirigente de un deporte aficionado, yo soy un hombre del voleibol, y mis logros deportivos se los debo a este deporte, por tal motivo me siento con propiedad de hablar sobre lo que acontece en esta especialidad deportiva. A tenor de esta pregunta, te puedo decir con propiedad que según esta nueva ley del deporte, porque la he estudiado en profundidad, la liga de voleibol es una organización de deporte profesional.

¿Existe Cultura Gerencial en esta organización?

En el pasado existían buenos gerentes que se condujeron mediante una Cultura Gerencial donde había amplitud de criterios y valores cónsonos con el deporte, donde los colores partidistas no incidían en las decisiones, pero lamentablemente en los últimos años se ha entrometido la política, no la

política deportiva, sino esa política, esa politiquera de partidos, de querer cambiar mentalidades, de creer que con esa política los atletas van a incrementar su nivel competitivo y no es así. Eso ha sido muy dañino para el deporte nacional, en consecuencia, la Cultura Gerencial no está clara.

¿Cuáles son las características de la Cultura Gerencial de la Liga Venezolana de Voleibol?

Aun cuando hay carencias en la capacidad gerencial, se pudiera decir que existen valores dentro de la Cultura Gerencial como la integración, el respeto por la organización y el amor que se tiene por el deporte.

¿A su juicio cuál o cuáles de las categorías descritas a continuación definen la cultura Gerencial de la Liga Venezolana de Voleibol?

Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia

Cultura, Deporte y cambio social

Estructura Organizacional

Educación y formación

Relación Organización Deportiva-Estado-sociedad

Participación ciudadana y contraloría social

Gerencia Deportiva

Deporte y Desarrollo Económico, Político, Social, Tecnológico

Considero que la Cultura Gerencial en esta organización se puede suscribir en la categoría Desarrollo Organizacional, Visión Compartida, Valores y Creencia.

¿Cómo considera que influye la Cultura Gerencial sobre la conducción efectiva de las Organizaciones de Deporte Profesional?

Si influye dado a que una ajustada Cultura Gerencial centrada en los valores como el respeto, la honestidad y la equidad, impediría que el sesgo político prevaleciera dentro de las organizaciones deportivas.