

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

ALGÉDE



**REVISTA ARBITRADA DE LA
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE
GERENCIA DEPORTIVA**

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

**REVISTA ARBITRADA DE LA ASOCIACIÓN
LATINOAMERICANA DE GERENCIA DEPORTIVA**

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador –
Maracay (Venezuela)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Volumen 1

Número 1

CONSEJO EDITORIAL

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Maracay (Venezuela)

Directora Asistente

Dra. Flávia da Cunha Bastos - Universidade de São Paulo (Brasil)

Comité Editorial

Dra. Rosa López de D'Amico - Universidad Pedagógica Experimental Libertador
(Venezuela)
Dra. Rosa Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)
Dr. Omar Paulas – Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte Manuel
Fajardo (Cuba)
Dr. Antonio Carlos Bramante - Universidade Estadual de Campinas (Brasil)
Dr. Jerónimo García Universidad de Sevilla (España)
Dr. Pablo Gálvez Ruiz. Universidad Internacional de La Rioja (España)
Dra. Josil Murillo - Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Venezuela)
Dr. Gonzalo Bravo – University of West Virginia
Dr. Athanasios Pappous - University of Kent – (Inglaterra)
Dr. Pedro Guedes Carvalho – UBI (Portugal)
Magister Mireya Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Traductores

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini
Prof. Reynaldo Martínez
Prof. Silvia Mendoza

Apoyo Técnico

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini

Depósito Legal: AR2017000056

ISSN: 2542-3255

País de edición: Maracay (Venezuela); Sevilla (España)

Año: 2017

Tabla de contenidos número 1

Editorial. Rosa López D'Amico.....	7
1. Liderazgo en el deporte de élite. Packianathan Chelladurai.....	9
2. Estudio conductual para el crecimiento regional de la industria deportiva: consideraciones teóricas, argumentativas y analíticas. James J. Zhang.....	39
3. Replicando la escala de la imagen del destino: un estudio de generalización y extensión. Geoff Dickson y Ken Hyde.....	76
4. Un análisis socio ecológico de las percepciones de los accionistas sobre el reclutamiento y retención de mujeres en programas de actividad física. Clare Hanlon y Tony Morris.....	96
5. Explorando la capacidad del deporte para empoderar a la mujer: un marco conceptual. So Youn Lim y Marlene A. Dixon.....	131
Información libros de interés.....	154
Orientaciones para los autores (as).....	155

Revista Gerencia Deportiva

Revista arbitrada de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

La revista *Gerencia Deportiva* es una revista arbitrada de publicación semestral, que presenta investigaciones generadas en el marco de la gerencia deportiva relacionadas con las áreas afines, así como trabajos libres de docencia e investigación, e informes de investigación de los miembros de la comunidad de la ALGEDE o de otras instituciones científicas y educativas nacionales e internacionales.

Los objetivos de la revista *Gerencia Deportiva* son:

1. Ofrecer información actualizada y de calidad, que incremente el material bibliográfico de consulta y de uso en futuras investigaciones relacionadas con el estudio de la gerencia deportiva.
2. Propiciar el intercambio de información interinstitucional en las áreas de interés de la revista, por lo que se contempla la divulgación de investigaciones, estudios y trabajos que realizan docentes adscritos a las diferentes unidades de investigación, así como textos de investigadores libres con trabajos afines a la temática de la revista.
3. Apoyar el estudio y la investigación desde la perspectiva intercultural creando un espacio para la promoción y difusión de área.
4. Ofrecer un espacio para la publicación de aquellos trabajos relacionados con los estudios en educación, mercadeo finanzas, instalaciones, gobernabilidad,

leyes, eventos, economía, ambiente en gerencia deportiva y áreas del conocimiento afín a las especificadas.

5. Integrar las funciones de docencia, investigación y extensión, a través, de la edición y difusión de trabajos realizados por los investigadores de la comunidad latinoamericana e internacional.

Las normas para la presentación de colaboraciones pueden ser consultadas en nuestra página electrónica: <http://algede.com/revistaes.html>

EDITORIAL

La creación de la *Revista de Gerencia Deportiva* de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva – ALGEDE hace realidad un espacio que se propuso esta asociación de ofrecer a la comunidad de habla hispana una publicación arbitrada en el área de la gerencia deportiva, cuyo fin primordial se orienta al cumplimiento de la alta responsabilidad de presentar experiencias de investigación, revisiones bibliográficas, ensayos y trabajos afines con el objeto de ampliar nuestras áreas del conocimiento y especialidades e impulsar la verdadera búsqueda entre pares académicos a través de la posibilidad de compartir los logros académicos.

La *Revista Gerencia Deportiva* es una revista arbitrada de publicación semestral, que presenta investigaciones generadas en el marco de la gerencia deportiva relacionadas con las áreas afines, así como trabajos libres de docencia e investigación, e informes de investigación de los miembros de la comunidad de la ALGEDE o de otras instituciones científicas y educativas nacionales e internacionales.

Esta publicación constituye un espacio de expresión de los investigadores, académicos e innovadores para exponer sus ideas acerca de las diferentes áreas que componen la gerencia deportiva. Nos proponemos trabajar arduamente por la excelencia de esta publicación, por cuanto, la misma se traduce en un reto para la comunidad de habla hispana, puesto que, los trabajos presentados trascienden al nombre de las personas para propagarse colocándose al servicio de la academia, la investigación, los soñadores, autores, los colaboradores y todo el público interesado.

Se tomó la decisión de aceptar trabajos en idiomas diferentes, e.g., portugués, inglés, italiano, francés y español, debido a que estamos conscientes de que ello permitirá un mayor intercambio de experiencias con colaboradores de otras latitudes,

estableciendo que en nuestras ediciones se podrá incluir solo un artículo escrito en idioma diferente al español o portugués.

Quiero agradecer a las personas que creyeron en este proyecto, y que nos han impulsado para que en América latina se tenga una publicación especializada en Gerencia Deportiva. Al Consejo Editorial de la revista y en especial al Dr. Jerónimo García-Fernández por el apoyo incondicional y ser co-responsable de que este primer volumen salga a la calle. Nuestro más sincero agradecimiento a las autoras y autores que nos enviaron sus trabajos y por confiar su valiosa contribución, a nuestra primera edición. Igualmente en esta edición en particular todos los trabajos fueron traducidos, especial agradecimiento a los traductores que nos acompañan: Carlos Segnini, Reinaldo Martínez y Silvia Mendoza.

Los autores de este primer número son investigadores reconocidos en el campo de la gerencia deportiva y nos presentan diversos trabajos que pueden ser bien apreciados en el contenido de los mismos. Los trabajos son diversos y muy ricos para nuestra literatura en el área. Ellos son: Packianathan Chelladurai (University of Troy); James J. Zhang (University of Georgia); Geoff Dickson y Ken Hyde (Auckland University of Technology); Clare Hanlon y Tony Morris (Victoria University); So Youn Lim (University of Central Missouri) y Marlene Dixon (Texas A&M University). Todos autores de amplia trayectoria académica que son líderes no solo en sus universidades sino en sus continentes de origen y a nivel mundial. ¡Que placer que Uds. hayan confiado en nosotros!

A todos nuestros lectores, esperamos sus contribuciones para seguir creciendo, así como también opiniones y sugerencias.

Rosa López de D'Amico

Directora de la Revista Gerencia Deportiva (ALGEDE, Marzo 2017)

Liderazgo en el Deporte de Elite

Packianathan Chelladurai

University of Troy

chella@troy.edu

Packianathan Chelladurai. Profesor – Doctor de amplia trayectoria en el campo de la Gerencia Deportiva y ha recibido múltiples reconocimientos a nivel internacional. Profesor honorífico de la Troy University – EE.UU. Ha recibido el premio Earle F. Ziegler de la Asociación Norteamericana de Gerencia Deportiva (NASSM); Reconocimiento de Mérito por Trayectoria Distinguida otorgado por la Asociación Europea de Gerencia Deportiva (EASM); Doctorado Honorario en Leyes de la Western Ontario University – Canadá. La Asociación Europea de Gerencia Deportiva (EASM) ha denominado su reconocimiento más prestigioso con el nombre de Premio EASM Chelladurai.

Resumen: Observándose que el estudio de los procesos para producir servicios deportivos se ha quedado atrás en comparación a los estudios para el intercambio de estos servicios, esta investigación plantea las dinámicas de liderazgo en la búsqueda de la excelencia deportiva. Se ha sugerido que la búsqueda de la excelencia justifica un estilo de liderazgo dominante y exigente. Además, la investigación plantea las condiciones que fundamentan la búsqueda de la excelencia en equipos deportivos que hacen necesario que el líder sea más autocrático que participativo al momento de tomar decisiones.

Palabras claves: servicios deportivos, liderazgo, deporte en equipo, toma de decisiones.

Abstract: Noting that the study of the processes of producing the sport services has lagged behind the study of exchanging those services, the paper outlines the leadership dynamics in the pursuit of excellence in sports. It is suggested that pursuit of excellence warrants a commanding and demanding style of leadership. In addition, the paper outlines the conditions underlying the pursuit of excellence in team sports that make it necessary for the leader to be relatively more autocratic than participative in making decisions.

Keywords: sport services, leadership, team sports, decision making.

1. Introducción.

La Gerencia del Deporte como una disciplina académica ha hecho grandes progresos en el último cuarto de Siglo (Chelladurai, 2013). A pesar de los avances que se han hecho en varias direcciones (ej., mercadeo deportivo, economía de eventos deportivos, finanzas deportivas, etc.) nosotros en la Gerencia Deportiva, tanto practicantes como estudiantes, no hemos prestado mucha atención a todos los aspectos de nuestro campo. A pesar de que la Gerencia Deportiva se define como la coordinación de los recursos humanos y materiales limitados, tecnologías relevantes, y contingencias situacionales para la *producción* y el *intercambio* eficiente de los servicios deportivos (Chelladurai, 1994, 2014), nuestro esfuerzo se ha situado ampliamente en el intercambio (ej., mercadeo) de nuestros servicios más que en la producción de estos servicios. Para explicar esta perspectiva, citemos a Parson (1960) quien veía una organización como algo conformado por tres sub-organizaciones jerárquicas distintas – los sub-sistemas *técnico*, *gerencial*, e *institucional*. El subsistema técnico tiene que ver con esas actividades que están asociadas directamente con los objetivos mayores de la organización (ej., la producción de los varios servicios ofrecidos por una organización deportiva determinada). La naturaleza de los objetivos técnicos y los procesos que incluye definen sus requerimientos fundamentales. El subsistema gerencial es un sistema de orden más alto que administra y sirve al sistema técnico. Las dos mayores áreas de responsabilidad del subsistema gerencial son (a) mediar entre la organización técnica y aquellos que usan sus “productos” – los clientes, y (b) obtener los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones técnicas (ej., recursos financieros, personal, e instalaciones físicas). En esencia, el sistema gerencial abarca los límites y asegura los recursos necesarios para la producción de sus productos así como el

intercambio de sus productos con el ambiente. En el proceso, el sistema técnico no tiene las trabas de las turbulencias ambientales. La función del subsistema institucional es interactuar con el ambiente más amplio con que la organización debe lidiar. Su función es autenticar la existencia de la organización focal y justificar el apoyo social que se extiende de la misma. Es responsable de plantear los objetivos y políticas de la organización, reclutar los gerentes principales, e influenciar los sistemas económicos y políticos más amplios a favor de la organización. En sí, el sistema institucional primero dirige el curso mayor de la organización y luego lidia con el ambiente más amplio a manera de asegurar los recursos necesarios y autenticar la organización a los ojos del público.

La mayoría de las investigaciones basadas en la gerencia deportiva se han enfocado en el sistema institucional y el sistema gerencial, particularmente el mercadeo de nuestros productos más que la producción de los mismos. Es decir, no hemos prestado mucha atención al núcleo técnico y lo que pasa allí. Como todos sabemos, no podemos continuar teniendo éxito en el mercadeo de nuestros productos si no nos aseguramos de la calidad de los mismos.

2. Dominios del Deporte.

Como he notado en otros lugares, los productos de la industria del deporte son servicios más que productos (Chelladurai, (1994). Todos los servicios pueden agruparse en tres categorías amplias – deporte igualitario, deporte de elite, y deporte de entretenimiento (Chelladurai, 2012). El deporte igualitario es fundamentalmente una actividad dócil en la que se participa por el placer que se deriva de la actividad. Se relaciona más con lo que Côté y sus colegas (Côté, 1999; Côté, Baker, y Abernethy, 2003; Côté, Baker, y Abernethy, 2007) han denominado *juego deliberado*

que es similar al concepto anterior de *juego* de Huzinga (1955) y *deporte* de Keating (1964). Mientras que el deporte igualitario es un proceso inclusivo en el que cualquiera y todo el que esté interesado puede incluirse, el deporte de élite está restringido a las personas con altas habilidades y una determinación destacada en la actividad. En realidad es un proceso exclusivo donde aquellos que no cubren los estándares son excluidos. Se caracteriza por la alta dedicación, grandes sacrificios, y un esfuerzo extraordinario en un largo periodo de tiempo, y el requerimiento de planificar prácticas deliberadas y competencias con retos progresivos. En resumen, el deporte igualitario busca el placer y el deporte de élite la excelencia. El deporte de entretenimiento se basa en la relativa popularidad de un deporte en un país y la excelencia que demuestren los participantes. Mientras nuestros clientes en el deporte igualitario y el deporte de élite son los participantes en sus esfuerzos, los clientes en el deporte de entretenimiento son los espectadores. Los jugadores se convierten en nuestros trabajadores, quienes producen la excelencia que es considerada como excelencia.

Liderazgo en el Deporte de Elite

Este artículo se enfoca en lo que pasa entre el núcleo técnico en el que nuestros productos son producidos. Más específicamente, se enfoca en el liderazgo de nuestros clientes en el deporte de élite (ej., el liderazgo que muestran nuestros entrenadores). El liderazgo definido como “un proceso interpersonal que incluye intentos de influenciar otras personas para alcanzar un objetivo” (Hitt, Black, y Porter, 2005, p. 350) es relevante para todo tipo de esfuerzo grupal. Dentro del amplio dominio de la gerencia deportiva, hay varios y diferentes tipos de grupos comprometidos con el deporte de una u otra forma como en el deporte para jóvenes, deporte para adultos, deporte de masas, deportes de élite, deportes profesionales, y

etc. Aún más llamativo es el hecho de que la organización deportiva puede ofrecer diferentes formas de servicios a grupos o clientes bajo el liderazgo de uno o más individuos. Consideremos el caso de los grandes cuerpos gubernamentales deportivos como la Confederación Brasileña de Basquetbol o la Federación Argentina de Basquetbol. Los Presidentes y Gerentes Ejecutivos de esas organizaciones están comprometidos con el liderazgo ejecutivo mientras que sus asistentes y supervisores principales atienden los asuntos de unidades como gerencia de eventos, gerencia de instalaciones, mercadeo, etc. Mientras que el sistema anterior de liderazgo es similar a las organizaciones convencionales, las operaciones deportivas difieren de otros ambientes más convencionales porque varios de los servicios ofrecidos por las organizaciones deportivas incluyen grupos comprometidos con esas actividades deportivas. Por ejemplo, cada uno de los varios equipos de un cuerpo gubernamental deportivo es un grupo liderado por un entrenador que está en su rol de líder. De forma similar, las clases de fitness o aerobics ofrecidas por un departamento de recreación universitaria usualmente se llevan a cabo en un ambiente grupal liderado por un líder en fitness. Uno de los servicios más populares que ofrece el departamento de recreación de la ciudad es la organización de deportes comunitarios (ej., fútbol para jóvenes, voleibol para mayores, y así otros). Al nivel de cada equipo, hay una persona (un gerente o un entrenador) que lidera el equipo. Es imperativo que los entrenadores/líderes de estos grupos estén dedicados a influenciar a los clientes a formar parte vigorosamente en la actividad física seleccionada de forma que se alcancen los objetivos grupales e individuales.

Es de saber que el estudio del liderazgo en equipos deportivos ha sido relativamente más intenso y extenso en el campo académico de la psicología deportiva mientras tales esfuerzos han mermado en el campo de la gerencia deportiva.

Pero considerando que nosotros, perteneciendo al área de la gerencia deportiva nos preocupa la producción y distribución de varias formas de servicios deportivos (Chelladurai, 1994), no es sólo legítimo, sino también obligatorio, que prestemos atención al fenómeno de liderazgo en la producción de esos servicios deportivos. Me permito presentar algunas líneas de la investigación sobre liderazgo en equipos deportivos.

Liderazgo y Tarea o Ego Cubriendo Climas

La Teoría del Logro del Objetivo (ej., Ames, 1992; Duda y Hall, 2001; Nicholls, 1989; Roberts, 1997) también ha generado una línea de investigación en el liderazgo deportivo basada particularmente en los dos diferentes objetivos a lograr de Nicholls (1984, 1989) - objetivos tareas y objetivos *ego*. Para quienes adoptan un objetivo tarea, el desarrollo de competencias y la mejora continua son las marcas del éxito. También ven que esa actividad o competencia es una función de su esfuerzo. “Porque las percepciones del éxito y fracaso tienden a estar basadas en estándares propios de referencia, se sugiere que un enfoque en tarea por objetivos guiará a una mayor absorción en el proceso de mejora y una menor preocupación de probar a otros cuan bueno se es” (Duda y Hall, 2001, p. 418).

Por otro lado, aquellos que adoptan el objetivo del ego se preocupan por demostrar sus competencias en la presencia de otros y tienen deseos de no ser juzgados incompetentes – por ejemplo, ganan un sentido positivo de competencia sólo si su desempeño es comparado favorablemente con el de otros. Además, ven el éxito como una función de posesión de alta habilidad más que una función de esfuerzo. Como consecuencia, estas personas están inclinadas a dejar esos esfuerzos en los que se espera que otras personas tengan un buen desempeño.

Una rama de esta línea de pensamiento es que las orientaciones a los logros de

los jóvenes se pueden formar por el liderazgo. Es decir, se dice al entrenador que es responsable de crear un clima que forme las orientaciones de objetivos de los participantes (Duda y Hall, 2001). El entrenador crea el clima que envuelva el objetivo cuando él o ella hace énfasis en las mejoras del individuo y el disfrute de los procesos de mejorar las competencias propias. Esto se logra tratando a todos los miembros equitativamente e incluyéndolos en cada actividad. Más aún, el entrenador reconoce y aplaude las mejoras que los individuos obtienen y enfatiza en la importancia del esfuerzo así como en sus recompensas. Por el contrario, se crea un clima de ego cuando un entrenador compara y diferencia el desempeño de los individuos, critica o castiga el desempeño pobre, y crea grupos basado en las capacidades de desempeño. En tal clima, “las estructuras diferenciales como la evaluación basada en estándares, métodos, y criterios, la naturaleza del reconocimiento y la manera en que se expresa, la fuente de autoridad, la forma en que las tareas son estructuradas, y la manera en que los individuos son agrupados, ayudan a constituir el clima principal que opera en la fijación de logros” (Duda y Hall, 2001, p. 419)

Liderazgo de Apoyo a la Autonomía

Un enfoque más reciente e innovador del estudio del liderazgo (Amorose y Horn, 2000, 2001, Amorose y Anderson-Butcher, 2007) y Vallerand y asociados (Mageau y Vallerand, 2003; Vallerand, 2007) está basado en la teoría de la determinación propia (TDP) de Deci y Ryan (1985; Ryan y Deci, 2000) que se enfoca en tres necesidades humanas – autonomía, relación y competencia. Amorose y Vallerand y sus asociados son los primeros en traer la teoría de la determinación propia al liderazgo en los deportes. Lo que profesa esta línea de investigación es que el entrenador/líder puede cultivar el sentido de competencia, autonomía, y relación en

los participantes al llevar a cabo la forma de comportamiento de liderazgo específica denominada *apoyo de autonomía* por medio de (a) proveer cambios entre reglas y límites específicos, (b) explicar las tareas y los límites, (c) reconocer los sentimientos y las perspectivas de los miembros, (d) permitir que los individuos tomen iniciativas, (e) proveer una retroalimentación no controladora (f) evitar críticas y recompensas para controlar el comportamiento, y (g) reducir la implicación del ego en los miembros (Mageau y Vallerand, 2003). Tales comportamientos mejorarían el sentido de competencia, autonomía y relación de los participantes. Esta tesis era apoyada por Amoroso y Anderson-Butcher (2007), quienes encontraron en sus estudios de atletas de educación secundaria y universitaria que sus percepciones de comportamientos autónomos y de apoyo de sus entrenadores estuvieron relacionados positivamente con su percepción de satisfacción de las necesidades de competencia, autonomía, y relación.

3. El Modelo Multidimensional de Liderazgo.

Otra línea prominente de investigación se basa en el Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978, 1993) mostrado en la figura 1. Es un marco que integra varios enfoques de liderazgo existentes al mismo tiempo. Un líder en una situación determinada se enfrenta a (a) *comportamiento requerido* (Caja 4) como se indica en una característica situacional (Caja 1) que incluye los objetivos del grupo, el tipo de tarea (ej., individuo contra equipo, tareas cerradas contra abiertas), y el contexto social y cultural del grupo, y (b) *comportamiento preferible* (Caja 6) que se refiere a las preferencias de los miembros por ciertas formas de comportamiento de líder que es, por ello, una función de sus características (Caja 3) tales como su personalidad (ej., necesidad de logro, necesidad de filiación, estructura cognitiva)

como su habilidad de relevancia de tarea. Así como los miembros están al tanto de los requerimientos de la situación, sus preferencias se formarán tanto por sus características personales como por sus contingencias situacionales. De una manera similar, el comportamiento requerido también será formado parcialmente por la naturaleza del grupo definida por el género, la edad, el nivel de habilidad, etc.

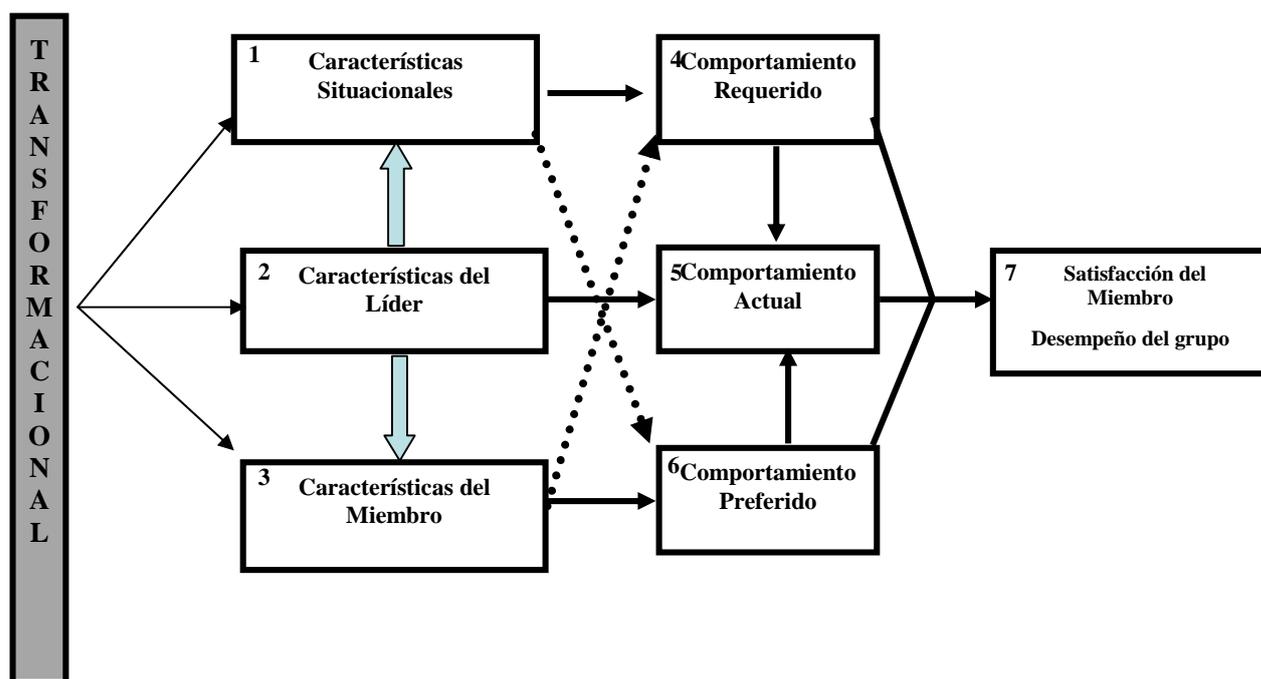


Figura 1. El Modelo Multidimensional de Liderazgo.

Así como para el comportamiento actual (Caja 5), esta es una amplia función de las características del líder (Caja 2) incluyendo la personalidad, experticia, y experiencia. Más aún, tal comportamiento también será moldeado en pro del comportamiento requerido (ej., las prescripciones y prohibiciones impuestas por la situación) así como el comportamiento preferido por los miembros.

Hipótesis de Congruencia. Un aspecto único y crítico del modelo es que propone que el desempeño y la satisfacción de los miembros (Caja 7) son dependientes en la extensión por la cual hay congruencia en los comportamientos

requeridos, preferidos y actuales. El modelo también permite al líder cambiar su comportamiento actual basado en la retroalimentación obtenida por el desempeño y la satisfacción de los miembros. Así, un líder puede enfatizar las tareas obligatorias si el grupo falla en alcanzar el desempeño deseado o se ve envuelto en cálidas interacciones interpersonales con miembros y más allá de los miembros con la moral y satisfacción de estos cuando están bajos.

Liderazgo transformacional. En una modificación posterior, Chelladurai (2001, 2006) sobreimpuso el concepto de liderazgo transformacional en el que el líder superior transforma las aspiraciones y actitudes de los miembros (ej., características de los miembros) y de los líderes subordinados (ej., características de los líderes). Esto se logra creando y articulando una nueva misión para ellos y convenciéndolos de la viabilidad de la misión dada por las características situacionales, y expresando confianza en que ellos pueden lograr esa misión (Bass, 1985).

Liderazgo Transformacional en el Deporte de Elite

Basado en las esencias del liderazgo transformacional y los prerrequisitos del deporte de élite, Chelladurai (2007) propuso un set de dimensiones de comportamiento apropiado del líder para la búsqueda de la excelencia (véase Tabla 1). Entre otras cosas, él enfatiza la necesidad del entrenador de ser (a) directivo y demandante porque los atletas tienen que ser llevados a su límite durante las prácticas, (b) enfático en ganar porque la excelencia se establece al vencer a los oponentes, (c) cultivador del interés propio de los atletas porque necesitan buscar su única recompensa al duro trabajo por sí mismos, y (d) promover la rivalidad interna en el equipo porque la competencia interna aseguraría que todos trataran de mejorar y en el proceso todos y todo el equipo mejora. Este duro liderazgo de comportamientos de mandatos y demandas está en un filosófico contraste con el liderazgo suave de

comportamientos de apoyo a la autonomía defendido por Amarose y Horn (2001), Duda y Hall (2001), y Valerand (2007).

Tabla 1. Comportamiento del Líder considerado esencial en la búsqueda de la excelencia.

Comportamiento del Líder	Descripción
Creando una Vision	Crea una visión con nuevos objetivos, instituye nuevas estrategias, convence al atleta de su accesibilidad, y expresa seguridad en que el deportista puede alcanzar esa visión.
Estimulación Intelectual	Reta a las asunciones y actitudes existentes, motiva la creatividad e innovación, y presenta perspectivas holísticas.
Liderazgo individualizado y de apoyo	Presta atención individual y personalizada a las necesidades de los miembros, tratándolos de forma individual por medio del contacto frecuente, y la comunicación libre y generosa.
Reconomimientto Personalizado	Reconoce y premia el trabajo duro, y los logros grandes y pequeños, particularmente durante las sesiones de prácticas.
Comportamiento exigente y directivo	Demanda y dirige a los atletas para que persistan y lleven a cabo las actividades del régimen de entrenamiento planteado.
Promoviendo la eficacia y el estima propios	Exaltando los talentos y habilidades del atleta, expresa confianza en las capacidades del atleta para alcanzar la excelencia, y lo motiva a realizar mayores esfuerzos.
Énfasis en Ganar	Enfatiza ganar en las competencias en sentido de que las victorias definen la excelencia.
Cultiva el interés en sí mismo	Motiva a los deportistas a buscar las recompensas de sus propios esfuerzos por sí mismo dentro de un código moral y sentido de justicia para todos, incluyendo los oponentes.
Inculcar tareas – y orientación al ego	Cultiva y refuerza mejoras progresivas en el desempeño personal, y se enfoca en desempeñarse mejor que otros.
Rivalidad dentro del equipo	Motiva a cada deportistas a ser mejor que sus propios compañeros de equipos.
Comportamiento de entrenamiento	Entrena en los <i>aspectos técnicos</i> (ej., en los patrones de destrezas y movimientos, capacidades físicas y psicológicas); <i>aspectos cognitivos</i> (ej., las tácticas y estrategias); y los <i>aspectos emocionales</i> (ej., reconocer, regular y explotar las emociones propias y de los oponentes.

Nota: Chelladurai (2007).

Síntesis de Enfoques Contrastantes

Chelladurai (2012) argumenta que estos dos enfoques contrastantes de liderazgo son tanto legítimos como efectivos si se unen con el fin de comprometer en el deporte. La distinción entre los deportes igualitarios y el deporte de élite facilita la reconciliación de los dos enfoques contrastantes de liderazgo señalados anteriormente. El enfoque de liderazgo de apoyo a la autonomía se orienta a la motivación del individuo y su bienestar y el asunto del desempeño rara vez se menciona en ese contexto. Pero el liderazgo en búsqueda de la excelencia de Chelladurai (2007) se enfoca ampliamente en el desempeño de los miembros y su alcance progresivo de la excelencia. En consecuencia, el clima que envuelve la tarea es más relevante en cuanto a la búsqueda del placer mientras que el que envuelve el ego es la antítesis a ese esfuerzo. Debe denotarse que un clima basado en la tarea es también la piedra angular en la búsqueda de la excelencia, ya que incluye un esfuerzo constante a incrementar progresivamente la experticia personal en una base de mejoría. Sin embargo, la búsqueda de la excelencia también lleva consigo una orientación al ego porque la excelencia se puede demostrar al desempeñarse mejor que otros. Cualquier momento que un entrenador exprese decepción sobre un error mental en una competencia, es un castigo (el cual refleja un clima que incluye al ego). Pero tal comportamiento es necesario para mejorar el desempeño la próxima vez. Al mismo tiempo que el reconocimiento desigual de los jugadores es problemático en la búsqueda del placer, es parte del proceso en la búsqueda de la excelencia así como la distinción entre iniciados y sustitutos en basquetbol. Después de todo, la búsqueda de la experiencia es un proceso de exclusión. De igual forma la rivalidad interna en el equipo es un proceso necesario que impulsa a cada atleta a ser mejor que otros, incluyendo sus compañeros de equipo. Tal esfuerzo de todos por ser mejor que sus

compañeros hace que cada uno sea mejor, lo que obviamente incrementa la habilidad y desempeño de todo el equipo. También se debe notar que, dado que la búsqueda de la excelencia consiste en niveles de práctica y desempeño, incluir la tarea necesita ser primordial en la práctica pero incluir el ego puede predominar al ejecutarse.

Finalmente, esto no quiere decir que alguno de los estilos de liderazgo estaría totalmente ausente si se está en la búsqueda del placer o de la excelencia. Quizás podría aparecer algo de exigencias y mandatos cuando se busca placer mientras que pudiese haber algo de apoyo a la autonomía y orientación a la tarea en la búsqueda de la excelencia. Como muestra la Figura 2, los comportamientos exigentes y mandatorios del líder irán incrementando a medida que el participante se mueva de la búsqueda del placer a la búsqueda de la excelencia. Pero también demuestra que ninguno de los comportamientos de los líderes carece totalmente de estos dominios de participación.

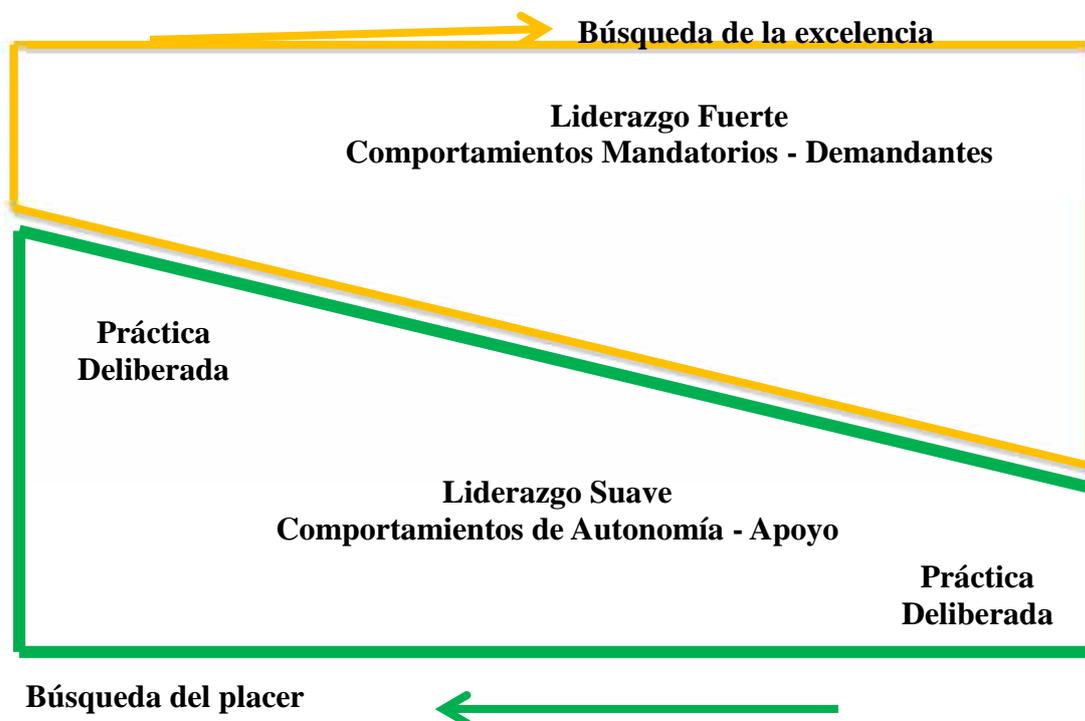


Figura 2. Síntesis del Liderazgo Dominante y Exigente

Nota: Chelladurai, P. (2012).

Estilo de Toma de Decisiones

Una de las quejas constantes hacia los entrenadores es que son autocráticos y autoritarios. Sir Alex Ferguson, el anterior gerente del Club de Fútbol Manchester United, se destaca como uno de estos entrenadores autoritarios. En entrevista con Harvard Business Review, el dijo:

Nunca, jamás cedas control

“Si llegase el día en que la gerencia del Manchester United fuese controlada por los jugadores – si los jugadores decidieran cómo debería ser el entrenamiento, qué días tener de descanso, cómo debería ser la disciplina y cuáles deberían ser las tácticas – el Manchester United no sería el Manchester United que conocemos. No iba a permitir que nadie fuese más fuerte de lo que yo era. Tu personalidad tiene que ser más grande que la de ellos. Hay ocasiones en las que te tienes que preguntar si ciertos jugadores están afectando la atmósfera de los vestuarios, el desempeño del equipo y tu control de los jugadores y el personal. Si es así, tienes que cortar el cordón. No hay otra manera, en absoluto. No importa si la persona es el mejor jugador del mundo. Algunos clubes ingleses han cambiado entrenadores tantas veces que esto crea una atmósfera de poder a los jugadores en los vestuarios. Eso es muy peligroso. Si el entrenador no tiene control, no durará” (The Guardian, 2013).

La imagen del entrenador autoritario ha sido bien reflejada en las películas. Por ejemplo, el entrenador Boone en el film del 2000 titulado “Remember the Titans” (Recordando a los Titanes) declaró en frente de su equipo “Esto no es democracia. Esto es una dictadura. Yo soy la ley” (IMDb, 2014). Tanto Sir Alex Ferguson (fútbol) como el entrenador Boone (fútbol americano) estuvieron entrenando equipos donde se requería selección de miembros de equipos, adopción de estrategias que compaginaran con las habilidades de esos jugadores, el desarrollo de los jugadores seleccionados, y una extensa coordinación de esos miembros del equipo desplegado. No es el caso en los deportes individuales. En consecuencia, la siguiente discusión sólo se relaciona para entrenadores de equipos deportivos.

Democracia Política versus Democracia Organizativa

Los negocios convencionales y organizaciones industriales no aplican la democracia en su autoridad aún en países democráticos. En la revisión de Kerr (2004), la *democracia política* no puede imponerse en organizaciones y puede que no sea el mejor método de autoridad y toma de decisiones en todas las organizaciones. Por ejemplo, los gerentes no son elegidos por los empleados ni tampoco les responden a ellos. Ellos le responden a los propietarios. Más aún, las nociones de contabilidad al súbdito, derechos igualitarios de participación, intercambio libre de información, y representación del súbdito, no son relevantes en una organización. La participación igualitaria en una democracia no es un derecho en una organización. Mientras los electores solicitan tener acceso a casi toda la información, este acceso es controlado por la gerencia en una organización. Finalmente, la participación igualitaria de los ciudadanos está ausente en una organización.

Los equipos deportivos son organizaciones en sí mismo, los pensamientos de Kerr pueden aplicarse en un equipo deportivo. Esto va directo al caso de los equipos deportivos profesionales ya que los deportistas son empleados que ejecutan sus habilidades atléticas por su salario. El entrenador es el gerente que responde a los propietarios y no a los jugadores. Aún en el caso de equipos no profesionales, el entrenador le responde a una organización más grande, como un equipo deportivo nacional, que le responde al cuerpo deportivo relevante del gobierno.

Líder Autocrático versus Situación Autocrática

Mientras Kerr diferencia a una organización de una democracia, Vroom y sus asociados (Vroom, 2000, 2003; Vroom y Jago, 1974; Vroom y Yetton, 1973) sugieren que es la situación decisiva la que demandaría una decisión autocrática o democrática. Los grados de variación de la participación de un miembro se clasificaron como (a)

Decide, donde el líder toma las decisiones por sí mismo, (b) *Consulta individualmente* donde el líder obtiene una retroalimentación de los miembros individuales en un problema dado y toma la decisión, (c) *Consulta al Grupo*, donde el líder obtiene la retroalimentación del grupo completo y toma la decisión, (d) *Facilita*, donde el líder hace que los miembros concurren una decisión con ciertos límites, y (e) *Delega*, donde el líder permite que el grupo tome una decisión con ciertos límites y sin su participación en el proceso.

Atributos de una situación problemática. Ellos también denotaron que la situación problemática se caracterizará por los atributos de:

1. *Significancia de la decisión:* se refiere a la importancia de la decisión. Cuando hay una gran significancia, se necesitan más miembros implicados para llegar a una decisión de calidad.

2. *Importancia del compromiso:* se refiere al compromiso de los miembros. Si participan en esta toma de decisión, se espera que se comprometan con la decisión.

3. *Experticia del líder:* se refiere a la cantidad y calidad de la información, el conocimiento, y la experticia que el líder tenga relacionado al problema. Si es alta, puede que la participación de los miembros no sea necesaria. Pero si es baja, la participación podría ser necesaria.

4. *Simpatía al compromiso:* es la expectativa que se tenga si los miembros se comprometerán a una decisión tomada por el líder. Si las expectativas son altas, puede que la participación de los miembros en la toma de decisión no sea necesaria.

5. *Apoyo grupal por los objetivos:* es el grado en que los miembros acepten las metas y objetivos del grupo. Si es bajo, la participación de los miembros podría no ser fructífera.

6. *Experticia grupal*: se refiere a la cantidad y calidad de información y experticia que tengan los miembros. Si es baja, la participación de los miembros puede no ser fructífera.

7. *Integración Grupal*: se refiere a la extensión en que los miembros están de acuerdo con las soluciones. Se necesita que sea alta para que participen en la toma de decisión.

Las Preferencias del Jugador para la Toma de Decisiones Autocráticas

Mientras que los escritos de Kerr (2004) y los de Vroom (2000, 2003) brindan algo de información sobre por qué la toma de decisiones participativa puede no ser apropiada en todas las situaciones de organizaciones convencionales, no explican o sustentan la práctica del control absoluto en el entrenamiento de equipos deportivos como lo indica fervientemente Ferguson. Desde la perspectiva de los jugadores, la preferencia y aceptación del control autocrático casi absoluto del entrenador ha sido apoyado en investigaciones anteriores. Basados en escritos más antiguos de Vroom y sus asociados (Vroom y Jago, 1978, Vroom y Yetton, 1973), Chelladurai y sus asociados (Chelladurai y Arnott, 1985; Chelladurai, Haggerty y Baxter, 1989; Chelladurai y Quek, 1995) llevaron a cabo una serie de investigaciones para indagar sobre las preferencias de los jugadores en cuanto a su participación en la toma de decisiones relacionadas con sus equipos. Estos autores describieron un problema en cuanto a los siguientes cinco atributos.

Requerimiento de Calidad: Algunos problemas pueden requerir decisiones de alta calidad, como la selección de miembros del equipo, mientras que otras no, como seleccionar el estilo del uniforme.

Información del Entrenador: Si el entrenador tiene toda la información necesaria, no es necesaria la participación de los miembros.

Complejidad del Problema: Cuando el problema es complejo, los mejores individuos tenderán a tomar las mejores y más rápidas decisiones. En consecuencia, el entrenador se comprometerá exclusivamente en tomar decisiones con problemas más complejos, como la selección del equipo.

Aceptación del Grupo: Los miembros tienden a ejecutar bien una decisión si aceptan la decisión como óptima y ejecutable, y tal aceptación se genera cuando los miembros participan en una decisión.

Integración del Equipo: Si la calidad de las relaciones personales y la cohesión entre los miembros del equipo es alta (ej., el equipo está integrado), la toma de decisiones participativa puede ser fructífera.

Su propuesta fue que la configuración de estos cinco atributos en una situación problema dada podría indicar la extensión de la participación de miembros en la toma de decisiones. Ellos etiquetaron varias formas de participación de miembros en la toma de decisiones como los *estilos de decisiones* e incluyeron (a) *Autocrática I* donde el entrenador toma las decisiones utilizando la información que tiene disponible al momento, (b) *Autocrática II* donde el entrenador obtiene la información necesaria de personas relevantes y entonces toma la decisión, (c) *Consultivo I* donde el entrenador consulta con jugadores relevantes en forma individual y entonces decide, (d) *Consultivo II* donde consulta con todos los jugadores como un grupo y toma una decisión que puede o no estar influenciada por los jugadores, y (e) *Grupo* donde el entrenador comparte el problema con los jugadores y estos se unen para tomar una decisión sin la influencia del entrenador.

Su propuesta era presentar a quienes respondían 32 escenarios que representasen todas las configuraciones posibles de la presencia o ausencia (o alta o baja) de los cinco atributos de problemas ($2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$). Siguiendo cada caso, se

presentó el set de 5 estilos de decisiones a los respondientes para indicar el estilo que seleccionarían o preferirían en ese caso particular.

En el estudio de Chelladurai et al. (1989), los 22 entrenadores (masculinos = 15; femeninos = 7) indicaron su selección de un estilo de decisión en situaciones específicas, y los 99 jugadores (masculinos = 53; femeninos = 46) de equipos de baloncesto universitario de Ontario, Canadá expresaron su preferencia en cuanto a su estilo de decisiones particular en las mismas situaciones. Se presentan los resultados en la Tabla 2.

Tabla 2. Distribución Porcentual de las Decisiones Sobre Estilos de Decisión.

	<i>Estilos de decisión</i>				
	AI	All	CI	CII	G
<i>Baloncesto universitario</i> (Chelladurai, Haggerty, y Baxter, 1989)					
Decisiones de los entrenadores	34.8	20.2	9.8	20.2	15.1
Decisiones de los jugadores masculinos	28.5	16.8	13.9	21.3	19.5
Decisiones de las jugadoras femeninas	30.1	14.0	13.2	25.8	16.3
<i>Baloncesto de Secundaria</i> (Chelladurai y Quek, 1995)					
Decisiones de los entrenadores	32.5	15.4	9.7	21.3	21.1

Mientras hubo algunas diferencias entre los tres grupos (entrenadores, jugadores masculinos y femeninos), cada grupo seleccionó el estilo *AI* (el entrenador toma la decisión solo) con mayor frecuencia que cualquier otro estilo. Mientras el estilo *CII* (consulta con todos los jugadores en una base grupal) fue el segundo más popular en los tres grupos, el estilo participativo (*G*) fue seleccionado menos del 20% de las veces en todos los grupos. Más interesante, los estilos *AI*, *AII*, y *CI* (los que implican menor influencia de los miembros, fueron seleccionados 64.8% de las veces por los entrenadores, 59.4% por los jugadores masculinos, y 57.3% por las jugadoras femeninas. Como se muestra en la Tabla 2, los 51 entrenadores de baloncesto para estudiantes de secundaria en el estudio de Chelladurai y Quek (1995) prefirieron el estilo *AI* 32.5% de las veces y el estilo *CI* fue la opción menos preferida (9.7%). La toma de decisión grupal fue seleccionada sólo 21.1% de las veces.

Base Lógica de la Autocracia en Deportes de Entrenamiento en Equipo

Basados en el marco de Vroom, podemos sugerir que debería existir una mayor participación de los jugadores en la toma de decisión porque (a) la mayoría de las decisiones con respecto a las estrategias a ser adoptadas y en cuanto al despliegue de jugadores específicos para cada juego necesita ser de alta calidad, (b) se espera que los jugadores se comprometan con esas decisiones si han participado en ellas, y (c) el apoyo de los jugadores para las metas del equipo son altas. Sin embargo no parece ser el caso. La posible explicación por la que un entrenador sea autocrático incluye (a) el entrenador tiene la experticia y el conocimiento necesarios para decidir las estrategias a adoptar y qué jugadores usar en el juego, (b) los jugadores aceptarían las decisiones del entrenador sin importar cuales fueran, y (c) su interés propio podría nublar su participación en la toma de decisiones.

Interés Propio de los Jugadores. El último punto referente al interés propio de los jugadores es enigmático. El interés propio de los jugadores como individuos crea rivalidades internas y tales rivalidades internas pueden ser antagónicas a la necesidad de acciones de cooperación y colaboración durante la competencia contra otros equipos. Como se notó, tal interés propio es funcional y esencial para mejorar las capacidades en desempeño del equipo como un todo.

Dada esta dinámica del interés propio de los jugadores elevando el desempeño del equipo, un entrenador debería, de hecho, cultivar esta rivalidad entre jugadores con el objetivo de mejorar el desempeño total de equipo (Chelladurai, 2012). En tal sentido, un entrenador debería apartarse del somnoliento slogan de “*There is no “I” in the team*” (no hay “yo” en el equipo) a una convicción de que pueden hacerse equipos más efectivos a partir de los intereses propios individuales. Esta visión se ilustra en la Figura 3, la cual un team (*equipo*) hecho de I’s (*yos*). Estos Teams tienen diferentes formas, diseños, y colores. Pero cada uno de los teams consiste de Ies. Estas Ies han sido alargadas, recortadas, y/o moldeadas para formar un equipo “que luce bien”. Tal es la fusión de estas “I”es que no vemos donde termina una y comienza la otra. Es una ilustración de cómo los buenos entrenadores moldean un equipo que consiste de jugadores con intereses propios con diferentes talentos y orientaciones. Son capaces de motivar el interés propio de los jugadores y, al mismo tiempo, convencer a los jugadores de que sus intereses propios serán satisfechos sólo si el equipo funciona bien, y que el equipo funcionará bien sólo si cada jugador individual engrana en el esfuerzo del equipo sin fricción. Así, un entrenamiento efectivo resulta en que el multipresente “yo” se fusiona irreconocible en equipos con buen funcionamiento. Esta mezcla de individuos competitivos en equipos efectivos es parecida a formar coaliciones.

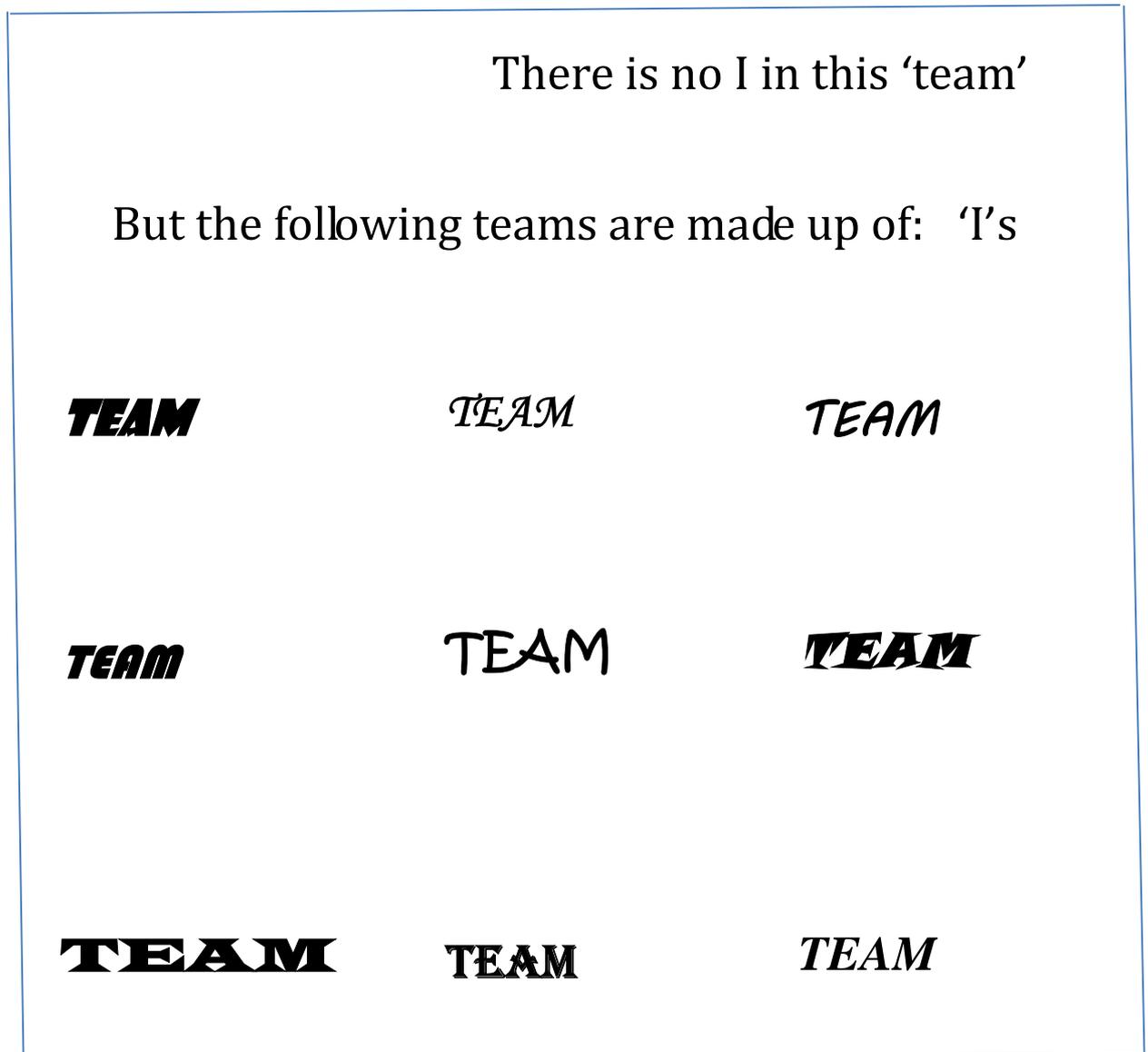


Figura 3. Teams made up of Is. (Equipos hechos de "Yo"s).

Nota: (No hay "Yo" en este "equipo". Pero los siguientes equipos están compuestos de "yo"s)

Coalición de Recursos Mínimos

Tradicionalmente, una coalición en un grupo es considerada como una de recursos mínimos (Gamson, 1964) donde algunos miembros en un grupo forman una coalición en la que el total de recursos son tan pequeños como sea posible pero suficientes para ganar en contra del resto del grupo. Por ejemplo, considérese un grupo que consta de Persona A con cuatro unidades de recursos, Persona B con tres unidades de recursos, y Persona C con 2 unidades de recursos. Si estos tres individuos

están compitiendo por recompensas dispuestas para el grupo, se esperará que B y C formen una coalición en la cual sus 5 recursos combinados (3 + 2) venzan a las 4 unidades de recursos de A. El incentivo para tal unión es que compartirán la recompensa en la proporción de 3:2 (lo mismo que sus respectivos recursos). Si B o C formaran una coalición con A, se reduciría el compartir de la recompensa.¹ Mientras que la formación de una coalición de mínimos recursos sería significativa en competencias inter-grupales, el proceso sería disfuncional en el caso de equipos atléticos que compiten con otros equipos.

Equipos Deportivos como Coaliciones de Recursos Máximos

Carron y Chelladurai (1981) y Chelladurai (1981) vieron un equipo deportivo como una coalición de máximos recursos. Los equipos deportivos y sus miembros pueden cosechar sus recompensas sólo si vencen al oponente en las competencias. Por lo tanto, los equipos deportivos necesitan reunir sus mejores recursos para que así puedan vencer a sus oponentes. Entonces, los equipos deportivos son coaliciones de recursos máximos.

La noción de construcción de una coalición de recursos máximos se ejemplifica mejor en las prácticas de redacción (en deportes profesionales) y reclutamiento (en deportes de universidades americanas) de jugadores estrellas. También es cierto que un equipo (a cualquier nivel) tendrá más jugadores que el número permitido en la cancha o en el campo. Por ejemplo, un equipo de baloncesto se le permite tener en campo a 12 jugadores pero sólo cinco de ellos pueden estar en la cancha. El equipo nacional de voleibol lleva 12 jugadores a pesar de que sólo 6 jugadores están en la cancha. Depende del entrenador decidir cuáles de los 12 jugadores en baloncesto o voleibol

¹ Existen otros procesos de formación de coalición. Aquí, utilicé el marco de “recursos mínimos” para resaltar la visión que los equipos deportivos son coaliciones de “máximos recursos”.

pueden hacer la mejor combinación de recursos para ser desplegados en cualquier momento.

El entrenador como constructor de la coalición. Durante una formación de coalición convencional, los posibles miembros de la coalición deberían negociar entre sí los términos y condiciones y luego decidir la forma de coalición y sus miembros. Pero en el caso de un equipo deportivo de competencias, es el entrenador quien decide la composición (o una coalición) de este equipo. El que los recursos disponibles se combinen en los alineamientos más efectivos es más crucial que el objetivo al que se asigna esos recursos. Este proceso tiende a dar como resultado que uno o dos individuos sean apartados de la alineación aunque ellos se perciban a si mismos como superiores en talentos y habilidades a aquellos que están en la alineación

El imput en una formación de coalición. Muchos de los conflictos en un equipo competitivo pueden atribuirse a las discrepancias entre los miembros (incluyendo al entrenador) en su evaluación de los méritos relativos de los jugadores y su percepción de cómo sus contribuciones se funden conformando un alineamiento efectivo de los jugadores. También se debe notar que la alineación efectiva de jugadores (ej., la coalición de recursos máximos) toma en cuenta no sólo los atributos físicos y habilidades de los jugadores, sino también sus características psicológicas. Mientras los niveles absolutos de habilidad (talento o destreza) no son el criterio único por el que se construye un equipo, este tiende a ser enfatizado en los individuos que lo poseen. Este énfasis diferencial en la habilidad absoluta puede, como resultado, perturbar la estabilidad y efectividad de la coalición. Mientras los jugadores estén vivamente intensados en ser parte de la coalición, no sería sabio que el entrenador los comprometiera a formar la coalición.

Dado que los atletas conocen el deporte y están al tanto de todas las estrategias y tácticas asociadas con este, pueden tener visiones diferentes de las estrategias y tácticas que deberían ser adoptadas en un contexto determinado y cuáles de los jugadores deberían ser utilizados. También es un tanto posible que su selección de estrategias y tácticas favoreciera su inclusión en las mismas. Por ello, sería poco sabio comprometerlos en estas decisiones. El entrenador tiene que asegurarse que estas diferentes perspectivas no permitan fomentar algunas discordias en cómo opera el equipo. Por ello, los entrenadores tienden a evitar la inclusión de los jugadores en la toma de decisiones.

Modales Personales y Estilos de Decisiones

No es raro que algunas personas tiendan a igualar los modales del entrenador con el estilo de toma de decisiones propio. Un entrenador con modales complacientes podría ser tan autocrático como otro entrenador en cuanto a toma de decisiones en cuanto a la selección de jugadores y su desarrollo. Por ejemplo, el legendario Entrenador John Wooden era conocido por sus modales complacientes y cordiales hacia sus jugadores y fanáticos. Pero era también autoritario al hacer que todos sus jugadores se cortaran su cabello con sus especificaciones (805Bruin, 2010).

3. Conclusión.

En resumen, he argumentado que el deporte de élite (ej., la búsqueda de la excelencia en el deporte) garantiza un estilo de liderazgo dominante y exigente y que la autocracia en el entrenamiento de equipos es funcional para formar un grupo de alto desempeño de individuos con intereses propios que compitan entre sí y que al mismo tiempo colaboren con cada uno en miras de vencer al oponente y, así, cosechar y disfrutar colectivamente las ganancias de la victoria. Los buenos entrenadores

reconocen que se les ha dado mucha autoridad en cuanto a decidir la elaboración del equipo (ej., construir una coalición de recursos máximos), las estrategias a ser empleadas, y el personal que será desplazado para llevar a cabo una estrategia determinada. En otras palabras, al entrenador se le da completo control del equipo. Y el punto de Sir Alex Ferguson era que el entrenador nunca debería ceder ese control. Aunque al entrenador se le da el control y autoridad, también tiene responsabilidades de igual peso. Primero, se espera que el entrenador posea la experticia que le permita tomar decisiones sabias en cuanto al equipo. Segundo, el entrenador necesita ser honesto y sincero y renunciar a cualquier preferencia por jugadores. Más específicamente, el entrenador tiene que calibrar honestamente las capacidades de desempeño de los jugadores a su disposición y cómo esas habilidades encajan en las estrategias seleccionadas. Él o ella tienen que reconocer que los jugadores también son estudiantes astutos del deporte y están al tanto de las complejidades del deporte. Todos ellos son también buenos jueces de las capacidades de desempeño de sus compañeros de equipos. Así, su respeto por su entrenador y la obediencia a sus órdenes está relacionado con el hecho de que acepten las estrategias que los entrenadores eligen y que juzguen de manera óptima y legítima su desarrollo de recursos. Considerando el caso del equipo de baloncesto de San Antonio Spurs que estaba conformado de seguidores sobresalientes del juego y excelentes estrellas juveniles. Todos ellos respetaban a su entrenador y aceptaban sus decisiones sin reservas por su fe en el entrenador y su convicción de que él seleccionaba las mejores estrategias y desplegaba los mejores jugadores para llevar a cabo esas estrategias. Para culminar, la autocracia otorgada en el entrenador no evita que él o ella tome en cuenta el bienestar de los deportistas y su progreso en sus carreras. Es decir, un entrenador

necesita ser un autócrata pero la persona puede ser y debe ser un *autócrata benevolente*.

4. Referencias.

Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.

Amorose, A. J., y Anderson-Butcher, D. (2007). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in highschool and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 654-670.

Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perceptions of their coaches' behavior. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22, 63-84.

Amorose, A. J., y Horn, T. S. (2001). Pre- to post-season changes in the intrinsic motivation of first year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship status. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 355-373.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Carron, A. V., y Chelladurai, P. (1981). Cohesiveness as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 2(16), 21-41.

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management Sciences. University of Waterloo, Canada.

Chelladurai, P. (1981). Group cohesiveness, leadership and athletic performance. *Journal of Canadian Association of Health, Physical Education and Recreation*, 7(5), 15-21.

Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6 (1), 38-51.

Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer, M. Murphy, y K. Tennant (Eds.), *The handbook on research in sport psychology* (pp. 647-671). New York: Macmillan Publishing Company.

Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.

Chelladurai, P. (2006). *Management of human resources in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. En G. Tenenbaum y R.C. Eklund (Eds.). *Handbook of sport psychology* (3ª Ed.). pp. 113-135. John Wiley.

Chelladurai, P. (2012). Leadership and Manifestations of Sport. En S. Murphy (Ed.). *The Handbook of Sport and Performance Psychology*. (Capítulo 17; pp. 328-342). New York: Oxford University Press.

Chelladurai, P. (2013). *Sport Management: Critical Concepts* (4 volumes). New York: Routledge.

Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport & physical activity: A systems perspective* (4ª Ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers.

Chelladurai, P., y Arnott, M. (1985). Decision styles in coaching: Preferences of basketball players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56(1), 15-24.

Chelladurai, P., y Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa: CAHPER, Sociology of Sport Monograph Series.

Chelladurai, P., Haggerty, T. R., y Baxter, P. R. (1989). Decision style choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *11*, 201–215.

Chelladurai, P., y Quek, C. B. (1995). Decision style choices of high school basketball coaches: The effects of situational and coach characteristics. *Journal of Sport Behavior*, *18*(2), 91–108.

Côté, J. (1999). The influence of the family in the development of talent in sport. *The Sport Psychologist*, *13*, 395–417.

Côté, J., Baker, J., y Abernethy, B. (2003). From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in teams sports. En J. Starkes, y K. A. Ericsson (Eds.), *Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise*(pp. 89–110). Champaign, IL: Human Kinetics.

Côté, J., Baker, J., y Abernethy, B. (2007). Practice and play in the development of sport expertise. En G. Tenenbaum, y R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed. pp. 184–202). New York: John Wiley.

Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Corporation.

Duda, J. L., y Hall, H. (2001). Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions. En R. N. Singer, Hausenbals, H. A., y C. A. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology* (2nd ed., pp. 417–443). New York: John Wiley & Sons.

Hitt, M. A., Black, J. S., y Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Huizinga, J. (1955). *Homo ludens; a study of the play-element in culture*. Boston: Beacon Press.

IMDb. (2014). Quotes for Coach Herman Boone. Extraído de <http://www.imdb.com/character/ch0010206/quotes>

Keating, J. W. (1964). Sportsmanship as a moral category. *Ethics*, *75*, 25-35.

Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, *18* (3), 81-95.

Mageau, G. A., y Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, *21*, 883–904.

Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, *91*, 328–346.

Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Roberts, G. C. (1997). Future research direction in understanding the motivation of children in sport: A goal orientation perspective. En R. Lidor, y M. Bar Eli (Eds.), *Innovations in sport psychology: Linking theory and practice. Proceedings of the 9th World Congress in Sport Psychology: Part II* (pp. 576-580). Netanya, Israel: Ministry of Education, Culture, and Sport.

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, *55*, 68–78.

The Guardian. (10 de Septiembre de 2013). Manchester United Legend Sir Alex Ferguson gives blueprint for success. 22.36 BST

Vallerand, R. J. (2007). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity. En G. Tenenbaum y R.C Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 59-83). Hoboken, NJ: John Wiley.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82–94.

Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968–978.

Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom–Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151–162.

Vroom, V. H., y Yetton, R. N. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

805Bruin. (16 de enero de 2010). Coach John Wooden makes Bill Walton get a haircut. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=4OPu3fnbmvo>

Estudio Conductual para el crecimiento regional de la industria deportiva: consideraciones teóricas, argumentativas y analíticas

James J. Zhang

University of Georgia

jamesz48@uga.edu

James J. Zhang. Profesor de gerencia deportiva en la University of Georgia. Sus área de interés en investigación son estudios aplicados y / o mediciones explorando a consumidores de deporte y comportamiento organizacional. Ha realizado innumerables publicaciones y es acreedor del premio Dr. Earle Zeigler.

Resumen: El crecimiento de la industria deportiva ha llevado a una demanda elevada por el conocimiento especializado, el cual debería ser bien desarrollado, a través de consultas científicas rigurosas y mejores prácticas profesionales. La investigación de óptima calidad en la Gerencia Deportiva implica una cuidadosa y sistemática forma de resolver problemas que surgen, frecuentemente, en el competitivo mercado de la industria deportiva. Este artículo se basa en un número de consideraciones críticas investigativas en el desarrollo teórico, el proceso de razonamiento y los procedimientos analíticos. La información presentada está orientada para ayudar a contribuir positivamente a los estudios en gestión deportiva, el desarrollo y crecimiento de jóvenes académicos y, por último, el avance de la industria deportiva de América Latina.

Palabras clave: industria deportiva, gerencia deportiva, demanda del mercado, metodología.

Abstract: Growth of the sport industry has led to increasing demand for specialized knowledge, which should be well-developed through both of rigorous scientific inquiries and best professional practices. High-quality research in sport management implies a careful and systematic means of solving problems that often emerge in a very competitive marketplace of the sport industry. This article touches on a number of critical research considerations in theoretical development, reasoning process, and analytical procedures. The presented information is aimed to help contribute positively to sport management studies, development and growth of young scholars, and ultimately advancement of Latin American sport industry.

Keywords: sport industry, sport management, market demands, methodology.

1. Introducción.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para felicitar a la Asociación Latinoamericana De Gerencia Deportiva (ALGEDE), por el lanzamiento de la revista de *Gerencia Deportiva* y agradecer a la editora fundadora, la Dra. Rosa López de D'Amico, por invitarme a contribuir con el manuscrito del volumen inaugural de esta prometedora revista.

Sin duda alguna, la revista de Gerencia Deportiva es un progreso prominente para ALGEDE, hacia el logro de sus objetivos académicos establecidos y substancialmente contribuiría al avance de la industria deportiva en América Latina. Luego de algunas consideraciones deliberadas, me gustaría mencionar un número de perspectivas de investigación crítica en este manuscrito, para compartir mis percepciones con académicos en Latinoamérica sobre el estudio de la conducta en la Gerencia Deportiva, el cual incluye tres perspectivas seleccionadas del desarrollo teórico, el proceso de razonamiento y los procedimientos analíticos.

Con la economía globalizada del día de hoy, las fronteras culturales y geográficas continuamente son trascendidas. Muchas naciones y regiones han desarrollado y adoptado estratégicamente un plan comprensivo, para usar los eventos deportivos y la participación deportiva como catalizadores para transformar comunidades, revitalizar el ambiente urbano, mejorar la infraestructura pública, proyectar la imagen destino para los negocios y el turismo, enriquecer la calidad de vida residencial, nutrir y activar estilos de vida, mejorar la armonía social y la solidaridad, y promover la colaboración inter-organizacional y el trabajo eficaz. Las tendencias de crecimiento del deporte en otras regiones y en diferentes continentes se parecen cada día más a las observadas en Norteamérica (Zhang, Chen, y Kim, 2014). Solo en Norteamérica, el estimado del tamaño del negocio de la industria deportiva se

ha elevado bruscamente en años recientes. De 213 billones de dólares para finales de 1990 a casi 460 billones de dólares en 2014 (*Plunkett Research*, 2014). Aunado en parte por los ataques terroristas del 2001 y después, con las guerras en Irak y Afganistán, la economía de EE.UU ha estado estancada en los últimos 15 años; de igual forma, el crecimiento de la industria deportiva ha ido a una marcha más rápida, esencialmente más del doble. Las transacciones comerciales deportivas están extendidas sobre un rango de segmentos comerciales, tales como propagandas y firmas (14.1%), artículos deportivos (13.2%), gastos de espectador (12.9%), gastos operativos (11.99%), apuestas (9.86%), viajes (8.38%), servicios profesionales (7.95%), gastos médicos (6.57%), artículos con licencia (5.48%), derechos de transmisión de medios (3.64%), patrocinios (3.34%), construcción de instalaciones (1.29%), multimedia (1.15%), e internet (0.12%) (Zhang, Cianfrone, y Sun, 2015).

Aun cuando no se basen en animar eventos deportivos mega internacionales, grandes, medianos y pequeños eventos a escala generados por ligas deportivas, conferencias, equipos y los medios comunicacionales, han sido una parte integral en formar la base cultural y económica para muchas de las comunidades en Norteamérica. Estos eventos se han convertido en una de las opciones de entretenimiento y diversión más populares. Los espectadores deportivos, en particular, han mostrado un tremendo y continuo crecimiento en las últimas dos décadas, y la ganancia producida por los espectadores deportivos ha mostrado un crecimiento del 5-6% anual en los años recientes. La participación en salud, clubes de actividades deportivas y fitness es otro sector en la industria deportiva que ha crecido rápidamente. Esta tendencia es, en parte, debido al incremento correspondiente a la epidemia de obesidad, gastos médicos, la prevención de enfermedades y la adopción de un estilo de vida físicamente activo. Considerando esto, el significado de la

industria deportiva queda evidenciado por los siguientes indicadores: (a) su ingreso hacia el negocio principal, reconocido por *Business Week*, *Wall Street Journal*, y *Fortune*, (b) sus relaciones fundamentales con otras instituciones, como las políticas, educativas, económicas, religiosas, y relaciones extranjeras; (c) sus funciones principales para ayudar a resolver problemas sociales de cara a la sociedad Americana de hoy en día y (d) su prevalencia como icono cultural en películas deportivas de Hollywood, la cobertura mediática y la visa diaria (Zhang et al., 2015).

Representando una inmensa región geográfica con 20 países, con grandes poblaciones, historias enriquecedoras, diversas culturas, y economías crecientes, Latinoamérica ha tenido una glorífica historia de éxitos deportivos en competiciones internacionales como tal. Dentro de los países latinoamericanos, gobiernos, comunidades y organizaciones deportivas continúan aportando inversiones sustanciales, apoyos, y compromisos para el desarrollo y crecimiento de la industria deportiva. Ofertas y presentaciones exitosas de mega eventos deportivos, como los Juegos Olímpicos de 2016, realzan el logro, crecimiento, y potencial de la, siempre cambiante, industria deportiva de América Latina. Así como la tendencia en otros países y regiones, importantes y mega eventos deportivos en América Latina se han movido de una atención periférica hacia una plataforma gubernamental principal hoy en día. A través de diversas formas de participación y expectativas deportivas, los gobiernos y organizaciones de diferentes niveles administrativos promueven un sentido colectivo de orgullo, mejorar la identidad comunitaria y solidaria, culturas multi-étnicas presentes, la reducción de conflictos humanos y el utilizar las iniciativas asociadas con organizar eventos deportivos para impulsar mucho más el desarrollo económico y urbano.

El crecimiento de la industria deportiva ha puesto una creciente demanda por el conocimiento especializado, que es llevado a cabo por personal muy bien entrenado, que puede ser responsable e indicado para dirigir programas deportivos y tomar decisiones efectivas para organizaciones deportivas en mercados altamente competitivos. Los profesionales del deporte deben estar equipados con conocimientos, habilidades, y destrezas que son comunes en la administración de sectores del negocio principal, así como únicos en la administración de diversas características del negocio deportivo (Zhang et al., 2014). De acuerdo a Mullin, Hardy, y Sutton (2014) la industria deportiva tiene un largo número de características que son distintivas del negocio principal, incluidos pero no limitados a los siguientes: intangible, efímero, experimental, subjetivo, heterogéneo, inconsistente, impredecible, dramático, de consumo y producción simultánea, facilidad social, cooperación y competiciones simultáneas, un producto prominente, identificación personal, reglas y componentes simples, atractivo universal, alta ganancia indirecta, publicidad gratuita el ícono fenomenal de la celebridad. Un número de especialistas (por ejemplo, Means y Nauright, 2007; Pfahl, 2011; Zhang et al., 2014) han indicado que la naturaleza internacional del deporte moderno requiere además, de organizaciones deportivas para modificar sus prácticas gerenciales, en busca de mantenerse competentes y efectivos en un mercado que trasciende fronteras. Diferencias en áreas como la cultura, la religión, tradiciones, política, leyes, políticas de estado y regulaciones, comunicaciones, lenguajes, tecnología, el ambiente en comunidades a nivel global, nacional, regional y local, hace este propósito mucho más difícil. Los gerentes deportivos responsables por tomar las decisiones estratégicas, culturales, políticas, y económicas para las organizaciones deportivas deben estar preparados para los retos del nuevo paisaje deportivo. Deben estar equipados con conocimientos, destrezas,

habilidades y puntos de vistas que sean inclusivas, aun cuando puedan diferenciar a nivel social, cultural, geográfico u otros elementos relacionados. Aunado a la complejidad de los ambientes de negocios del día de hoy, el aprendizaje individualizado tradicional o el modelo de capacitación intra-organizacional no pueden encontrar las necesidades y demandas del mercado, no en calidad ni cantidad. Trascendiendo desde los modelos tradicionales de preparación profesional en la administración de negocios principal y los estudios en ciencia deportiva, en los últimos treinta años un creciente número de programas académicos de Gerencia Deportiva se han establecido globalmente para conocer las demandas profesionales por personal especializado, los cuales están equipados con la fundamentación cognitiva en ciencia deportiva, administración de negocios, y su combinación e integración. En vez de reciclar el conocimiento existente, becas competitivas tanto para entrenadores y atletas, contribuyen a explorar en busca de nuevos conocimientos, el brindar información innovadora y soluciones para el establecimiento de preparaciones profesionales formales; lo más importante, el proceso activo de las consultas de becas busca elevar las habilidades analíticas y de resolución de problemas de los entrenados, destacando además el significado del estudio conductual de la Gerencia Deportiva (Zhang et al., 2015).

La investigación en gerencia deportiva implica una forma sistemática y cuidadosa de resolver los problemas que frecuentemente surgen en la industria deportiva. Además de desarrollar y probar teorías, un problema de investigación puede implicar la solución de asuntos controversiales y mejoras en las prácticas. De hecho, muchas teorías derivadas en administración empresarial, otras ciencias sociales, y hasta en ajustes deportivos de diferentes contextos socio-culturales requieren estudios de traducción para asegurar su total aplicabilidad y utilidad en un

entorno nuevo. Un estudio conductual de alta calidad debe ir a través de rigurosos procesos de identificación y delimitación de problema(s), la búsqueda y revisión sobre literatura relevante, especificar y definir las hipótesis o preguntas de investigación, diseñar el protocolo para investigar, seleccionar, tratar, y probar a los participantes de la investigación, analizar datos, reportar los resultados, y discutir el significado y las implicaciones de los hallazgos (Thomas, Nelson, y Silverman, 2011; Zhang, Du, Wang, y Zhang, 2016).

2. Consideraciones teóricas, analíticas y de razonamiento.

La importancia de teorizar

La esencia de la profesión del gerente deportivo es el conocimiento. A través de esfuerzos académicos para mejorar la gerencia deportiva como disciplina de investigación científica, ha habido numerosos métodos y hábitos comúnmente adaptados por estudiosos y practicantes, para buscar la verdad objetiva, identificar patrones secuenciales y mejores prácticas, adquirir, acumular conocimiento y resolver problemas. Estos podrían incluir, pero no limitar: tenacidad, intuición, experiencia personal e inferencia racional. Sin embargo, la mayoría de estos acercamientos tradicionales carecen de objetividad y control del entorno y el contexto, resultando en información que no puede ser evaluada rigurosamente, reproducida, y generalizada. En lugar de eso, son los métodos de investigación científica que de forma óptima pueden ayudar a los administradores deportivos a avanzar en su capacidad de solucionar problemas. Caracterizado como sistemático, lógico, empírico, reductivo y reproducible, el método del descubrimiento científico va mucho más allá de un proceso meticuloso de definir la pregunta, formular una hipótesis, coleccionar y analizar

datos e interpretar los resultados (Baumgartner y Hensley, 2012; Thomas et al., 2011; Zhang et al., 2016).

De acuerdo a Zhang et al. (2016), el desarrollo de la gerencia deportiva como disciplina académica depende en construir un mecanismo sostenible de persistencia que genere nuevo conocimiento, en términos de acumulación, aplicación, y sintetización de información, analizar la relación entre los datos recogidos, y entender los principios y los patrones. Haciendo esto, el nuevo conocimiento es diseminado a los estudiantes, entrenadores, y profesionales, por último, es aplicado dentro de los ajustes de la industria deportiva y ayuda a elevar la efectividad, eficacia, y el nivel de los logros de las organizaciones deportivas. Hoy en día, las investigaciones de búsqueda se están volviendo crecientemente comprensibles y el ambiente de la investigación de mercado se está volviendo altamente complicado. Como se muestra en la Figura 1 ficcional más abajo, se toma una multitud de perspectivas humanas para conducir hacia una consulta científica en estudios de gerencia deportiva; de hecho; la sabiduría de la consulta tiene que moverse hacia una mente, desde todas las partes del cuerpo. El diseño y proceso de la investigación están establecidos en las piernas de la medición y análisis estadísticos y aun así articulado, basado en fortaleza de los brazos de la práctica profesional y las capacidades y habilidades de escritura. Todo esto comienza con una o más teorías y son guiadas por la teoría o las teorías a través del proceso de investigación, eventualmente, el proceso de búsqueda necesitará devolverse a las teorías citadas y los hallazgos previos de la búsqueda.

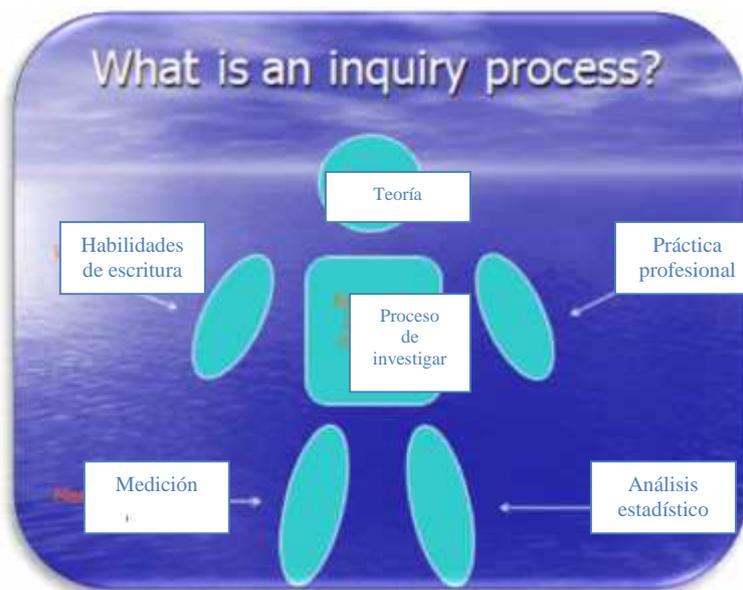


Figura 1. Consulta científica en estudios de Gerencia Deportiva.

Una teoría se refiere a una bien confirmada explicación de la naturaleza que describe cómo la naturaleza se comportará bajo ciertas condiciones (Zima, 2007). Wacker (1998) indicaba que la teoría debe tener cuatro criterios básicos, incluyendo definiciones conceptuales, limitaciones del dominio, una relación constructiva, y predicciones. De acuerdo a Zhang (2015a), mientras una historia generalmente describe la interrelación entre los conceptos y constructos y cómo ellos funcionan juntos para influir el fenómeno, precisamente contar los conceptos envueltos y sus constructos es pre-condicionado para llevar a cabo la teoría en investigaciones de búsqueda. Kerlinger (1973) explicaba que un concepto podría estar constitutivamente definido por sus constructos de composición, componentes, o ingredientes. Zhang et al. (2007), indicaban que varias teorías frecuentemente son adoptadas por investigadores para conducir investigaciones empíricas hacia la identificación de constructos o perspectivas (por ejemplo, factores o dimensiones) de un concepto, como el primer paso al probar las relaciones entre diferentes conceptos o un evento al desarrollar una nueva teoría.

Wood (1989) indicaba que era necesario establecer la validez del contenido en términos de la relevancia del dominio, la representatividad, y la claridad que adecuadamente delinea el concepto y los constructos para ser medidos, a pesar del enfoque de consulta adoptado para el estudio de medición. Esto debería estar seguido por exámenes estadísticos de validez del constructo (por ejemplo, la validez tanto discriminatoria como convergente), predictibilidad, y confiabilidad. Zhang (2015b) enfatizó que la construcción de relaciones y las predicciones dentro de los conceptos son únicamente significantes cuando las medidas usadas en el estudio son válidas y confiables.

Mientras no todos los hallazgos de la búsqueda pueden ser extrapolados y generalizados hacia teorías, investigando las mismas preguntas de búsqueda repetidamente, probando hipótesis relacionadas, y confirmando la interrelación dentro de los conceptos, sirve como fundamentación de la teorización. De acuerdo a Chelladurai (1992), Doherty (2012), y Slack (1995), las teorías adoptadas en los estudios de la Gerencia Deportiva, primeramente se han originado en las principales corrientes de la administración empresarial y otras ciencias sociales. Estas teorías son entonces introducidas y probadas en el ajuste de la Gerencia Deportiva, verificando un proceso viable de producción de conocimiento para la gerencia deportiva. Existe una inadecuación general y una falta de éxito en el área de desarrollar teorías en los ajustes de la gerencia deportiva. Tomando en consideración las características únicas de la industria deportiva (Mullin et al., 2014; Pitts y Stotlar, 2012) y esforzándose por el establecimiento de una disciplina de Gerencia Deportiva distintiva (Chalip, 2006), teorías, afirmaciones, y/o mejores prácticas específicas para la disciplina de la Gerencia Deportiva, son muy necesarias que sean propuestas, probadas y formadas. Consistente con esta idea, Zhang (2015a) advirtió que tomar directamente las

medidas, derivadas de una administración empresarial general u otras ciencias sociales con poca o ninguna modificación o revisión, puede que no capture adecuadamente las características únicas de los ajustes de la Gerencia Deportiva. Lo que falla frecuentemente serían esas probabilidades que representan los únicos procesos y funciones de una o más industrias deportivas y ajustes socio-culturales, y aquellas variables que sean tangibles, accionables, modificables y directamente interpretables para la industria deportiva o a una parte de la industria deportiva.

Proceso de razonamiento

Continuando con el protocolo científico de búsqueda, cuantitativo, cualitativo, y los métodos combinados son las tres estrategias, enfoques o paradigmas de investigación comúnmente aceptadas (Creswell, 2003). Partiendo de las ciencias naturales, un paradigma cuantitativo asume que la realidad o el parámetro de búsqueda son relativamente estable, directamente medible, razonablemente racional y largamente generalizable. Una típica investigación de búsqueda cuantitativa envuelve indicando claramente una(s) pregunta(s) de investigación, hipótesis de investigación desarrolladas racionalmente, llevar a cabo procedimientos de investigación bien desarrollados que incluyan el control de variables extrañas, emplear procedimientos analíticos y estadísticos e interpretar los resultados (Baumgartner y Hensley, 2012). Las preguntas de investigación usualmente son deducidas de una teoría existente o una combinación de teorías relacionadas, resultados de investigaciones principales o explicaciones generales que apliquen para una configuración específica, que a su vez dicta las declaraciones hipotéticas, el protocolo de búsqueda de investigación para el problema específico y la interpretación de los resultados (Thomas y otros, 2011).

En estudios cuantitativos, las estrategias de consulta usualmente incluyen los experimentos reales, cuasi-experimentos menos rigurosos, y estudios correlativos vía

investigaciones descriptivas como encuestas y observaciones. Estrategias cuantitativas más recientes incluyen experimentos complejos con muchas variantes y tratamientos (por ejemplo, diseños factoriales y diseños de medidas repetidas) y modelos de ecuaciones estructurales elaborados que incorporan caminos causales y la identificación de la fuerza colectiva de múltiples variables. Consistentemente, la colección de datos es usualmente realizada a través de instrumentos basados en preguntas predeterminadas, actuación o comportamiento de los datos, actitud de los datos, datos observacionales, o por censo de los datos (Creswell, 2003; Zhang et al., 2016).

A diferencia de estudios cuantitativos, los estudios cualitativos siguen un proceso de razonamiento inductivo al generar preguntas de investigación, afirmaciones, e incluso respuestas a través de información obtenida de casos individuales. De acuerdo a Baumgartner y Hensley (2012), Creswell (2003), Strauss y Corbin (1998), un enfoque cualitativo es uno, en el cual el consultante frecuentemente demanda conocimiento basado inicialmente en perspectivas constructivistas o perspectivas participativas, en donde una investigación es conducida con frecuencia, bajo escenarios naturales sin el control de un ambiente, una condición o variables extrañas de estudio.

Un estudio cualitativo parte de la suposición que el significado y la realidad son situacionales y específicos al caso(s) involucrado. Afirmaciones y temas derivados en el estudio no están listos para formar declaraciones o teorías generalizables. Este paradigma de investigaciones de estudio utiliza como estrategias narrativas, fenomenologías, etnografías, estudios teóricos fundamentados, o estudios de casos, en los cuales el investigador recoge datos emergentes con la intención primordial de desarrollar temas desde los datos. Entrevistas, observaciones, grupos de

enfoque, grabaciones audio visuales, publicaciones, colecciones, análisis de imágenes y textos, así como análisis de documentos, son los procedimientos para recoger los datos. Por su parte, cuando se lleva a cabo un estudio teórico fundamentado, el investigador intenta comprender el proceso general, la acción, o la interacción fundamental en los puntos de vista de los participantes. Este proceso involucra múltiples caras conductuales de la recolección de información de muestras teóricas, de diferentes segmentos de los participantes del estudio, para así maximizar las similitudes y diferencias grupales en cuanto a información, desarrollando un entendimiento profundo de las interrelaciones entre la información categorizada, y constantemente comparando los datos con categorías emergentes de afirmación y temas. En años recientes, ha existido un incremento revolucionario en el uso de un método de estudio cualitativo, debido probablemente a muestras insatisfactorias encontradas algunas veces, en las investigaciones cuantitativas de estudio y también aunado a los esfuerzos de los investigadores en buscar conocimientos y teorías que sean específicas de ciertos escenarios en la industria deportiva.

Aparentemente, los méritos existen tanto para el paradigma cualitativo como cuantitativo, y cada uno puede ser adoptado para dirigirse hacia preguntas de estudio únicas de una situación. No obstante, al preferir adoptar un paradigma sobre el otro, se fallaría para sacar ventaja de los méritos de tener ambos. Un paradigma combinado sería muy útil para la disciplina académica de la Gerencia Deportiva, donde estudiosos han comenzado a prestar atención a la singularidad de la industria deportiva y han intentado formar una disciplina distintiva desde lo fundamental. De hecho, es menos que elegir un paradigma cualitativo versus el enfoque cuantitativo; hoy en día, se trata más de practicar una investigación que se base en algún punto continuo entre los dos paradigmas y elegir la mejor combinación para el caso de

estudio. Adoptando un paradigma combinado, el investigador descubriría y examinaría demandas de conocimiento basadas en razones pragmáticas (por ejemplo consecuencias orientadas, centro del problema, y/o pluralista) mientras adopta protocolos de estudio que envuelva colección simultánea o secuencial de información que mejor entienda el estudio del problema. En los estudios de la gestión deportiva, hay una variedad de factores simultáneos que requieren la conducción de investigaciones de paradigmas combinados. Estos incluyen, aunque no están limitados, a los siguientes: (a) adoptar teorías desde el negocio principal o el estudio de ciencias sociales y adaptarlas o modificarlas para los ajustes deportivos; (b) expandirse sobre el mínimo número de teorías o modelos de medición que son originados en el campo de la gestión deportiva, para aplicaciones en varios ajustes de estudio dentro de la industria deportiva. Y (c) desarrollar nuevas medidas o revisar medidas disponibles para contar, en cuanto a los diversos segmentos y ajustes de la industria deportiva (Zhang, 2015a).

Un repaso comprensivo de la literatura es un proceso previo para identificar preguntas de estudio, desarrollar el problema a ser investigado, formular una o más hipótesis de estudio y diseñar protocolos para la investigación. En estudios cuantitativos, una o diversas teorías relacionadas, la aplicación de estas teorías, y resultados asociados al estudio juegan un rol importante en el proceso racional para desarrollar el problema y establecer las hipótesis. En este proceso, el razonamiento deductivo está generalmente llevado a cabo por el investigador, en tanto él o ella lógicamente construyan una explicación teórica del fenómeno, en busca de formar preguntas de estudio e hipótesis que puedan ser probadas para situaciones específicas, prácticas, y/o realidades. Pruebas sistemáticas y progresivas de las hipótesis ayudan en el avance de las preguntas de estudio e investigación dentro del área temática, a

través de una articulación cuidadosa y una delimitación del ambiente contextual que representa el parámetro de aplicación de la teoría o las teorías (Zhang, 2015a, 2015b).

A menudo, una teoría es la fuerza impulsora en un estudio, por ejemplo, la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1980) es un enfoque que predice y entiende un comportamiento individual. Esta teoría plantea que las creencias humanas se refieren al conocimiento sobre el objeto de actitud, el cual podría ser formado vía observaciones directas, aceptando información de fuentes externas o por procesos de inferencia auto-generados. Para influir en el comportamiento de las personas, es sugerido que ellos sean expuestos a suficiente información mientras son capaces de alterar sus creencias en un entorno social. Estas creencias se convertirán en actitudes determinantes y normas subjetivas, las cuales entonces determinan intenciones y sus comportamientos correspondientes. Esperadamente, existen relaciones secuenciales fuertes entre creencias (conocimiento), actitudes, intenciones de comportamiento, y comportamientos. Adoptando esta teoría para deducir preguntas de estudio, Jin, Zhang, Ma, y Connaughton (2011) estudiaron el nivel de conciencia, el impacto ambiental percibido, la actitud, las intenciones conductuales, y el comportamiento actual con respecto a el apoyo de las iniciativas del *Beijing Green Olympic* y la futura recepción de unos mega eventos deportivos, dentro de los residentes de una ciudad que hospede los Juegos Olímpicos. Basado en la teoría de la acción razonada, muestras de estudio relacionadas identificadas en estudios previos y las hipótesis establecidas, las siguientes hipótesis fueron probadas: habrían relaciones secuenciales entre el nivel de conciencia de las *Green Olympics*. El impacto ambiental percibido, actitud frente a las *Green Olympics* y las intenciones conductuales y el comportamiento actual de apoyar la iniciativa de las *Green Olympics* y la futura recepción de unos mega eventos deportivos entre los residentes locales.

Dependiendo de la naturaleza, complejidad, y los conceptos envueltos, múltiples teorías pueden ser adoptadas y aplicadas para formular el marco teórico para una investigación empírica, el cual guiará el desarrollo de unas hipótesis y un problema de estudio. Por ejemplo, Chen y Zhang (2011, 2012) desarrollaron un marco teórico para examinar atributos de consumidores asociados con instalaciones en el atletismo colegial nombrando derechos de patrocinio. Como el nombrar derechos de instalaciones por el deporte es una de las formas más importantes y la de más rápido crecimiento en cuanto a patrocinio, las limitadas oportunidades en los deportes de ligas profesionales han llevado a las corporaciones a buscar oportunidades de marketing con deportes universitarios. Aunque el atletismo colegial se ha vuelto muy atractivo para la inversión de patrocinios, ellos también han estado cargados con potenciales efectos negativos. Por ejemplo, como las partes interesadas de la universidad perciben y responden a los derechos de patrocinio del estadio es un tema que le concierne tanto a las corporaciones como a los administradores universitarios. A través de una revisión de la literatura, un marco teórico con factores multidimensionales de las evaluaciones de las perspectivas de los consumidores (creencias sobre mencionar derechos de patrocinio, actitudes en cuanto a comercialización, identificación del estadio y del equipo, percepción del *status* financiero y el ajuste percibido) de la efectividad al nombrar derechos de patrocinio fue propuesta, probada y confirmada. Para conducir el estudio, un número de teorías fueron adoptadas, y las muestras relacionadas con el estudio fueron tomadas en consideración cuando se formaban las hipótesis y desarrollaban las preguntas del estudio. Estas incluían, pero sin estar limitadas, a la teoría de la conducta planificada (Ajzen, 1985), el modelo de intenciones jerárquicas creencia- actitud-comportamiento (Madrigal, 2001), la teoría de equidad de marca de consumo

(Keller,1993) la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979), la identificación de equipo (Wann y Branscombe, 1993), y las hipótesis de enfrentamiento del producto (Kahle y Homer, 1985; Kamins, 1989). Se espera que el marco teórico derivado, que fue construido en la aplicación de múltiples teorías, proveyera una dirección de la investigación que evaluase comprensivamente cómo las partes interesadas de los programas de atletismo intercolegiales perciben y responden a las instalaciones deportivas de los derechos de patrocinios de nombres corporativos.

Diseño y análisis

Un reto común al que se enfrentan los estudiosos principiantes es que ellos aún no están equipados con un conocimiento holístico y sistemático, destrezas, y/o experiencia en metodologías de investigación. Además de la falta de una comprensión amplia sobre las relaciones inherentes, los objetivos, y las funciones de las investigaciones de estudio para construir y probar la teoría, a menudo ellos son una parte del conocimiento en el diseño de la investigación, procedimientos de medición, y/o protocolos analíticos. Hasta cierto punto, esto les impediría conectar e integrar mucho más sus investigaciones de estudio con las preguntas de investigación publicadas, cumplir las pruebas y la construcción de la teoría, elevar la calidad general de su trabajo de investigación y contribuir a la base del conocimiento para mejorar las operaciones de la industria deportiva.

El objetivo final de las investigaciones del estudio es identificar y establecer una relación de causa y efecto entre las variables. En estudios clásicos, esto se logra a través de estudios experimentales tradicionales, donde una o más variables independientes son manipuladas para evaluar sus efectos en una o más variables dependientes, mientras se toman en consideración los efectos de variables compuestas y se controlan los efectos de variables extrañas. Una relación de causa u efecto solo

puede ser establecida por la aplicación de un pensamiento lógico a experimentos bien diseñados que confirmen el hecho de que no otra explicación razonable para los cambios en la variable(s) dependiente(s), excepto la manipulación hecha en la variable(s) independiente(s). La aplicación del pensamiento lógico incluye buen marco teórico, un diseño experimental apropiado, selección y medición de variables dependientes e independientes, el uso de sujetos apropiados, análisis estadísticos apropiados y la interpretación correcta de los hallazgos. Dos variables correlacionadas pueden no tener relación causa-efecto, sin embargo, la relación de causa y efecto no puede existir al menos que las dos variables estén correlacionadas. Además, un estudio correlacional primero se acostumbra a llevar a cabo antes de manipular una variable para pasar a otra.

Una distinción entre los diseños verdaderos – y cuasi- experimentales debe hacerse. En estudios de gerencia deportiva, es raro manejar puros estudios de laboratorios que ayuden a mantener e incrementar la validez interna, donde el investigador pueda controlar completamente sobre variables extrañas, separar variables compuestas y excluir la influencia de interferencias potenciales, aunque más estudios básicos puedan realizarse previsiblemente en áreas tales como la cognición y afecto del consumidor deportivo, efecto publicitario, y el retorno del patrocinio sobre la inversión. Aun en los ajustes de la investigación, cuando los estudios básicos de laboratorios son factibles, estudios de traducción en diversos contextos deportivos son necesarios como investigaciones de seguimiento debido principalmente a la naturaleza altamente práctica de la industria deportiva y la necesidad de mejorar la validez externa de la investigación, en los cuales algunas variables compuestas y extrañas tienen derecho a estar presentes progresivamente. Por ejemplo, Cianfrone y Zhang (2006) examinaron la eficacia diferencial de comerciales de televisión, apoyo de

atletas, señalizaciones de las vías, y promociones combinadas, como evaluados por consumidores de la Generación Y. Un diseño experimental de un grupo independiente 2x4 fue conducido, consistiendo en dos condiciones experimentales (control y experimental) y cuatro intervenciones de videos de imágenes con diferentes procedimientos promocionales (comerciales de televisión, apoyo a atletas, lugar de la señalización y promoción combinada). Como los antecedentes de consumo de los consumidores de los deportes de acción entre los sujetos ya existían para el momento del estudio que podría conformar el efecto de tratamiento, estas variables tenían que ser incluidas en el estudio y sus efectos serían luego parcializados vía procedimientos de análisis de covarianza.

Generalmente hablando, varias formas de un solo sentido y grupos factoriales independientes y/o análisis de varianza con medidas repetidas, son procedimientos analíticos de información común para estudios experimentales. Dependiendo del número de variables dependientes, los análisis univariados son conducidos cuando una variable dependiente singular está involucrada y los análisis multivariados son elegidos cuando dos o más variables dependientes están involucradas. Algoritmos matemáticos tanto para análisis de varianza multivariados y univariados típicamente adoptan los procedimientos de modelos computacionales generalmente lineales. Cuando variables compuestas o extrañas son consideradas como covariables en el estudio, el análisis de covarianza univariado o multivariado frecuentemente es usado como los protocolos de diseño y analíticos, en el cual los análisis de algoritmos de varianza son combinados con algoritmos de análisis de regresión.

Hoy en día, una mayoría de los estudios en Gerencia Deportiva todavía adoptan un protocolo de investigación correlacional en revistas de índices de citación en ciencias sociales (SSCI, sus siglas en inglés), aun cuando otras metodologías son

frecuentemente impulsadas por revistas y aplicadas crecientemente por investigadores. Un estudio correlacional busca examinar las relaciones entre dos o más variables. A diferencia de los estudios experimentales, que buscan explorar o incluso establecer relaciones de causa-efecto de una variable o un grupo de variables por otro, los estudios correlacionales en esencia son descriptivos. Un estudio correlacional identifica si existe una asociación entre dos o más variables a través de examinar la consistencia en los patrones de variación entre las variables. Su objetivo es investigar la(s) relación (s) focales entre dos o más variables que deberían representar conceptos, constructos, o factores en dominios cognitivos, afectivos o de comportamiento. Las variables en un estudio correlacional de gerencia deportiva pueden manifestar indicadores que son directamente obtenidos mediante observaciones, encuestas o medidas físicas, a veces, las variables no pueden ser medidas directamente, las cuales pueden ser obtenidas al calcular la anotación combinada de un factor, a saber calculando la suma o preferiblemente calculando el factor de la anotación que es un valor latente y obtenido vía computaciones estadísticas avanzadas, como los análisis de factor o de regresión. De acuerdo a Andrew, Pedersen, y McEvoy (2011), los análisis correlacionales representan las herramientas estadísticas comúnmente más usadas en pruebas y mejorando la base conceptual de la Gerencia Deportiva.

Es necesario notar que existen generalmente dos propósitos alternativos para llevar a cabo un estudio correlacional: (a) explicación y (b) predicción. Tradicionalmente, la orientación explicativa es mayormente adoptada en estudios de Gerencia Deportiva, en cuyos casos identificar una variable independiente estadísticamente significativa y calcular su porcentaje de varianza explicada, son de lo más intrigante para los investigadores, de forma inversa; la orientación predictiva es

usualmente el foco primordial de muchos ejercicios de estudios de ciencias. Hoy en día, la función predictiva crecientemente es más utilizada en estudios de Gerencia Deportiva, como por ejemplo las investigaciones financieras donde investigadores usan mercados de información micro y/o macro para predecir la magnitud del consumidor base deportivo o usar las actuaciones deportivas para predecir el récord de victorias/derrotas y, a su vez, la capacidad de generación de ingresos. Por ejemplo, cuando se estudian demandas de consumidores deportivos, variables tales como el atractivo del juego, la consideración económica, horario del evento, y actividades promocionales usualmente han sido considerados factores relevantes para predecir la asistencia de consumidores en varios eventos deportivos de espectadores (Cianfrone, Zhang, Pitts, y Byon, 2015; Zhang, Lam, y Connaughton, 2003; Zhang, Pease, Hui, y Michaud, 1995). Para estimar la influencia de estos factores en la asistencia al juego, los análisis múltiples de regresión podrían ser usados para alcanzar este objeto de estudio. Medidas válidas y confiables son necesitadas primeramente para evaluar los factores, para los cuales los investigadores podrían adoptar medidas de estudios análogos previos y revisarlos, basándose en los ajustes específicos del estudio o desarrollar completamente nuevas medidas.

En vez de tener una variable predecible, incluir múltiples predictores en el modelo de regresión es probable que atrape más varianza de la variable dependiente y también mejore la precisión de la estimación.

Cuando se manejan análisis de regresiones múltiples, las aproximaciones lineales comúnmente son asumidas y empleadas en el estudio de gerencia deportiva. La idea clave que subyace esta noción sugiere que dos variables son cuantitativamente proporcionales entre sí. Eso es, el crecimiento de una variable focal dependiente puede ser capturado al agregar repetidamente una constante a una variable

independiente mientras se mantienen todas las condiciones fijas. Mientras el modelo lineal provee de méritos para simplificar y presentar la esencia de un fenómeno social, a veces eso es insuficiente para cubrir ciertas circunstancias donde las relaciones curvilíneas está presente. Virtualmente, todas las asociaciones entre variables de las ciencias sociales raramente siguen un patrón lineal cuando el espacio y tiempo están extendidos. El significado de evaluar efectos curvilíneos para el estudio en gerencia deportiva no puede ser subestimado. Además, sobre estas discusiones la temática ha estado en una variable(s) dependiente continua. Sin embargo, en el campo de la gerencia deportiva, los investigadores frecuentemente tienen que enfrentarse a agendas de estudio que lidian con la variable(s) dependiente(s) siendo información categórica. Por ejemplo, en el contexto de estudiar exigencias del consumidor deportivo, los investigadores pueden categorizar las demandas de consumo en dos tipos: cuando hay exigencia y cuando no hay exigencia (o asistentes a un evento vs no-asistentes a un evento).

Los investigadores podrían estar interesados en construir un modelo que pueda categorizar las características de personas con exigencia deportiva y personas sin dicha exigencia y a la vez predecir la decisión de compra de los consumidores. La regresión logística podría ser más apropiada para manejar este tipo de ajustes de estudio, los cuales envuelven una variable binaria dependiente y continua múltiple o variables independientes de códigos ficticios.

Difiriendo de la dependencia de los análisis de información que están reflejados anteriormente, donde las variables de criterio dependiente e independiente o las variables predecibles están claramente marcadas, diferenciadas y especificadas, no hay tal distinción entre variables dependientes e independientes en los análisis de información interdependiente (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2010). El propósito

principal del análisis de la dependencia de los datos es explorar la estructura que subyace, los constructos o factores, e identificar grupos entre los encuestados o un grupo de ítems más que predecir una variable dependiente de una o más variables independientes. Típicamente, los análisis de interdependencia en los estudios de gerencia deportiva se enfocan en dos tipos principales: análisis Q y análisis R (Basilevsky, 2009; Hair et al., 2010). El primero busca formar la estructura o agrupar a los encuestados basados en su similitud en ciertas características, como análisis del grupo, mientras que la última busca generar la estructura o agruparlos entre las variables basándose en las inter-correlaciones entre ellos, como el análisis factorial exploratorio (EFA, sus siglas en inglés) y análisis factorial confirmatorio (CFA, sus siglas en inglés).

El análisis grupal ha sido altamente usado en estudios de segmentación del mercado al agrupar los casos de consumidores homogéneos basándose en sus antecedentes psicográficos, conductuales, y/o sus característicos estilos de vida. El análisis de grupo también es utilizado frecuentemente para simplificar los datos para remover los casos que no podrían ser categorizados en ningún grupo. Los grupos que resultan del análisis grupal se supone que deban tener una alta homogeneidad interna dentro de un grupo y una alta heterogeneidad interna con otros grupos (Everitt, Landau, y Leese, 2001). Aquí, la homogeneidad y heterogeneidad son usualmente evaluadas por la distancia, las cuales difieren de los factores de análisis tradicionales donde los patrones de variación y similaridad (por ejemplo, nivel de correlación) son usados. En general, las técnicas grupales y los procedimientos se enfocan en dos algoritmos matemáticos: algoritmos de agrupación jerárquica y algoritmos particionales (desarticulados) (Jain, Murty, y Flynn, 1999; Kaufman y Rousseeuw, 1990). En los algoritmos jerárquicos, los investigadores no saben cuántos grupos

podría ser identificados para la colección de datos antes de comenzar con los análisis; así, a veces identificar los grupos de los individuos se convierte en el propósito del estudio. Con esto, el investigador debería tener un fuerte raciocinio conceptual, más allá del simple basamento en los resultados de los análisis, junto con una muestra de gran tamaño. Así como procedimientos específicos, los investigadores deben primero medir la similitud de los encuestados en ciertas variables. La medida de proximidad más común es la Distancia Euclidiana entre cada par de observaciones, los cuales se refieren a líneas directas entre dos puntos de datos (Everitt et al., 2001). El valor más pequeño de la Distancia Euclidiana indica una alta proximidad. Cuando se forman los grupos, los investigadores necesitan identificar las dos observaciones o dos combinaciones de las observaciones con las distancias más cercanas, a veces combinarlas, y repetir jerárquicamente hasta que los dos últimos grupos surjan. Este proceso jerárquico puede estar acompañado por unos programas estadísticos principales como los software de computación SPSS y el SAS, llevando a una formación que especifique los resultados de cada conglomeración y soluciones correspondientes a cada grupo. En agrupación particional, los investigadores tienen un esquema sobre el número de grupos generados debido al análisis de los datos. El método de agrupación K es un algoritmo representativo bajo esta categoría. Específicamente, el investigador necesita primero determinar el número de agrupaciones generados basados en la literatura revisada y el contexto de los antecedentes de estudio. En el método de agrupación K, el centroide de cada grupo es el medio de todos los casos individuales en ese grupo. Basados en los coeficientes de Distancia Euclidiana, el algoritmo del método K se mantiene estimando la categoría agrupada de cada caso hasta que el modelo de agrupación final converge. El método de agrupación K es más conveniente y por lo tanto, más apropiado para una muestra

grande de un grupo de datos. Para evitar las deficiencias del método de agrupación K (por ejemplo al determinar la cantidad de agrupaciones antes del análisis) los investigadores deberían consultar teorías para determinar cuántos grupos se esperan que surjan a través del método de agrupación K. Cuando existen múltiples soluciones que están involucradas, se recomienda iniciar el método de agrupación K varias veces, basándose en estas soluciones para obtener un modelo de agrupación óptimo.

El propósito inicial del análisis EFA es doble: (1) identificar la estructura del factor subyacente o las dimensiones entre variables y (2) alcanzar el propósito de la reducción de datos al agrupar juntas variables altamente correlacionadas. Consecuentemente, el factor de validez de una escala puede ser examinado a través de perspectivas tanto convergentes como de validez discriminatoria. Este método analítico sirve para agrupar variables altamente correlacionadas moderadas a partir de un conjunto de variables y para generar una simple y avariciosa estructura de construcción, que pueda muy bien representar varias perspectivas de un concepto que es usualmente evaluado por un número amplio de documentos, con indicadores observables, tangibles, declaraciones, marcadores, o simples ítems que frecuentemente son referidos por investigadores (Gorsuch, 1983). A través de los procedimientos EFA, una estructura de factor común emerge, la cual en general es considerada, debida preliminarmente al hecho de que los hallazgos eran meramente inferidos de una muestra y existía una base teórica inexistente para el modelo resuelto de medición. Aunque la fundamentación teórica está dirigida a elegir ítems seleccionables o variables, factores potenciales determinantes e interpretar factores seleccionados en el EFA, los factores resultantes aún son ampliamente determinados por un análisis exploratorio de una muestra de estudio; así, la estructura de medición está sujeta a muchos más análisis. Los investigadores necesitan examinar tanto las

suposiciones estadísticas y conceptuales asociadas con el EFA. Aquí, las suposiciones conceptuales se refieren a la razón(es) teórica(s) para la estructura subyacente entre las variables, mientras; la suposición estadística en EFA sean de ítems que están correlacionados, los cuales podrían ser evaluados por las dos siguientes medidas: (a) la prueba de esfericidad Bartlett (BTS, sus siglas en inglés), que es una medida para la presencia de correlaciones entre variables y (b) la estadística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el cual es un índice para el grado de inter-correlaciones entre las variables y busca examinar las muestras adecuadas para conducir apropiadamente a un análisis de factor. Una consideración necesaria al manejar un EFA es seleccionar un método de extracción del factor. Dado que el análisis de factor se basa en la matriz de correlación entre todas las variables, los investigadores necesitan descubrir la proporción de una varianza de variables compartida con otras variables (por ejemplo una varianza común, la cual podría ser medida por comunidad), la proporción que no puede ser compartida (por ejemplo varianza única), y también la proporción causada por el error de medición (por ejemplo varianza de error). Para las variables que son altamente correlacionadas, la varianza común (o de la comunidad) entre estas variables se espera que sea elevada y que la varianza única sea, de hecho, baja. Cuando se maneja un EFA, los investigadores deben estar interesados en la varianza común entre las variables y tratar de identificar las dimensiones subyacentes que representen correctamente a estas variables. Existe un tipo de análisis de factor primario que se llama Análisis de Componente Principales (PCA), en el cual el enfoque de los investigadores está en la varianza total y en identificar las múltiples dimensiones para explicar de forma completa la varianza total de las variables. Aun cuando algunos métodos analíticos del factor son la exploración *per se* y compartir los procedimientos operativos similares, el adoptar un método debería estar basado en el

propósito de la investigación. PCA es mayormente utilizado cuando los investigadores ya conocen la proporción de la varianza única y la varianza de error, contabilizando una pequeña porción en la varianza total; mientras, otros métodos de extracción son elegidos cuando la partición de la varianza común, la varianza única y la varianza de error son desconocidas (Hair et al., 2010). En términos de criterio para determinar los factores extraídos, el número de factores extraídos debería coincidir con la solidez conceptual y el objetivo del investigador. Usualmente tres criterios deberían ser considerados para determinar el número de factores guardados: (a) la regla de Kaiser, en la cual un factor al contener un valor propio igual o mayor que 0.1 debería ser guardado (Kaiser, 1960), (b) 60% de la varianza total explicada entre las variables deberían ser alcanzadas para demostrar la propiedad del modelo general (Hair et al., 2010), y (c) el gráfico de sedimentación es usado para aportar a los investigadores la distribución visualizada de los valores propios de los factores, en los cuales una ocurrencia de pantalla representa el número de factores extraídos. El paso a seguir es el factor de rotación, el cual se refiere a voltear los ejes referenciales de los factores a una posición, en orden de reducir las ambigüedades en los ejes originales sin rotar. Además, determinar un factor de solución teóricamente más significativo, más simple e interpretable. Los siguientes dos enfoques de rotación son ampliamente usados en estudios de gerencia deportiva: (a) la rotación octogonal y (b) la rotación oblicua. En rotación octogonal, los ejes están apretados para llegar a 90° grados durante la rotación. Los métodos principales en este tipo incluyen *varimax*, que simplifica la columna de la matriz, *quartimax*, que simplifica las filas de la matriz del factor y *equimax*, que realiza algunas simplificaciones tanto en las filas como en las columnas de la matriz. En la rotación oblicua, los ejes podrían ser rotados menos de 90° para la posición ideal. Algunos métodos de rotación común de este tipo incluyen *oblimin*,

geomin, y *promax*. La rotación *promax* fue desarrollada al combinar las ventajas de *varimax* (ortogonal) y técnicas de rotación oblicuas (Fabrigar, Wegener, MacCallum, y Strahan, 1999). En cuanto a la orientación para elegir métodos de rotación, teorías, marcos teóricos y hallazgos de estudios previos apropiados en el nivel de posibles relaciones entre los factores, deberían ser las consideraciones primarias. Pett, Lackey, y Sullivan (2003) sugirieron que el método de rotación que pudiese producir la mejor conveniencia factorial debería ser usado en investigaciones altamente exploratorias. El paso final para un EFA es tomar una decisión en retener los ítems apropiados (variables) tres reglas generales aplican en este proceso: (a) significación estadística de las cargas de los factores, (b) carga cruzada o doble factor y (c) un número óptimo de ítems por factor. En términos de la carga del factor, las cargas más pequeñas de factores son requeridas cuando la muestra es grande. Le sigue el nivel mínimo de magnitud de carga del factor significativo en relación con la talla de la muestra: (a) .30 para una muestra de 350 sujetos, (b) .35 para 250 sujetos, (c) .40 para 200 sujetos, (d) .45 para 150 sujetos y (e) .50 para 120 sujetos. En cuanto a la carga del factor transversal, ningún ítem de carga cruzada debe ser retenido. La carga cruzada se refiere a un ítem que tiene un moderado para cargas altas simultáneamente en dos o más factores. En cuanto al número ideal de ítems por factor, al menos tres ítems por factor son óptimos (Hair et al., 2010). Los factores que surgieron de los procedimientos del EFA pueden ser usados como precursores para el CFA, el cual es un método teórico basada en el factor de solución (Gerbing y Hamilton, 1996).

Algunas reglas generales de análisis de factor se aplican tanto en EFA y CFA, como ningún indicador de carga cruzada y tres indicadores por factores. Debido a que los factores de análisis envuelven el factor latente, el cual no es observable o no puede ser medido directamente, múltiples indicadores observados son usados para capturar

la varianza del factor latente, que mejora mucho el modelo de medición de una estimación de calidad. Como la CFA es un método de verificación conducido teóricamente (Hair et al., 2010), se ha convertido en un método rutinario estadístico para verificar las propiedades psicométricas de un modelo de medición. Al conducir un CFA se necesita tomar los siguientes cinco pasos: (1) especificación del modelo, (2) identificación del modelo, (3) estimación del modelo, (4) modelos de prueba y, (5) re-especificación del modelo. Los investigadores necesitan evaluar qué tan bien el modelo de prueba encaja con un grupo de datos. Algunos indicios abiertamente adoptados por estudio en gerencia deportiva incluyen la prueba de Chi-cuadrado, que es el ratio de Chi cuadrado sobre el grado de libertad, con un coeficiente menor que 3.0 siendo un buen modelo (Hair et al., 2010; Kline, 2005), la Raíz Cuadrada Media del Error de Aproximación, que indica la extensión en la cual una escala fija toda la población, con un valor menor que 0.8 es aceptable (Hu y Bentler, 1999; MacCallum, Browne, y Sugawara, 1996), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI, sus siglas en inglés) la cual es una medida que evalúa la aptitud entre el modelo propuesto y el modelo de hipótesis nula, con un valor mayor a .90 siendo un buen ajuste (Hu y Bentler, 1999), y el error estándar de la media, el cual es el residuo producido por el error en cada covarianza, con un valor menor que 0.08 siendo un ajuste aceptable en el nivel del modelo (Hu y Bentler, 1999). Los investigadores deberían evaluar comprensivamente el modelo de medición basado en los índices ya citados. Si alguno de estos índices no cumple con los criterios sugeridos, los investigadores necesitan re-examinar el modelo y sus factores e ítems basados en los índices de modificación, que son calculados basándose en las inter-relaciones. Que no están especificadas en la estructura factor. Los índices de modificación usualmente son provistos en paquetes estadísticos tales como Mplus y AMOS. Debería notarse que la modificación del

modelo factor no debería estar basado en aspectos empíricos (por ejemplo las cargas de factor), sino también en la base de la solidez teórica. Tanto como las soluciones de las estructuras de factor múltiple podrían ser derivadas de los datos, los investigadores necesitan comparar modelos basados en índices ajustados, índices de fiabilidad y validez, solidez teórica, como el principio de parsimonia.

El Alfa de Cronbach es usada frecuentemente para evaluar la confiabilidad de los factores guardados, los cuales representan la extensión para los cuales el conjunto de indicadores están correlacionados como grupo (Cronbach, 1951). Generalmente, el valor del Alfa de Cronbach debería ser 0.70 o más alto (Kline, 2005). La confiabilidad compuesta y el promedio de varianza extraída del modelo de factor guardado deberían ser calculados para cada factor, lo cual es una medida de confiabilidad de la consistencia interna que explica los errores de medición. El valor del promedio de la varianza extraída se sugiere que sea de .50 o más alta (Hair et al., 2010). También es necesario resaltar que cuando se maneja un EFA o CFA, la recomendación del tamaño de la muestra es que los investigadores al menos deberían mantener el radio de 5:1 del tamaño de la muestra sobre el número de indicadores, y se esfuercen por alcanzar un radio de 10:1 y hasta de 20:1.

Cuando los procedimientos analíticos para manejar un CFA y las relaciones de prueba entre los conceptos son combinados, un Modelo de Ecuación Estructural (SEM) necesita ser conducido para examinar las relaciones estructurales hipotéticas. Esto es realizado usualmente a través de un proceso doble, un enfoque sistemático sugerido por Anderson y Gerbing (1988). En el primer paso, un modelo de medición general que envuelva todos los conceptos, constructos e ítems incluidos en las hipótesis, es probado mediante un proceso de validación apropiado.

Probada la idoneidad del primer paso de la estructura de factores hipotéticos para los datos. Al confirmar la normalidad multivariada, un paso preliminar de los procedimientos analíticos es re-examinar la validez de las medidas del factor y evaluar el modelo de medición para todos los constructos y sus ítems; y estimar qué tan bien los ítems representarían los constructos latentes presentados (Hair et al., 2006). El segundo paso está relacionado con la evaluación de las relaciones estructurales en el modelo, cuando el modelo es adecuado (Anderson y Gerbing, 1988; Kline, 2005). Existen ventajas para usar SEM por las siguientes consideraciones: (a) tiene la habilidad de corregir errores de medición, (b) es una técnica estadística avanzada para investigar relaciones jerárquicas dentro de variables latentes, (c) provee un nuevo enfoque de construcción teórica y prueba de modelo, (d) ofrece evaluaciones para la compatibilidad general (por ejemplo ajustes de bondad) del modelo y, (e) tiene la habilidad de calcular las relaciones de dependencias simultáneas completamente inter-relacionadas (Hair et al., 2006; Quintana y Maxwell, 1999).

3. Comentarios de cierre.

Este artículo ha vertido algo de luz sobre las consideraciones críticas en la teorización, razonamiento, y procesos analíticos cuando se llevan a cabo estudios en Gerencia Deportiva. Mientras que no es factible obtener más detalles técnicos dentro de un artículo científico, un gran esfuerzo fue realizado para ilustrar la importancia, necesidad y la esencia del manejo sistemático, lógico, y las investigaciones científicas para que una sólida fundación académica pueda ser establecida, un buen conocimiento pueda ser desarrollado e investigaciones y mejoras puedan ser construidas. Aun así, una pequeña cobertura ha sido dedicada a los temas relacionados al desarrollo, la

revisión y validación de las medidas/escalas para evaluar un constructo latente en el dominio cognitivo, afectivo o conativo en este artículo.

Porque el desarrollo de una escala comienza con la conceptualización de una idea/ concepto y sus constructos, el proceso usualmente comienza con una minuciosa elaboración de un tema emergente, en términos de sus estructuras de medición, y también se inicia con un proceso de estudio cualitativo que contiene componentes o pasos como la revisión de la literatura, entrevistas, observaciones, discusiones de grupos focales y estudios de casos. El objetivo de estos pasos es formalmente especificar la naturaleza del concepto y sus propiedades relacionadas con temas dimensionales, direccionales y conceptuales. Una vez que el concepto focal de las definiciones teóricas está delineado, los pasos subsiguientes son dados para generar pruebas de ítems para representar los constructos, evaluar la validez del contenido y conducir pruebas piloto.

Siguiendo esto, la escala preliminar desarrollada es administrada a la población objeto. Como EFA y CFA son los prerrequisitos contemporáneos para examinar cuantitativamente la validez de la medida del constructo o la escala en los estudios en Gerencia Deportiva, este artículo al menos ha incluido descripciones básicas de estos procedimientos analíticos, consecuentemente ayudando a establecer una buena fundamentación para muchas más discusiones en desarrollar medidas válidas y confiables en Gerencia Deportiva. Sin ninguna duda, los procedimientos de prueba y los conceptos para construir validez, consistencia interna y estabilidad, nomológico y validez de conclusiones estadísticas (por ejemplo, la validez predictiva, la validez concurrente, objetividad, la parcialidad de los métodos comunes, equivalencia y generalización) se merecen muchas más atenciones de los investigadores.

Finalmente, quiero agradecer una vez más a la revista de Gerencia Deportiva por darme esta oportunidad para compartir algunas de mis apreciaciones sobre los conceptos y aplicaciones de investigación con eruditos, haciendo estudios en Gerencia Deportiva en América Latina. A través de esta forma de comunicación, junto con otras actividades de intercambio académico, espero que la información presentada pueda ayudar a contribuir de forma positiva en los estudios de Gerencia Deportiva, al desarrollo y crecimiento de jóvenes estudiosos y últimamente, al desarrollo de la industria deportiva en América Latina. Si un lector tiene algún aporte constructivo, crítica o pregunta, por favor no dude en contactarme. Sin ninguna duda, los jóvenes estudiantes son el futuro de la industria deportiva y su administración en América Latina. Estoy verdaderamente honrado y privilegiado de conectarme con el futuro promisorio de Latinoamérica a través de esta oportunidad.

4. Referencias

- Anderson, D. R., y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Andrew, D. P., Pedersen, P. M., y McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in sport management*. Urbana-Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. En J. Kuhl y J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). New York: Springer-Verlag.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Basilevsky, A. T. (2009). *Statistical factor analysis and related methods: Theory and applications*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Baumgartner, T. A., y Hensley, L. D. (2012). *Conducting and reading research in health and human performance* (4ª Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1-21.
- Chelladurai, P. (1992). Sport management opportunities and obstacles. *Journal of Sport Management*, 6, 215-219.
- Chen, K. K., y Zhang, J. J. (2011). Examining consumer attributes associated with collegiate athletic facility naming rights sponsorship: Development of a theoretical framework. *Sport Management Review*, 14, 103-116.

Chen, K. K., y Zhang, J. J. (2012). To Name it or not? Consumer perspectives of collegiate athletic facility naming rights sponsorship. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 5, 119-148.

Cianfrone, B. A., y Zhang, J. J. (2006). Differential effects of television commercials, athlete endorsements, and event sponsorships during a televised action sports event. *Journal of Sport Management*, 20, 321-343.

Cianfrone, B. A., Zhang, J., Pitts, B., y Byon, K. K. (2015). Identifying key market demand factors associated with high school basketball tournaments. *Sport Marketing Quarterly*, 24(2), 91.

Creswell, J. W. (2003). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Doherty, A. (2012). It takes a village: Interdisciplinary research for sport management. *Journal of Sport Management*, 26, 1-10.

Everitt, B., Landau, S., y Leese, M. (2001). *Cluster analysis* (4ª Ed.). London: Arnold.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., y Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272-299.

Gerbing, D. W., y Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3, 62-72.

Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis* (2ª Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7ª Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Jain, A. K., Murty, M. N., y Flynn, P. J. (1999). Data clustering: A review. *ACM computing surveys*, 31(3), 264-323.

Jin, L., Zhang, J. J., Ma, X., y Connaughton, D. P. (2011). Residents' perceptions of environmental impacts of the 2008 Beijing Green Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(3), 275-300.

Kahle, L. R., y Homer, P. M. (1985). Physical attractiveness of celebrity endorser: A social adaptation perspective. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 954-961.

Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.

Kamins, M. A. (1989). Celebrity and non-celebrity advertising in a two-sided context. *Journal of Advertising Research*, 29(3), 34-42.

Kaufman, L., y Rousseeuw, P. J. (1990). *Finding groups in data: An introduction to cluster analysis*. Hoboken, NJ: Wiley.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research: Educational, psychological and sociological inquiry* (2ª Ed.). New York: Holt Rinehart & Winston.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2ª Ed.). New York: Guilford.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., y Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology and Marketing*, 18(2), 145-65.

Means, J., y Nauright, J. (2007). Going global: The NBA sets its sights on Africa. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3, 40-50.

Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4ª Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Pett, M. A., Lackey, N. R., y Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pfahl, M. E. (2011). Key concepts and critical issues. En M. Li, E. W. MacIntosh, y G. A. Bravo (Eds.), *International Sport Management* (pp. 3-29). Champaign, IL: Human Kinetics.

Pitts, B. G., y Stotlar, D. K. (2012). *Fundamentals of sport marketing* (4ª Ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Plunkett Research. (2014). *Sports industry trends & statistics*. Rockville, MD: Market Research.

Quintana, S. M., y Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *Counseling Psychologist*, 27, 485-527.

Slack, T. (1996). From the locker room to the board room: Changing the domain of sport management. *Journal of Sport Management*, 10, 97-105.

Strauss, A., y Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tajfel, H., y Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. Austin y S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Thomas, J. R., Nelson, J. K., y Silverman, S. (2011). *Research methods in physical activity* (6ª Ed.). Urbana-Champaign, IL: Human Kinetics.

Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management* 16, 361-385.

Wann, D. L., y Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24, 1-17.

Wood, T. M. (1989). The changing nature of norm-referenced validity. En M. J. Safrit y T. M. Wood (Eds.), *Measurement concepts in physical education and exercise science* (pp. 23-44). Champaign, IL: Human Kinetics.

Zhang, J. J. (2015a). What to study? That is a question: A Conscious thought analysis. *Journal of Sport Management*, 29, 1-10.

Zhang, J. J. (2015b). Significance of sport event and perspectives of promoting sport event management. *Journal of Shanghai University of Sport*, 39(4), 1-5.

Zhang, J. J., Chen, K. K., y Kim, J. J. (2014). Leadership on a global scale. En J. F. Borland, G. M. Kane, y L. J. Burton (Eds.), *Sport leadership in the 21st century* (pp. 327-346). Burlington, MA: Jones & Bartlett.

Zhang, J. J., Cianfrone, B. A., y Sun, P. (2015). Sport Coaching and Management. En A. Lee, y G. Reeves (Eds.), *Introduction to physical education*,

exercise science, sport and recreation (pp. 299-323). Beijing, China: Educational Science.

Zhang, J. J., Connaughton, D. P., Byrd, C. E., Cianfrone, B. A., Byon, K. W., y Kim, D. H. (2007). Formulating a questionnaire for marketing studies of professional basketball game attendance: A review of literature. En J. James (Ed.), *Sport marketing in the new millennium* (pp. 193-212). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Zhang, J. J., Du, J. W., Wang, J. J., y Zhang, M. Y. (2016). Design, measurement, and analyses in sport management studies: A tutorial series. *Journal of Shanghai University of Sport*, 40(1), 4-11.

Zhang, J. J., Lam, E. T., y Connaughton, D. P. (2003). General market demand variables associated with professional sport consumption. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 5(1), 33.

Zhang, J. J., Pease, D. G., Hui, S. C., y Michaud, T. J. (1995). Variables affecting the market competitors on the attendance of professional sport games: The case of a minor league hockey team. *Sport Marketing Quarterly*, 6(3), 34-40.

Zima, P. V. (2007). *What is theory? Cultural theory as discourse and dialogue*. London, England: Continuum.

Replicando la Escala de la Imagen del Destino: Un estudio de Generalización y Extensión

Geoff Dickson

Ken Hyde

Auckland University of Technology

geoff.dickson@aut.ac.nz

Geoff Dickson. Profesor Asociado en la Escuela de Deporte y Recreación de la universidad Auckland University of Technology y también es Director Asociado del Instituto de Investigación en Turismo de Nueva Zelanda. Sus intereses en investigación incluyen gobernabilidad en el deporte, comportamiento del consumidor y eventos.

Ken Hyde. Profesor Asociado en la Facultad de Negocios y Leyes de la Auckland University of Technology y también es Director Asociado del Instituto de Investigación en Turismo de Nueva Zelanda. Sus intereses en investigación incluyen comportamiento del consumidor y turismo.

Resumen: El propósito de esta investigación es llevar a cabo una réplica y estudio de extensión de la Escala de la Imagen del Destino (EID). De acuerdo con Byon y Zhang (2010), la EID está compuesta de 18 elementos a través de 4 dimensiones – Infraestructura, Atracción, Valor del Dinero y Disfrute. Un número de trabajos sugirieron la necesidad de establecer la validez externa de la EID. Se recolectaron 2425 respuestas mediante una entrevista en línea para participantes en un evento de ciclismo en Taupo, Nueva Zelanda. Los participantes fueron seleccionados a través de una invitación por e-mail distribuida por el director de la carrera unos días después del evento. Se recolectó un total de 2808 respuestas completas, representando un 29% del total. Los datos fueron analizados utilizando un análisis factorial confirmatorio para determinar la dimensionalidad y la generalizabilidad de la escala. Al igual que con Byon y Zhang, la escala de 18 elementos parece medir 4 factores. Sin embargo, dos de los tres ítems de atracción faltantes representaron un factor distinto relacionado con el ambiente cultural. También se hicieron evidentes problemas de cruce de representaciones entre dos ítems de atracción y un ítem de disfrute. La investigación brinda evidencia empírica que apoya el valor de la investigación duplicándose en los estudios de mercadeo de turismo. Investigaciones futuras podrían utilizar la EID de Byon y Zhang como un punto de inicio, pero se recomendaría considerar factores estructurales referentes a Infraestructura, Atracciones y Ambiente cultural.

Palabras clave: imagen de destino, turismo, duplicado, extensión, deporte, eventos.

Abstract: The purpose of this paper is to conduct a replication and extension study of the Scale of Destination Image (SDI). Byon and Zhang's (2010) The SDI is

comprised of 18 items across four dimensions - infrastructure, attraction, value for money and enjoyment. A number of issues suggested a need to establish the SDI's external validity. An online-survey of participants in a cycling event at Taupo, New-Zealand collected 2425 responses. Participants were recruited via an email invitation distributed by the race director a few days after the event. A total of 2,808 complete responses, representing a 29% response rate, were collected. Cases with missing data were eliminated, leaving 2425 complete responses. Data were analyzed using confirmatory factor analysis to determine the dimensionality and generalizability of the scale. Consistent with Byon and Zhang's results, the 18-item scale appears to measure four factors. However, two of the remaining three attraction items loaded to a distinct factor representing the cultural environment. Cross-loading problems were also evident amongst two attraction items and an enjoyment item. The research provides empirical evidence supporting the value of replication research in tourism marketing studies. Future research could utilise Byon and Zhang's Scale of Destination Image as a starting point, but would be well advised to consider factor structure with regard infrastructure, attractions and cultural environment.

Keywords: destination image, tourism, replication, extension, sport, events.

1. Introducción.

El propósito de esta investigación es llevar a cabo un estudio de duplicado y extensión de la Escala de la Imagen del Destino (EID) de Byon y Zhang's (2010). Un estudio duplicado representa “un duplicado substancial de un proyecto de investigación empírico previamente publicado que está relacionado principalmente con el incremento de la validez interna del diseño de investigación. Un duplicado se enfoca en determinar si los resultados iniciales son “reproducibles” (Hubbard, Vetter, y Little, 1998, p. 246). Un duplicado con extensión es la réplica de un proyecto de investigación empírica previamente publicado que sirve para investigar la generabilidad de resultados de investigaciones anteriores (Hubbard et al., 1998). La extensión prueba las relaciones en el estudio original, cambiando algún aspecto o algunos aspectos del diseño de investigación inicial (Hubbard y Armstrong, 1994).

Un número de investigadores ha solicitado más estudios duplicados relacionados con el turismo (Baloglu y McCleary, 1999; Beerli y Martín, 2004; Hernández-Lobato, Solis-Radilla, Moliner-Tena, y Sánchez-García, 2006; Kneesel, Baloglu, y Millar, 2010; Royo-Vela, 2009; Tasci, Gartner, y Cavusgil, 2007). Sus preocupaciones reflejan la bien establecida necesidad de estudios duplicados en la mayoría, sino en todas, las ciencias sociales (Schmidt, 2009). Los defensores de la réplica argumentan la necesidad de cambiar los resultados erróneos o cuestionables así como la necesidad de apuntar la generabilidad de los resultados a través de diferentes sets de datos (Hubbard y Armstrong, 1994).

A pesar de los considerables esfuerzos, muchos estudios no son capaces de establecer escalas de la imagen del destino válidas y confiables (Hallmann, Zehrer, y Muller, 2015). En este estudio utilizamos una metodología de réplica de generalización y extensión (Tsang y Kwan, 1999) así como también duplicamos la

Escala de la Imagen del Destino (EID) de Byon y Zhang (2010). La validez de la EID es discutible. La muestra utilizada para desarrollar la EID es pequeña, y apenas cubre los criterios de una muestra de tamaño adecuado para Análisis de Factores de Confirmación (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2010). Más aún, un examen del AFC sugiere problemas potenciales. Para dos de los factores, la varianza media extractada no cumple con los criterios de aceptación de $AVE > 0.5$ (Hair et al., 2010). Además, los investigadores reportan una alta correlación entre factores (tan alta como $r=0.91$), lo cual puede negar la validez discriminante de los factores identificados. Un número de ítems en la escala del Factor de Atracción, en particular, aparece específico a una ciudad destino. Esto aumenta las preguntas referentes a la generabilidad de la escala de los destinos no-urbanos.

La necesidad de duplicar estudios de imagen de destino no es nueva (Driscoll, Lawson, y Niven, 1994). Con algunas excepciones, tales como Stepchenkova y Morrison (2008), la réplica de Echtner y Richie (1991), la investigación de réplicas en la medición de imagen es poco común. Deslandes et al. (2006) anuncian que “a pesar de que se han desarrollado numerosas medidas de imágenes de destino, se han publicado pocas investigaciones empíricas que evalúen la certeza y validez de estas medidas” (p.141).

La investigación está organizada de la siguiente manera. En primer lugar se revisa la EID, lo cual es seguido de una discusión de los valores de estudio duplicados y sus limitaciones. Entonces se describen los métodos utilizados en un estudio de generalización y extensión, y se compara con los utilizados en el estudio original. Se presentan los resultados de los estudios de generalización y extensión y se comparan con los resultados originales de Byon y Zhang (2010). El artículo concluye considerando las implicaciones conceptuales y de investigación de los resultados,

enfocado en los temas asociados con la evidencia empírica que refuerza los beneficios de la investigación de réplica en estudios de mercadeo de turismo.

2. Escala de la Imagen de Destino (EID).

Byon y Zhand desarrollaron la Escala de la Imagen de Destino (EID) (Byon y Zhang, 2010). La imagen del Destino se refiere a las creencias cognitivas e impresiones afectivas que los visitantes potenciales tienen acerca de un destino particular (Crompton, 1979). La imagen del destino es de importancia para nuestro entendimiento de las tomas de decisiones y comportamiento de los turistas. Las imágenes del destino se asocian con servicios de calidad (Chen y Tsai, 2007), la satisfacción de turista (Boo, Busser, y Baloglu, 2009), la intención de visitar de nuevo el destino o la voluntad para recomendar el destino a otros (Baloglu y McCleary, 1999; Bigne, Sanchez, y Sanchez, 2001; Kaplanidou y Vogt, 2007) y efectivos programas de comunicación para los destinos (Deslandes et al., 2006). La EID de Byon y Zhang busca crear una escala confiable y manejada teóricamente para medir la imagen del destino (2010, p. 510). Conscientes en que la literatura indica que la imagen del destino era de contextos específicos, Byon y Zhang buscaron desarrollar una escala que fuese representativa de los aspectos importantes de una “gran variedad de destinos” (P. 156). La teoría afectiva-cognitiva (Bagozzi y Burkrant, 1985) ayuda al EID. Byon y Zhang argumentan que la medida de la imagen del destino debe reflejar los aspectos cognitivos y afectivos que lo conforman (Crompton, 1979).

Byon y Zhang analizaron la imagen de Gainesville, un pueblo universitario famoso por su programa deportivo intercolegial, y aplicaron su EID para predecir las intenciones de comportamiento para visitar Gainesville. Su muestra estaba compuesta de personas que solicitaron información turística sobre Gainesville en la oficina de

visitantes y convenciones. De tal manera, las personas que crearon imágenes inducidas o complejas sobre Gainesville comprometieron sus muestras. Las imágenes inducidas invocaron información turística específica, mientras que las imágenes complejas impulsaron a una experiencia directa del destino (Fakaye y Crompton, 1991).

Un análisis factorial confirmatorio (AFC) en las 199 respuestas útiles produjo una escala de 18 ítems con cuatro dimensiones – Infraestructura, Atracción, Valor del Dinero y Disfrute. Se detallan los ítems y sus factores relacionados en la Tabla 1.

Tabla 1. Escala de la Imagen del Destino de Byon y Zhang (EID).

Dimensión	Ítems	Etiqueta
Infraestructura	[Ciudad] tiene infraestructura de calidad (camino, aeropuertos, y/o servicios públicos)	INF1
	[Ciudad] tiene alojamientos acogedores	INF2
	[Ciudad] tiene una buena red de información turística (centros turísticos)	INF3
	[Ciudad] tiene buenos estándares de higiene y limpieza	INF4
	[Ciudad] es segura	INF5
Atracción	[Ciudad] tiene buenas tiendas para compras	ATT1
	[Ciudad] tiene hermosas atracciones naturales (parques, bosques, y/o senderos)	ATT2
	[Ciudad] tiene hermosos paisajes	ATT3
	[Ciudad] tiene un buen clima	ATT4
	[Ciudad] ofrece eventos de interés cultural (festivales y/o conciertos)	ATT5
	[Ciudad] ofrece atracciones históricas interesantes (museos y/o centros de arte)	ATT6
Valor del Dinero	Los alojamientos de [Ciudad] tiene precios razonables	VAL1
	[Ciudad] es un lugar económico para visitar	VAL2
	[Ciudad] ofrece buen valor por mi dinero de viajero	VAL3
Disfrute	[Ciudad] es un destino de viaje placentero	ENJ1
	[Ciudad] es un destino de viaje que se disfruta	ENJ2
	[Ciudad] es un destino de viaje excitante	ENJ3
	[Ciudad] es un nuevo destino de viaje	ENJ4

El estudio replicado cubre muchas de las condiciones usadas para justificar la investigación duplicada (Evanschitzky y Armstrong, 2010; Geuens, 2010). La pregunta de la investigación original debería ser importante, con capacidad de contribuir al cuerpo relevante del conocimiento. La escala de la imagen de destino es un tópico contencioso (Deslandes et al., 2006). La literatura debería indicar la relevancia del tópico. En el 2016, la base de datos de SCOPUS presentaba una lista de 660 estudios de imagen de destino y turismo. El estudio duplicado debe ser capaz de apoyar los resultados del estudio original tanto para clarificar temas como para extender su capacidad de generalización. El estudio replicado debe ser capaz de mejorar la capacidad de generalizar del estudio original porque mide la imagen de destino de una ciudad diferente y una población diferente. Los investigadores de duplicados deben tener suficiente experiencia y conocimiento sobre el estudio original para llevar a cabo el duplicado. Los métodos utilizados en el estudio original son bien descritos en el artículo original. El duplicado tiene al menos el mismo nivel de rigor que el original, como se demuestra en la sesión de métodos a continuación. En resumen, duplicar y extender el estudio de EID se justifica en la base de las solicitudes entre el marketing y las literaturas de turismo para que haya más investigaciones duplicadas como aspectos metodológicos y analíticos específicos utilizados para producir la EID. El propósito de este estudio es el de proveer evidencias empíricas que apoyen el valor de la investigación duplicada en estudios del marketing de turismo. Nos apuntamos a reproducir la dimensión del EID y al hacerlo, evaluar la capacidad de generalización del EID en un ambiente contrario con una población sujeto contraria.

Valor y Límites de los Estudios Duplicados

Los estudios duplicados proveen la mejor prueba empírica de la confiabilidad (Sidman, 1960). Este valor es claramente reconocido por algunos, pero existen preguntas referentes a su potencial innovador y su rol en el proceso científico (Tsang y Kwan, 1999). A pesar de los llamados por más investigaciones duplicadas, esta permanece con poca representación en la literatura (Evanschitzky y Armstrong, 2010; Hubbard y Armstrong, 1994; Hubbard et al., 1998).

Así como son importantes los estudios duplicados para los procesos científicos, es importante reconocer que duplicación no significa verificación y, el fallo en la duplicación no significa una falsificación conclusiva (Tsang y Kwan, 1999). Un fallo en el duplicado puede estar asociado con los artefactos (por ejemplo: prejuicios no intencionales y sin control) en el estudio original o el duplicado. De acuerdo con Tsang y Kwan (1999), la fortaleza de los estudios duplicados es su habilidad de proveer una credibilidad adicional necesaria para un conocimiento existente. La debilidad de estos estudios duplicados es que debido a que las condiciones de la investigación raramente pueden ser repetidas en las ciencias sociales, los estudios duplicados no pueden generar una falsificación conclusiva.

3. Métodos.

Este estudio duplicado utiliza un tipo de duplicado de generalización y extensión (Tsang y Kwan, 1999). Las características que definen el duplicado de generalización y extensión son el uso de “diferentes procesos de investigación” y “una muestra de sujetos de una población diferente” (p. 768). Se seleccionó este enfoque porque permite que se establezcan grandes oportunidades para la capacidad de generalización de la EID. De acuerdo con Rosenthal (1979), mientras un estudio

duplicado tenga más diferencias con respecto al estudio original, mayor será la validez externa de los resultados originales.

Tabla 2. Resumen de las diferencias entre el estudio original y el duplicado.

Característica del método	Original	Duplicado
Sitio de investigación	Gainesville, Estados Unidos	Lago Taupo, Nueva Zelanda
Población del sitio	125000	25000
Marco muestra	Visitantes y lista de la Convention Bureau de Gainesville.	Participantes en el Reto de Ciclismo del Lago Taupo
Tipo de imagen	Inducida o compleja	Compleja
Tamaño de muestra/porcentaje de respuesta	199/ 10%	2425/ 29%
Procedimiento	Entrevista por correo	En línea
Tiempo de recolección de datos	Sin especificar. Altamente variable.	Durante los 7 días de visita a Taupo
Desarrollo de Análisis por Escala	AFC	AFC

La EID de Byon y Zhang se llevó a cabo para participantes en el Reto de Ciclismo del Lago Taupo. La MID fue uno de los componentes de un estudio más amplio para medir el impacto económico del evento en la comunidad local. El director del evento envió una invitación a participar en la encuesta a través de los correos electrónicos dos días después del evento. La ciudad de Taupo se encuentra localizada en el centro de la isla norteña de Nueva Zelanda. El Reto de Ciclismo del lago Taupo es el evento de ciclismo más conocido y el de mayor nivel de participación en Nueva Zelanda. Más de 11000 participantes se dan cita en carreras de diferentes distancias. Las carreras más populares son la individual de 160Km y la de 4 por 40km por relevos. Taupo es famoso por sus atracciones naturales, incluidas las Cataratas Huka, actividad geotérmica, así como escenarios de lago y montaña. El turismo es un gran componente de la economía de Taupo, y los eventos son una parte crucial de las estrategias de turismo para el destino – Taupo se ha autodeclarado la capital de los eventos de Nueva Zelanda.

La EID original fue usada literalmente, siendo cambiado únicamente el destino, Taupo en lugar de Gainesville. Se utilizó también la misma escala likert de siete puntos de Byon y Zhang. La escala fue presentada con el planteamiento siguiente: “Los siguientes planteamientos tienen que ver con sus sentimientos en general con respecto a Taupo como un destino a visitar. Indique el número que mejor refleje lo que siente”. Los participantes fueron reclutados a través de una invitación enviada por correo electrónico distribuida por el director del evento unos días después del evento. Se logró recabar un total de 2808 respuestas, las cuales representan el 29% de ratio de respuesta. Se eliminaron los casos en los que faltaban datos, dejando un total de 2425 respuestas completas. La vasta mayoría de personas que respondieron viven en Nueva Zelanda (96%), especialmente en las regiones de Auckland y

Wellington (32% y 23% respectivamente). Casi todos los participantes (97%) pasaron la noche en Taupo. El grupo más grande de participantes se encuentra en el rango de edad entre 41 y 50 años (34%). Para preparar los datos para el análisis, se examinaron las variables por normalidad univariada. Un número de ítems demostró una falta de asimetría excesiva ($\text{skew} / \text{std. error skew} > 2.0$). Se utilizó una variedad de raíz cuadrada, logaritmo y transformaciones inversas para reparar la asimetría en los datos.

4. Resultados.

Se muestra un resumen de los índices del modelo en general en la Tabla 3. Los resultados del análisis factorial confirmatorio se muestran en la Tabla 4. En concordancia con los resultados de Byon y Zhang, la escala de 18 ítems parece medir cuatro factores, Infraestructura, Atracciones, Valor de Dinero y Disfrute. Como se esperaba, surgen el INF1 y el INF5 en el factor de Infraestructura; del VAL 1 al VAL3 en el factor de Valor de dinero; y del ENJ1 al ENJ3 en el factor de Disfrute.

Por el contrario, los seis ítems de Atracción no se desarrollaron como se esperaba. ATT1 y ATT2 por lo general se mostraron a la par de los INF1 al INF5 en el factor general de Infraestructura. ATT3 (“la ciudad tiene un escenario hermoso”), ATT4 (“la ciudad tiene un buen clima”) y ENJ4 (“la ciudad es un nuevo destino de viaje”) presentaron problemas de en las cargas factoriales. Sólo el ATT5 (“la ciudad ofrece eventos culturales interesantes”) y ATT6 (“la ciudad ofrece atracciones históricas interesantes”) permanecieron como se midió en el Factor de Atracciones.

Tabla 3. Resumen del modelo según el análisis factorial confirmatorio.

X^2	df	X^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	ECVI
232.6	84	2.76	0.08	0.01	0.94	1.32

Tabla 4. Resultados del análisis factorial confirmatorio.

	Pesos	Ratios críticos	Alfa de Cronbach	Varianza Media Extraída
<i>Infraestructura y Atracciones</i>				
INF1	0.75		0.92	0.58
INF2	0.77	11.82		
INF3	0.78	12.02		
INF4	0.87	13.52		
INF5	0.74	11.44		
ATT1	0.73	11.28		
ATT2	0.68	10.34		
<i>Ambiente Cultural</i>				
ATT5	0.81		0.82	0.71
ATT6	0.87	12.08		
<i>Valor Monetario</i>				
VAL1	0.81		0.87	0.74
VAL2	0.86	14.89		
VAL3	0.90	15.58		
<i>Disfrute</i>				
ENJ1	0.96		0.87	0.84
ENJ2	0.97	34.33		
ENJ3	0.81	19.08		

5. Discusión

Implicaciones conceptuales

El propósito de esta investigación era determinar la capacidad de generalización de la EID de Byon y Zhang (2010) utilizando una población

alternativa. Los datos se tomaron de unos participantes en un evento de ciclismo de participación masiva en Taupo, Nueva Zelanda. El análisis identificó un número de diferencias entre los datos de Gainesville y Taupo. Los resultados sugieren que la escala de Byon y Zhang no funciona bien al medir la imagen del destino de pequeñas comunidades con atracciones naturales significativas, en comparación con su efectividad al medir la imagen del destino de una ciudad como Gainesville. Los estudios duplicados no proveen una verificación conclusiva o falsificación, pero pueden apoyar o desacreditar investigaciones previas (Tsang y Kwan, 1999a). En esto nos basamos para ofrecer las siguientes observaciones respecto a los fundamentos conceptuales de la escala original de Byon y Zhang.

No está claro si los ítems del ATT fueron representados con los ítems de INF, o si los ítems de INF se representaron con los ítems de ATT para crear el Factor 1. Lo que sabemos es que el Factor 1 consiste en tres ítems de ATT y cinco ítems de INF, lo que sugiere que quienes respondieron fallaron al distinguir entre infraestructuras y atracciones. Para ellos, las atracciones pueden ser parte de la infraestructura o la infraestructura posiblemente consiste en esas atracciones. Investigaciones previas demuestran la dificultad para distinguir entre infraestructura, atracciones y ambiente. Por ejemplo, Murphy *et al.* (2000), incluye “atracciones interesantes” como uno de los tres ítems para medir la infraestructura del destino. Lew (1987) conocía la dificultad al diferenciar entre atracciones y el transporte, hospedaje y servicios turísticos del destino. La reciente investigación en cadenas de turismo, “el entrelazado ordenado de agentes (gente, recursos naturales, materiales y cultura) entre los procesos de producción y consumo del turismo” (Pyo, 2010, p. 1672), provee un punto de inicio para investigaciones futuras que busquen articular mejor las diferencias entre atracciones e infraestructura.

Dos de los tres ítems de ATT – ATT5 (la ciudad ofrece eventos culturales interesantes) y ATT6 (la ciudad ofrece atracciones históricas interesantes) – fueron representadas en un factor distinto al ambiente cultural. La literatura está dividida respecto a si los ambientes naturales y culturales representan factores diferentes (Crompton, 1979; Fakaye y Crompton, 1991). Byon y Zhang escogieron integrar los factores pero el duplicado actual sugiere que se conceptualizan mejor como factores distintos. Para explicar esta conceptualización, observamos que los ítems de ambiente cultural se refieren sólo a atracciones hechas por el hombre. Especulamos que las personas pueden diferenciar entre las dos basados en las atracciones culturales que son hechas por el hombre. ATT4 (la ciudad tiene un buen clima) no representó ningún factor. El factor de clima puede verse afectado por la influencia del estado del clima el día en que los encuestados respondieron a la encuesta en lugar de un enfoque más holístico del clima del destino. De forma similar las personas que respondieron a la encuesta pudieron estar influenciadas por lo acogedor del clima el día de su evento de ciclismo. Se debe tener cuidado de este ítem en interacciones futuras para asegurar que la gente no interprete la pregunta como una valoración del clima durante el tiempo que visitaron el destino.

Para el factor 3, “Valor Monetario”, la replicación apoya la escala de Byon y Zhan. La dimensión de Disfrute en el estudio duplicado consistió en tres ítems, ENJ1, ENJ2, y ENJ3. Un ítem, ENJ4 (“La ciudad es un nuevo destino”) no generó ningún factor. Taupo es un destino bien conocido por muchos Neo Zelandeses. La proporción de los participantes en la carrera de ciclismo que no había visitado Taupo previamente sería relativamente pequeña. Por lo tanto, el valor novel de Taupo para muchos participantes pudo ser relativamente pequeño, y aun así es reconocida como un destino que puede proveer una experiencia placentera, disfrutable y excitante. Otra

explicación es que nuestro estudio fue una reflexión post-evento. El resultado neto fue que los actuales visitantes comprendieron la muestra, mientras que en la investigación de Byon y Zhang utilizaron visitantes potenciales, algunos ya habrían visitado Gainesville antes y otros la estarían visitando por primera vez.

Implicaciones de la Investigación

La medición de la imagen del destino es un objetivo de investigación importante. Sin embargo, la proliferación de escalas para medir la imagen de destino inhibe la capacidad de generalización de los resultados de la investigación. Cada escala desarrollada parece tener un contexto específico. Al duplicar y extender la escala de Byon y Zhang, hemos contribuido a solventar este problema. Lamentablemente, nos vemos forzados a concluir que la EID tiene aspectos limitados para la capacidad de generalizar.

En términos de estudios duplicados, ofrecemos los siguientes pensamientos. Este estudio provee evidencia empírica que refuerza los beneficios de la duplicación de investigación en estudios de mercadeo de turismo. Las variaciones procedimentales son asociadas con diferencias de dimensiones entre las EID. Byon y Zhang propusieron la EID. No propusieron EID-Gainesville, EID-previsita o EID-recursos orgánicos. La EID pretende cubrir todo. Una escala que genuina y equívocamente confiable, debería ser lo suficientemente amplia como para soportar variaciones de procesos. Por ejemplo, la recolección de datos en línea versus papel y lápiz no debería alterar las dimensiones de la escala. De igual manera, una escala para medir la imagen del destino debería ser capaz de lidiar con imágenes formadas de recursos complejos, inducidos y orgánicos. Como sucede con cualquier estudio duplicado, es posible que las diferencias entre el estudio original y el duplicado sean los artefactos del estudio duplicado, y no del original. El estudio duplicado fue conducido por gente que

recientemente visitó un destino para participar en un evento de ciclismo de participación masiva. Por ello, todos tenían imágenes complejas del destino. Estas imágenes complejas bien pudieron sobreponerse a las imágenes orgánicas e inducidas que tenían del destino. Esto está en contraste con la muestra de visitantes potenciales de un destino de Byon y Zhang quienes vivieron en este destino 6 meses en un evento de equipos deportivos de alto perfil. Su muestra tenía imágenes tanto inducidas como complejas. La razón principal de la visita a Taupo (por ejemplo, la carrera de ciclismo) puede ser asociada con cualquier número de confuso de variables, cuyo impacto es desconocido. Esto incluye en la experiencia de los participantes en la carrera de bicicletas, y la compatibilidad percibida de la imagen entre el destino y el evento.

Investigación futura

Los esfuerzos para diseñar una escala de contexto específico del destino deberían ser exactamente eso – de contexto específico. Para crear una escala con aplicabilidad en múltiples contextos se debe recolectar datos de múltiples contextos para que sean representados una variedad de destinos y variedad de participantes – esos con imágenes del destino orgánicas, inducidas y complejas. Las investigaciones futuras también deberían considerar el impacto de imágenes complejas construidas recientemente sobre la imagen del destino percibida.

6. Conclusión.

Las investigaciones futuras podrían utilizar la EID de Byon y Zhang como un punto de inicio, pero sería un buen consejo prestar mucha atención a la estructura de los factores con respecto a infraestructura, atracciones y ambiente cultural. Este

estudio resalta la dificultad de duplicar estudios. La habilidad de duplicar con un 100% de precisión simplemente no existe para la mayoría de las investigaciones de mercadeo o mercadeo de turismo. A pesar de que es necesario que haya diferencias procedimentales entre los estudios, estas son a la vez útiles y problemáticas. Son útiles si el resultado del duplicado es confirmatorio. Son problemáticas porque las diferencias crean un set adicional de anomalías potenciales. Ambos estudios pueden indicar ser asertivos. Cuando dos hombres claman ser Elvis Presley, sabes que al menos uno de los dos está equivocado. No tenemos tanta certeza con la aplicabilidad de la investigación duplicada.

Los investigadores de duplicados buscan avanzar en nuestro entendimiento del mundo por medio de la reconsideración de lo que ya se sabe o se piensa que es cierto. La provisión de resultados no conformes es similar a dar un paso atrás para luego seguir adelante. La provisión de evidencia confirmatoria es similar a patinar en una frágil capa de hielo de lo que antes era el caso. En ambos casos, no estaría de más un aviso de “proceda con cuidado”.

7. Referencias.

Bagozzi, R. P., y Burkrant, R. E. (1985). Attitude organization and the attitude-behaviour relation: A reply to Dillon and Kumar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 47–57. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.49.1.47>

Baloglu, S., y McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4)

Beerli, A., y Martín, J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 657–681. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.01.010>

Bigne, J. E., Sanchez, M. I., y Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: Inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607–616. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00035-8)

Boo, S., Busser, J., y Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.06.003>

Byon, K. K., y Zhang, J. J. (2010). Development of a scale measuring

destination image. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 508–532. <https://doi.org/10.1108/02634501011053595>

Chen, C. F., y Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28(4), 1115–1122. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.007>

Crompton, J. L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research*, 17(4), 18–23. <https://doi.org/doi:10.1177/004728757901700404>

Deslandes, D. D., Goldsmith, R. E., Bonn, M., y Joseph, S. (2006). Measuring destination image: Do the existing scales work? *Tourism Review International*, 10(3), 141–153. <https://doi.org/10.3727/154427206779307204>

Driscoll, A., Lawson, R., y Niven, B. (1994). Measuring tourists' destination perceptions. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 499–511. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90117-1](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90117-1)

Echtner, C. M., y Ritchie, J. R. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2–12.

Evanschitzky, H., y Armstrong, J. S. (2010). Replications of forecasting research. *International Journal of Forecasting*, 26(1), 4–8. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.09.003>

Fakaye, P. C., y Crompton, J. L. (1991). Image differences between prospective, first and repeat visitors to the lower Rio Grande valley. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 10–16. <https://doi.org/doi:10.1177/004728759103000202>

Geuens, M. (2010). Where does business research go from here? Food-for-thought on academic papers in business research. *Journal of Business Research*, 64(10), 1104–1107. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2010.11.005>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Hallmann, K., Zehrer, A., y Muller, S. (2015). Perceived destination image: An image model for a winter sports destination and its effect on intention to revisit. *Journal of Travel Research*, 54(1), 94–106. <https://doi.org/10.1177/0047287513513161>

Hernández-Lobato, L., Solis-Radilla, M. M., Moliner-Tena, M. A., y Sánchez-García, J. (2006). Tourism destination image, satisfaction and loyalty: A study in Ixtapa-Zihuatanejo, Mexico. *Tourism Geographies*, 8(4), 343–358. <https://doi.org/10.1080/14616680600922039>

Hubbard, R., y Armstrong, J. S. (1994). Replications and extensions in marketing: Rarely published but quite contrary. *International Journal of Research in Marketing*, 11(3), 233–248. [https://doi.org/doi:10.1016/0167-8116\(94\)90003-5](https://doi.org/doi:10.1016/0167-8116(94)90003-5)

Hubbard, R., Vetter, D., y Little, E. (1998). Replication in strategic management: Scientific testing for validity, generalizability and usefulness. *Strategic Management Journal*, 19(3), 243–254.

Kaplanidou, K., y Vogt, C. (2007). The interrelationship between sport event and destination image and sport tourists' behaviours. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 183–206. <https://doi.org/10.1080/14775080701736932>

Kneesel, E., Baloglu, S., y Millar, M. (2010). Gaming destination images: Implications for branding. *Journal of Travel Research*, 49(1), 68–78. <https://doi.org/10.1177/0047287509336474>

Pyo, S. (2010). Measuring tourism chain performance. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1669–1682. <https://doi.org/10.1080/02642060903580680>

Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results.

Psychological Bulletin, 86(3), 638–641. <https://doi.org/doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.638>

Royo-Vela, M. (2009). Rural-cultural excursion conceptualization: A local tourism marketing management model based on tourist destination image measurement. *Tourism Management*, 30(3), 419–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.013>

Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. *Review of General Psychology*, 13(2), 90–100. <https://doi.org/doi.org/10.1037/a0015108>

Stepchenkova, S., y Morrison, A. M. (2008). Russia's destination image among American pleasure travelers: Revisiting Echtner and Ritchie. *Tourism Management*, 29(3), 548–560. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.003>

Tasci, A. D. A., Gartner, W. C., y Cavusgil, S. T. (2007). Measurement of destination brand bias using a quasi-experimental design. *Tourism Management*, 28(6), 1529–1540. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.009>

Tsang, E. W. K., y Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24(4), 759–780. <https://doi.org/10.2307/259353>

**Un análisis socio ecológico de las percepciones de los accionistas
sobre el reclutamiento y retención de mujeres en programas de
actividad física**

Clare Hanlon y Tony Morris

Institute of Sport, Exercise and Active Living, Victoria University

Clare.hanlon@vu.edu.au

Clare Hanlon. Profesora asociada de Gerencia del Deporte y social del Instituto del Deporte, Ejercicio y Vida Activa de la Universidad de Victoria. Tiene más de 25 años de experiencia en deporte y se especializa como asesora industrial, investigadora y maestra al facilitar en mujeres determinadas una participación más grande en deporte y actividad física.

Tony Morris. Profesor Emérito en Deporte, Ejercicio y Psicología de la Salud en la Universidad de Victoria. Ha publicado 13 libros, más de 60 capítulos de libros y más de 200 artículos y conferencias en revistas internacionales. Sus intereses incluyen imágenes, flujo y motivación en la competencia deportiva y el ejercicio por la salud y el bienestar.

Resumen: En este artículo examinamos las diferencias y aspectos comunes existentes entre los proveedores de programas, las mujeres participantes y las opiniones de los gerentes de gobiernos locales sobre los factores que apoyan el reclutamiento y la retención de las mujeres en los programas deportivos y de recreación activa. Utilizando el modelo socio ecológico, se analizaron juegos de datos tomados de estudios previos en Australia en cada uno de estos accionistas. Se creó una matriz bidimensional, donde una dimensión comprende los niveles del modelo y la otra refiere los tipos de accionistas. Los resultados mejoraron nuestra comprensión sobre los diferentes accionistas que abordan asuntos similares, los cuales, en algunas ocasiones difieren de sus interpretaciones de esos asuntos. Cada tipo de accionista fue influenciado por cada nivel del modelo socio ecológico, pero ellos se enfocaron en niveles distintos. Se revelaron nuevas oportunidades significativas para mejorar los programas que estimulan a las mujeres en la actividad física. Este estudio contribuye a la limitada investigación utilizando el modelo socio ecológico como un lente a través del cual avanzamos en el conocimiento de enriquecer los programas de actividad física para mujeres y el entendimiento de los accionistas sobre los asuntos críticos a los cuales dirigirse.

Palabras Claves: mujeres, proveedores de programas, gerentes, actividad física, deporte.

Abstract: In this paper we examine the commonalities and differences between women participants', program providers', and local government managers' views about factors that support recruitment and retention of women in sport and active recreation programs. Data sets taken from previous studies in Australia on each of these stakeholders were analysed using the social-ecological model. A two-

dimensional matrix was created, one dimension comprising the levels of the model and the other dimension addressing the types of stakeholder. The findings enhanced our understanding that different stakeholders refer to similar issues, yet at times their interpretations of these issues differ. Each stakeholder type was influenced by every level of the social-ecological model, but stakeholders focused on different levels. Significant new opportunities were revealed to enhance programs to encourage women in physical activity. This study contributes to the limited research using the social-ecological model as a lens through which to advance knowledge of enhancing physical activity programs for women and of stakeholder understandings of the critical issues to address.

Keywords: women, program providers, managers, physical activity, sport.

1. Introducción.

La literatura continúa mostrando que en los países en desarrollo las mujeres responden a los motivadores de ejercicio, barreras y tipos de actividad de manera distinta a los hombres (Caperchoine, Mummery, y Joyner, 2009; Kilpatrick, Herbert, y Bartholomew, 2005; Newson y Kemp, 2007). Por ejemplo, en Europa, las mujeres prefieren ejercitarse cuando van hacia la casa, escuela, trabajo/tiendas, y cuando vienen de esos lugares, mientras los hombres prefieren hacer ejercicio en clubes deportivos y son más propensos a usar parques y espacios exteriores (TNS opinión & Social, 2010). En el Reino Unido, las mujeres prefieren nadar y hacer culturismo, y los hombres prefieren el ciclismo y un rango de actividades (Jones, Millward, y Buraimo, 2011). En Australia, son más grandes los porcentajes de mujeres que participan en caminatas (30% comparado con 16%), aerobics/culturismo (17% comparado con 11%) y natación (8% comparado con 6%), (ABS, 2011). El fallo en considerar las preferencias en las distintas actividades físicas de las mujeres y hombres puede afectar adversamente la participación de ambos géneros en programas ofrecidos por organizaciones públicas y privadas (White, Ransdell, Vener, y Flohr, 2005). Las necesidades específicas de las mujeres afectan las estrategias de reclutamiento y la retención requeridas en los programas de actividad física. Las estrategias podrían dirigirse a las barreras de ejercicio asociadas a los grupos meta de mujeres (Peck, Sharp, Boroughs, y Granner, 2008). Por ejemplo, un programa de ciclismo para mujeres maduras pudiera promoverse efectivamente al afirmar que se conduce en un ambiente seguro, comenzando por un listo y accesible estacionamiento de un centro de ocio, asegurando así un fácil acceso a las instalaciones y a los recursos. Peterson, Atwood y Yates (2002) reportaron que este hecho reclutó y retuvo a las mujeres, reforzando la opinión de que los programas de actividad física deberían

ser apropiados al objetivo de la población femenina, mientras diversas estrategias pueden ser requeridas para alcanzar diferentes cohortes de mujeres (Allison y Hibbler, 2004; Taylor y Toohey, 1999).

Los proveedores de programas juegan un rol muy significativo al estimular a las mujeres a realizar actividad física. Estos gestionan la forma en la cual las organizaciones desarrollan y distribuyen programas de actividad física para satisfacer las necesidades de sus clientes (Ingram et al., 2012). Un ejemplo puede ser el desarrollo y la implementación de un programa de grupos de caminatas para mujeres maduras que quieran un programa social de ejercicios en exteriores. La investigación se ha concentrado en las barreras (ej., organización no estructurada para apoyar grupos meta de mujeres) y facilitadores (ej., programas sociales y apoyo de instructores), percibidos por los proveedores de programas que se relacionan con las mujeres que participan en dichos programas de actividad física (ej, Allison y Hibbler, 2004; Hanlon, Morris, y Nabbs, 2014; Misener y Doherty, 2012).

Los gerentes locales de servicios de recreación también juegan un papel importante al alentar a las mujeres a ser físicamente activas. Los “gerentes de servicios de recreación” son oficiales de gobiernos locales que gestionan la salud y el bienestar de su comunidad a través de la provisión de servicios e instalaciones (Departamento de Gobierno Local, Departamento de Salud de NGDS, Deporte y Recreación de NGDS, y la Fundación Nacional del Corazón, de Australia, 2006). Los gerentes tienen un gran potencial para incrementar la actividad física dentro de sus comunidades debido al papel clave que poseen en el suministro y gerencia de ambientes, instalaciones y servicios (Departamentos de Gobierno Local et al., 2006). También implementan políticas y cambios ambientales que tengan la capacidad de

dejar legados duraderos para un comportamiento sostenido (Sallis, Owen, y Fisher, 2008).

Los investigadores se han dirigido a los proveedores de programas de contribución y a los gerentes de servicios de recreación creados para fomentar la participación de las mujeres en programas de actividad física. Sin embargo, no pudimos encontrar alguna investigación que atrajese a los tres accionistas claves juntos: mujeres, proveedores de programas y gerentes de programas de servicio, para mejorar la comprensión de las diferencias y semejanzas entre sus opiniones sobre qué anima a las mujeres en los programas de actividad física. Los tres estudios discutidos en este artículo fueron conducidos en Victoria, Australia. A pesar del enfoque geográfico, la razón de este artículo es expandir el conocimiento de las opiniones de estos accionistas; particularmente, identificar lo compartido entre los puntos de vista de los grupos de accionistas y las diferencias importantes entre su conocimiento y comprensión de las necesidades de las mujeres debería proveer de oportunidades para reforzar global y localmente el deporte y los programas de recreación activa para alentar a las mujeres a realizar actividad física.

2. Incorporando el Modelo Socio Ecológico.

El modelo socio ecológico de salud (McLeroy, Bibeau, Steckler, y Glanz, 1988) provee una lente a través de la cual se pueden ver estas diferencias y aspectos comunes entre accionistas relacionados al reclutamiento y retención de mujeres en los programas de actividad física. Quienes proponen la teoría socio ecológica han propuesto que el comportamiento individual es apoyado e influido por sistemas múltiples y por grupos (Whittemore, D'Eramo Melkus, y Grey, 2004). La influencia entre los factores personales, sociales y ambientales relacionados al reclutamiento y

retención de mujeres en programas de actividad física puede categorizarse efectivamente utilizando los cinco niveles de influencia conceptualizados por el modelo socio ecológico. A continuación, veremos una breve descripción y ejemplos de cómo cada nivel puede influenciar a las mujeres que participan en programas de actividad física. Los niveles socio económicos de influencia son de igual importancia porque cada nivel tiene el potencial de proveer una contribución complementaria (McKinlay, 1993) para fomentar el ejercicio en las mujeres.

El Nivel Intrapersonal

El nivel intrapersonal reconoce las actitudes, el conocimiento y el comportamiento (McLeroy et al., 1988). La actividad física fomenta el bienestar y reduce la ansiedad, los sentimientos de depresión y soledad, y el estrés (Organización Mundial de la Salud, 2005). En el caso de las mujeres, los factores intrapersonales que motivan a las mujeres al ejercicio incluyen preocupaciones de salud, control de peso y el mejoramiento de la apariencia física (Kilpatrick, Herbert, y Bartholomew, 2005; Newson y Kemps, 2007). Para reclutar y retener mujeres en programas de actividad física los proveedores de servicios entendieron que las necesidades, ganas y motivaciones deberían satisfacerse (Kotler, Roberto, y Lee, 2002). Las barreras específicas femeninas para participar en la actividad física incluyen factores psicológicos tales como bajos niveles de confianza y autoconfianza (Caperchoine et al., 2009), falta de ejercicio de conocimiento específico (Newson y Kemps, 2007) y la percepción de que la actividad física vigorosa es culturalmente inapropiada para algunas mujeres (Taylor y Toohey, 1999). Es importante notar que no todas las mujeres experimentan estas barreras específicas y que también son vividas por algunos hombres. Sin embargo, aquellas identificadas en este estudio están

comúnmente reconocidas en la literatura por ser más frecuentemente observadas en mujeres que en hombres.

El Nivel Interpersonal

Las relaciones sociales de los individuos, por ejemplo, con la familia y los amigos se tratan en este nivel (McLeroy et al., 1988). La interacción social es un resultado importante de la actividad física. Los beneficios emocionales y los sentimientos de bienestar se logran partiendo del incremento de la interacción social a través de la actividad física (Keleher y Armstrong, 2005). Las mujeres valoran los programas de actividad física que incluyen interacción social (Kilpatrick et al., 2005). Esto puede explicar por qué el boca a boca se percibe como la estrategia más exitosa para reclutar mujeres de todas los grupos étnicos (Peck et al., 2008). Las barreras específicas femeninas para la participación en actividad física incluyen factores psicológicos como la percepción de falta de tiempo debido a la familia y a asuntos de trabajo (Caperchoine et al., 2009). Kowal y Fortier (2007) reportaron que sin importar los trasfondos culturales, los compromisos familiares eran igualmente una barrera para la actividad física, particularmente para mujeres jóvenes y de mediana edad.

El Nivel Institucional

Este nivel se concentra en las organizaciones que gerencian los programas (McLeroy et al., 1988). Quienes los proveen juegan un papel importante a este nivel, pueden organizar programas, otorgar recompensas e incorporar aspectos de apoyo social de la participación en programas (Brown, Heath, y Martin, 2010; Kilpatrick et al., 2005). Los instructores o líderes de actividad designados por estos proveedores también son considerados motivadores de ejercicio que asisten en el desarrollo de la confianza, capacidad y destrezas nuevas para las mujeres (Lloyd y Little, 2010). Las barreras específicas femeninas para la participación incluyen factores socio culturales

tales como dificultades en la organización de cuidados infantiles apropiados (Caperchoine, et al., 2009), asequibilidad (Little et al., 2003) y factores culturales como programas no diseñados para grupos étnicos minoritarios (Ingram et al., 2012).

El Nivel Comunitario

Las relaciones entre las organizaciones e instituciones se concentran en este nivel (McLeroy et al., 1988). Los proveedores de programas que colaboran con organizaciones comunitarias abren canales para los programas de actividad física, dan acceso a los recursos de la organización comunitaria y ganan apoyo de los líderes comunitarios (Ingram et al., 2012). Para servirse de las necesidades de bienestar y salud de las mujeres, los programas populares comprenden la unión de la actividad física, los proveedores de deportes o salud que promuevan valores saludables e influencias positivas del cambio de comportamiento de salud (Considene, 2004; Peterson et al., 2002; Thomas, Hodge, y Smith, 2009). Por ejemplo, Ingram et al. (2012) desarrollaron un programa de salud basado en la comunidad que estaba dirigido a las mujeres mexico-americanas, coordinado por el proveedor del programa en colaboración con organizaciones externas.

El programa involucró grupos de caminatas, yoga, escultura corporal y clases de aeróbics. Los hallazgos de esta investigación revelaron que los proveedores de programas pueden promover liderazgo al cambiar las condiciones de salud de las mujeres y las normas al promover políticas que beneficieren la salud. Los proveedores podrían influenciar las actitudes de otros miembros comunitarios y líderes al hablar en reuniones grupales, en foros públicos o medios de comunicación. Al unir programas a las organizaciones comunitarias relacionadas se tiene el potencial de incrementar la actividad física a nivel de la población (Sallis, Cervero, Ascher, Henderson, Kraft, y Kerr, 2006), lo cual tiende a ser más permanente que los programas promoción de la

salud individualmente estructurada (Kelly, Hoehner, Baker, Brennan, Ramirez, y Brownson, 2006). Otra serie popular de promoción de programa enfocada a las mujeres es el uso de publicidad y artículos en los periódicos comunitarios (Peck et al., 2008).

El Nivel Físico Ambiental/Nivel de Política

El Nivel Físico Ambiental/Nivel de Política está dirigido a los departamentos locales, estatales y nacionales que establezcan e implementen políticas y operen ambientes públicos, tales como parques (McLeroy et al., 1988). Las barreras específicas femeninas para la participación en actividad física incluyen factores ambientales socio-culturales tales como asuntos relacionados a la seguridad y las finanzas (Caperchoine et al., 2009). Los gerentes de servicios de recreación juegan un rol importante al combatir preocupaciones relacionadas a la seguridad porque tienen una responsabilidad para proveer políticas de actividad física, para asegurar estrategias basadas en lugares (Keleher y Armstrong, 2005), para mejorar la iluminación y la seguridad en lugares públicos de ejercicio, como los caminos de bicicletas y caminatas. Estos gerentes juegan un papel significativo en el ambiente físico y en el nivel de política, promueven a los planificadores urbanos, las agencias estatales de transporte y los diseñadores de edificios los beneficios que los programas de actividad física relacionados al transporte y el tiempo libre tienen en la salud pública. También promueven y coordinan los programas de actividad física (Wen et al., 2002).

Intervención Multi Nivel

Los investigadores han reportado que es más probable que las intervenciones sean más exitosas a largo plazo si se consideran los cinco niveles de influencia (ej., Sallis et al., 2006; Stokols, 1996; Whittemore et al., 2004). Es importante integrar las

intervenciones que se enfocan en niveles múltiples de influencia y coordinan enlaces entre servicios (Whittemore et al., 2004) porque es más posible que ello mejore el valor entre servicios (Stokols, 1996). Las intervenciones multi nivel comprenden más que sólo los factores y las actividades asociadas cuando se combinan para contar una historia de la intervención en el texto comunitario (Campbell, 2000; Trickett, 2009).

Aplicando un Enfoque de Matriz

Para mejorar la comprensión de las características compartidas y las diferencias entre los tres accionistas asociados a la estimulación de las mujeres para participar en programas de actividad física y para identificar oportunidades potenciales que desarrollen en un futuro programas que alienten a las mujeres a participar en dichos programas, implementamos un enfoque bidimensional que produce una matriz. Estructuralmente, esto nos permite alinear los cinco niveles del modelo socio ecológico con los tres tipos de accionistas, específicamente los participantes, que son mujeres, proveedores de programas y gerentes de servicios de recreación.

El formato nuevo de este análisis fue diseñado para revelar conocimiento nuevo sobre las formas que tienen los tipos de accionistas para interactuar a distintos niveles del modelo socio ecológico. El segundo propósito era examinar la participación e influencia de cada tipo de accionista en cada nivel del modelo mencionado. Finalmente, observamos cuando difirieron las percepciones de los accionistas. Este estudio contribuye a la investigación limitada de la aplicación del modelo socio ecológico como un lente a través del cual se avance en el conocimiento para mejorar los programas de actividad física para mujeres.

2. Método.

Tres juegos de datos fueron examinados desde nuestra investigación (Hanlon y Morris, 2013; Hanlon et al., 2010, 2014). Cada juego de datos se concentró en un tipo de accionista que tuvo un papel en el reclutamiento y retención de mujeres en programas de actividad física exitosos. Los tres tipos de accionistas comprendían mujeres participantes, proveedores de programas y gerentes de servicios recreativos.

Tres Tipos de Accionista

Gerentes de Servicios de Recreación (Hanlon y Morris, 2014). Para identificar los programas de actividad física que son exitosos, enviamos una encuesta indefinida a cada gerente de servicio recreativo que estuviera empleado por un gobierno local en Victoria, Australia ($n = 68$). Las preguntas fueron relacionadas a los factores que fueron influyentes en el reclutamiento y retención de las mujeres en el deporte y los programas activos de recreación. Además, los gerentes identificaron programas de actividad física exitosos enfocados a las mujeres en su región. Definimos “programas de actividad física exitosos” como aquellos programas deportivos o activos hechos a la medida de las mujeres, que han existido por más de tres años y que hayan reclutado y retenido mujeres efectivamente durante ese periodo (Hanlon et al., 2010). Las respuestas a la encuesta ($n = 31$) fueron examinadas utilizando el análisis inductivo de contexto para formar categorías (Kondracki, Wellman, y Amundson, 2002) y manifestar el contenido del texto que fue analizado basado en la frecuencia del uso de las palabras claves (Berg, 1998). Hicimos una lista de los 47 programas identificados como exitosos.

Participantes Mujeres (Hanlon, Morris, y Nabbs, 2010). De la lista de programas exitosos, seleccionamos ocho de ellos intencionalmente para un análisis de caso de estudio. Los criterios para asegurar la variedad de las muestras incluyeron la

representación de comunidades regionales y metropolitanas, distintos tipos organizativos incluyendo el público (ej., casa comunal, consejo local), sin fines de lucro (ej., grupo comunitario), y el privado (ej. gimnasia, tenis, clubes, centros locales de ocio) organizaciones, mujeres en varias etapas de la vida, incluyendo empleadas a tiempo completo y a medio tiempo (18-50 años), amas de casa (18-50 años) y adultos más ancianos (50 años en adelante), y diversas actividades.

Condujimos un grupo de muestra en el sitio de ocho de los programas deportivos o recreativos más exitosos que comprendía mujeres participantes. En cada grupo, de seis a diez participantes discutieron los factores que facilitaron el reclutamiento y la retención de mujeres en su programa deportivo o activo, y un total de 60 personas participaron en los ocho grupos de muestreo. Los datos fueron transcritos y analizados utilizando NVIVO; de este análisis emergieron temas crudos, importantes y no tan importantes. Interpretamos los temas bajo los términos de reclutamiento y retención.

Proveedores de Programas (Hanlon, Morris, y Nabbs, 2014). Entrevistamos al proveedor de cada uno de los ocho programas recreativos o activos que fueron exitosos usando preguntas semi estructuradas. Las entrevistas exploraron las percepciones de los proveedores sobre los factores importantes en el reclutamiento y la retención de mujeres en programas recreativos o activos. Examinamos documentación relacionada al programa y observamos que los programas incrementaban la confianza en los datos. Igualmente, condujimos un proceso de dos códigos (Babbie, 1998). Luego del análisis de casos separados, se completó una síntesis de casos cruzados con los ocho casos para agregar los resultados, permitiendo el surgimiento de temas importantes.

Reconocemos que los distintos métodos de investigación se emplearon en la recolección de los juegos de datos debido a las características diferentes de los grupos de accionistas; sin embargo, reunimos datos textualmente cualitativos del mismo asunto, factores efectivos en el reclutamiento y retención de mujeres en programas de actividad física en los tres estudios. Condujimos los análisis en los tres estudios y proponemos que los datos que surgieron de esos tres juegos de datos son equivalentes y comparables. De esta manera, el propósito principal del presente análisis fue comparar respuestas a preguntas referentes al reclutamiento y la retención de las mujeres en programas de actividad física desde los tres tipos de accionistas utilizando un marco teórico socio ecológico.

Incorporando Tres Juegos de Datos en un Modelo Socio Ecológico Utilizando un Enfoque de Matriz.

Para examinar los aspectos comunes y las diferencias entre los tipos de accionistas se implementó un enfoque bidimensional por medio de una matriz. La dimensión horizontal de esta representa los tres tipos de accionistas; la dimensión vertical representa los cinco niveles del modelo. En cada nivel, los subtemas fueron distribuidos de acuerdo con el tipo de accionista que los generaba y categorizaba de acuerdo a los factores de reclutamiento y retención. Se examinaron los subtemas en lugar de los temas importantes de cada estudio porque aquellos eran muy generales para habilitar la categorización de acuerdo a los niveles del modelo. Los subtemas proveen datos más ricos que nos permiten hacer una referencia cruzada de las percepciones entre tipos de accionistas, ambos dentro de cada nivel del modelo socio ecológico y entre niveles que identifican los elementos comunes entre grupos de accionistas relacionados al reclutamiento y retención de mujeres en programas de actividad física. Es importante destacar que este modelo de referencia cruzada nos

permitió resaltar diferencias en el conocimiento y la comprensión entre los grupos de accionistas que ofrezcan posibilidades para el desarrollo de estrategias que promuevan la participación de las mujeres en la actividad física.

3. Resultados.

Los subtemas que describen las percepciones y experiencias de las mujeres participantes, los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación se muestran en la Tabla 1. Para ayudar a ilustrar cada subtema nos referimos a los temas crudos más frecuentemente citados que son identificados en los tres estudios. Hemos categorizado cada subtema como un factor de reclutamiento y/o retención y asignado cada subtema a uno de los cinco niveles del modelo socio ecológico. La aplicación del modelo socio ecológico a las percepciones reflejadas en los subtemas en la Tabla 1 nos permite localizar elementos comunes entre los temas de los accionistas y notar las diferencias entre las percepciones de los distintos tipos de accionistas. Para los propósitos de la interpretación de la Tabla 1 asumimos que el número de veces que un tema es mencionado por un tipo de accionista es un reflejo de la influencia de dicho tema. Reconocemos que la frecuencia de la referencia no es un indicador perfecto de la influencia, pero los temas que están ampliamente referidos son notables. No obstante, tomamos en cuenta el rol percibido de los distintos temas basados en el énfasis sobre los temas de los accionistas, no sólo a la frecuencia de la referencia (Tabla 1).

Tabla 1. Aplicar el Modelo Socio Ecológico a las Percepciones de las Mujeres Participantes, los Proveedores de Programas y los Gerentes de Servicios de Recreación.

Nivel	Mujeres Participantes	Proveedores de Programas	Gerentes de Servicios de Recreación
Reclutamiento	Intrapersonal		
Reclutamiento y retención	Beneficios de Salud: Peso Pérdida/Mantenimiento Beneficios de la Buena forma física: Aumento de la Resistencia cardiovascular Beneficios de la Educación: Asuntos de Salud General Bajas demandas a ser involucradas: bajo costo Inhibidores personales: heridas o enfermedad		

	Retención	Beneficios Psicológicos: Disfrute Propiedad del programa: aporte a la longitud, ritmo y tipo de actividad	Programa diseñado para grupo meta: Aporte del participante Flexibilidad de contenido: variación y modificación	Un programa disfrutable
Reclutamiento	Interpersonal	Factores sociales factores que influyen implicación inicial en el programa: referidos por un especialista médico	Fuentes internas de Reclutamiento: instructores Reclutamiento boca a boca: participantes actuales	Reclutamiento boca a boca
	Reclutamiento y Retención	Provee un ambiente de ejercicio motivador: los miembros se estimulan y motivan unos a otros Destrezas interpersonales del instructor: receptivo y amistoso Conectividad Social: oportunidad de conocer gente	Calidad del instructor: receptivo	Desarrollo de una red social

	Retención	Destrezas personales del instructor: asignar actividad de acuerdo al nivel de actividad		Apoyo del grupo a los participantes sin facilitador
Reclutamiento	Institucional		Fuentes de reclutamiento interno: Boletín informativo	Comunicación clara y regular Ej., boletines informativos
	Reclutamiento y retención	Ambiente de apoyo: cuidado infantil Aspectos Sociales: oportunidad de conversar con otros. Implementación de Programa y entrega: suministro de actividades variadas apropiadas a la habilidad de los individuos.	Ambiente de Apoyo: ambiente atractivo Recursos externos al programa Atmósfera Social: las mujeres son capaces de interactuar	Ambiente Seguro y de apoyo Desarrollar programas específicos para las necesidades del grupo Provisión de oportunidades para socializar
	Retención			Suministro de comida Oportunidades salientes de participar

Comunidad	Reclutamiento	Métodos de organización para el reclutamiento de participantes: publicidad en periódicos locales	Estaciones de radio y periódicos locales: historias de éxito de los participantes Volantes en organizaciones de comunidades asociadas: cirugía de doctores	Uso de medios de comunicación. Ej., periódicos y televisión
	Reclutamiento y Retención		Programa Igualado a la necesidad de un grupo y comunidad Programa de Bajo Costo: Si está unido a la organización de la comunidad Colaboración con organizaciones externas: diseñar programas para el grupo meta	Eslabón con otras organizaciones. Ej., casa de vecindario, grupos étnicos
	Retención			
Ambiente	Reclutamiento			
Físico / política	Reclutamiento y retención	Inhibidores Ambientales: Clima Potenciadores ambientales: Caminerías amplias y suaves	Ambiente de apoyo: ambiente atractivo	Ambiente Seguro y de apoyo
	Retención			

La Influencia de Cada Nivel en el Modelo Socio Ecológico.

Las percepciones de los encuestados sobre los factores asociados al reclutamiento y retención de las mujeres en programas de actividad física fueron influenciados por cada nivel del modelo socio ecológico, por lo cual aquí discutimos cada nivel, uno a uno.

Intrapersonal

Las mujeres encuestadas fueron más informativas que los proveedores o gerentes al hablar acerca de las necesidades, creencias y deseos de las mujeres en un programa. La Tabla 1 muestra que, para reclutar y retener mujeres, las encuestadas se refirieron a factores personales que ellas percibían para proveer beneficios asociados a la participación en programas de actividad física; un ejemplo, la contribución que el programa hizo a su salud, forma física y educación. En lugar de identificar esos factores personales que estaban asociados a atraer y mantener participantes mujeres, las respuestas de los proveedores de programas y de los gerentes de servicios recreativos se concentraron en el diseño de programas de acuerdo a las necesidades generales de las mujeres. Sin embargo, los factores como la flexibilidad de contenido que los proveedores de programas mencionaron se relacionaba a su objetivo de asegurar que los programas encajaran con las necesidades de las participantes dependiendo de sus edades, salud y circunstancias personales. Los factores identificados por estos dos tipos de accionistas se concentraron en retener a las mujeres participantes.

Para retener a las mujeres en programas de actividad física, las mujeres y los gerentes de servicios de recreación identificaron la necesidad de éstas de disfrutar el programa. Ellas y los proveedores de programas que fueron encuestados identificaron también la necesidad de las mujeres de sentir que ellas eran dueñas del programa,

contribuyendo así a su estructura y contenido. Las mujeres observaron que era más probable que permanecieran en los programas cuando ellas eran capaces de dar su opinión con respecto a la duración, el ritmo y el tipo de actividades a realizar.

La Tabla 1 muestra que las mujeres participantes reportaron más estrategias en el nivel Interpersonal que los proveedores de programas y los gerentes de servicios recreativos. De nuevo, aunque el foco fue un tanto diferente, muchos de los temas propuestos por los tres grupos de accionistas mostraron algunas similitudes. Las participantes y los proveedores de programas enfatizaron el importante papel del instructor al reclutar y retener mujeres en los programas. Para reclutar mujeres, los proveedores de programas que fueron encuestados incluso propusieron que los instructores fueran fuentes efectivas de promoción. Los instructores podrían alentar a las mujeres a participar en otros programas organizativos que fueron también enfocados a mujeres. Los proveedores de programas y gerentes de servicios recreativos reconocieron que las mujeres participantes eran externamente una fuente vital de promoción del programa hacia otras mujeres (de boca a boca).

Para retener mujeres, el nivel interpersonal de la Tabla 1 muestra a las mujeres y a los proveedores de programas proponiendo un ambiente de bienvenida creado por los instructores fue importante. Las encuestadas fueron más específicas en cuanto al tipo de destrezas requeridas por el instructor, lo cual incluía la competencia tanto profesional como interpersonal, mientras que los proveedores de programa se enfocaron más en las destrezas interpersonales del instructor. Para reclutar y retener mujeres, estas y los gerentes de servicios recreativos percibieron que la promoción de lo que es socialmente correcto y la provisión de oportunidades para las mujeres para que desarrollen redes sociales fue importantes para las mujeres participantes.

Institucional

La Tabla 1 muestra que los proveedores de programas y los gerentes de servicios recreativos observaron que los boletines organizativos eran una fuente efectiva de reclutamiento. Para reclutar y retener participantes todos los tipos de accionistas percibieron como importante la creación de oportunidades sociales que pertenecían a las mujeres interactuar proveer un ambiente de apoyo. Sin embargo, cada tipo de accionista interpretó el ambiente de apoyo de manera distinta. Por ejemplo, en la Tabla 1 se muestra que para las mujeres encuestadas un ambiente de apoyo se traduce en el cuidado de sus niños, lo cual proveyó apoyo a través de una supervisión calificada de sus hijos, lo cual permitiría a las mujeres enfocarse en su actividad física. Para los proveedores de los programas, un ambiente de apoyo representó un sitio atractivo de interiores o un lugar en exteriores. Los gerentes de servicios de recreación se refirieron al ambiente de apoyo como importante en el tema de seguridad, ya fuese dicho sitio en interiores o exteriores. El cuidado infantil fue igualmente reconocido por los proveedores de los programas, pero para ellos fue el tema principal identificado dentro del subtema de recursos externo al programa. Los tres tipos de accionistas describieron la oportunidad para la interacción social en términos similares, lo cual pareció ser un aspecto de los programas que los accionistas consideraron como importante para el éxito de los mismos en reclutar y retener participantes mujeres.

Comunidad

Bajo el nivel comunitario del modelo socio ecológico, los tres tipos de accionista se enfocaron principalmente en el potencial para reclutar participantes a través de un rango de procesos que podrían organizarse a través de organizaciones comunitarias. Tanto las mujeres participantes como los proveedores de programas y

los gerentes de servicios recreativos afirmaron que los periódicos locales les ofrecieron un recurso útil para reclutar participantes. La Tabla 1 muestra que para reclutar y retener participantes, los proveedores de programas y los gerentes de servicios recreativos se enfocaron en colaborar con organizaciones comunitarias asociadas. En términos de reclutamiento y retención, los proveedores de programas identificaron varias maneras en las cuales los programas pudieron trabajar con las organizaciones comunitarias, incluyendo colaboraciones en la entrega de programas, contribuciones en efectivo a las organizaciones comunitarias o de modo que redujesen el costo de los programas, y la colaboración con organizaciones comunitarias al diseñar programas que sean apropiados para las poblaciones meta de mujeres. Los gerentes de servicios recreativos se concentraron en las maneras en las cuales los proveedores de programas pudieran trabajar con las organizaciones comunitarias en el diseño y entrega de programas. Las mujeres no identificaron factores de retención. En general, los proveedores de programas fueron más informativos al describir cómo la comunidad puede contribuir con el éxito de un programa enfocado a las mujeres que las otras categorías de accionistas.

Política de Ambiente Físico

La Tabla 1 muestra que las mujeres dieron más detalles acerca de lo que percibieron contribuyó a un ambiente físico propicio para programas exitosos y qué inhibió la participación que los otros dos grupos de accionistas. Los potenciadores ambientales y los inhibidores influenciaron la decisión de las mujeres de participar en programas de actividad física. Los aspectos del ambiente que mejoraron la participación de las mujeres incluyeron caminos amplios que fueron construidos de manera que las mujeres pudieran caminar de lado a lado, al igual que lo suficientemente lisos para empujar los cochecitos de bebé sin perturbar a los bebés.

Otros potenciadores fueron estacionamientos apropiados y áreas de ejercicios cómodas y pintorescas. Además de un clima inapropiado que impedía a las mujeres participar, instalaciones pobres o sobre uso de las mismas y la falta de servicios de cuidado infantil cerca de la instalación fueron reportados como inhibidores. Los proveedores de programas vieron el ambiente desde una perspectiva diferente. Se refirieron generalmente a la importancia de un ambiente que apoyase a los participantes en el ejercicio y en la interacción social antes, durante y después de la actividad física, tales como proveer un lugar atractivo. Por ejemplo, un ambiente de interiores necesitaba estar limpio, bien iluminado, con la temperatura controlada y un espacio para ejercicio que fuese de tamaño apropiado. Para las actividades en exteriores, el ambiente exterior debería ser idealmente pintoresco. Esto se relacionó con el deseo de las participantes de tener ambientes internos que tuvieran un área de interacción social, quizás con una taza de café, y ambientes externos con amplias rutas para caminar que tuviesen vistas atractivas de manera que pudieran interactuar socialmente y disfrutar el paisaje mientras caminan sin riesgo alguno. Los gerentes de servicios recreativos refirieron un ambiente de apoyo que fuese salvo. Esto se unió al deseo de las mujeres participantes de tener un ambiente con Caminerías bien construidas y bien iluminadas en la noche. Las respuestas de los proveedores de programa y de los gerentes de servicios recreativos fueron también incluidas en el nivel institucional porque podían aplicar a dos niveles.

4. Discusión.

Los resultados pueden ser examinados con las similitudes entre tipos de accionistas con respecto a los temas importantes para el reclutamiento o retención de mujeres en los programas de actividades físicas (elementos comunes), aspectos de

programas donde los tipos de accionistas no presentaron factores influyentes similares (diferencias) y cómo esas diferencias podrían mejorar los programas de actividad física enfocados a mujeres (oportunidades). Presentar los resultados utilizando el enfoque de matriz provee un marco para reunir nuevo conocimiento sobre los elementos comunes y diferentes que existan entre los accionistas, y cómo estas diferencias pueden identificar instrucciones para realzar el potencial de producir programas atractivos para mujeres.

Aspectos Comunes.

Encontramos pocas percepciones que indicasen aspectos comunes entre los tipos de accionistas. La percepción de que los programas exitosos necesitan dar oportunidades a las mujeres participantes para que interactúen socialmente sea antes, durante o después de participar en la actividad física parecía ser común en mujeres participantes, proveedores de programa y gerentes de servicios recreativos. Esto apoya la investigación anterior que encontró que las mujeres valoran la interacción social (Keleher y Armstrong, 2005; Kilpatrick et al., 2005) y sugiere que los proveedores de programa sean sensibles a la importancia de la interacción social para reclutar y retener mujeres en programas de actividades físicas. Otra percepción fue que la publicidad en los periódicos fue efectiva para el reclutamiento, lo cual complementa la investigación previa (Peck et al., 2008). La percepción común final entre los tipos de accionistas fue que los programas exitosos necesitan ofrecer un ambiente de apoyo. Sin embargo, cuando excavamos aún más profundamente para identificar lo que significaba un ambiente de apoyo significaba para cada tipo, aparecieron varias perspectivas. Más adelante en esta sección se presenta una discusión sobre esas perspectivas diferentes.

Numerosas percepciones compartidas por dos tipos de accionistas fueron evidentes y apoyan investigaciones pasadas. Por ejemplo, las mujeres y los proveedores de programas reportaron que la calidad de los instructores era importante para el reclutamiento y la retención de mujeres (Lloyd y Little, 2010). Los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación percibieron que unirse a organizaciones comunitarias podría ayudar a reclutar participantes para los programas de actividad física y que tales organizaciones podrían dar consejos útiles acerca del diseño de los programas para atraer y retener mujeres específicas de poblaciones meta (Considene, 2004; Thomas et al., 2009).

Diferencias.

Los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación entendieron pocas necesidades de las mujeres encuestadas en los niveles personal e interpersonal. Encontramos que ellos no percibieron el rango de factores generado por mujeres en estos dos niveles para influenciar el reclutamiento y retención de las mismas. Estos resultados contradicen la investigación previa, la cual reportó que los repartidores entendieron las necesidades, deseos y motivos de las mujeres que estaban relacionados con el reclutamiento y la retención en un programa de actividad física (Kotler et al., 2002). La identificación de las barreras específicas femeninas (Caperchoine et al., 2009) y los potenciadores (Kilpatrick et al., 2005; Peck et al., 2008) ayudaría a adaptar las estrategias para atraer y sostener mujeres en los programas de actividad física. Los resultados del presente estudio también muestran la valiosa contribución de las mujeres que participan en estos programas, que pueden asistir a los entregadores de servicios enfocados en las mujeres. Los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación que interactúen efectivamente con

mujeres participantes asistirían en la maximización del potencial para el impacto comunitario (Campbell, 2000; Trickett, 2009).

La aparente falta de comprensión de cada grupo accionista sobre los factores importantes para los otros tipos se refleja en un número de resultados. Primero, observamos que los proveedores de programas estaban más armonizados con las contribuciones hechas por los otros dos accionistas, mientras que las mujeres y los gerentes de servicios recreativos tenían acuerdos menos comunes sobre qué alentaba a las mujeres en los programas de actividad física. Esto no es ninguna sorpresa porque los proveedores de programas están más cercanos a las participantes a nivel institucional, donde desarrollan y gerencian programas que correspondan las necesidades de sus clientes (Ingram et al., 2012). Mientras, los gerentes de servicios recreativos representan el nivel de ambiente/política y diseñan planes activos para la comunidad de modo que promuevan la actividad física (Department of Local Government et al., 2006). Sin embargo, para que los gerentes diseñen planes de actividad física enfocados a las mujeres de la comunidad, necesitan darse cuenta de lo que quieren las mujeres (Kotler et al., 2002). Al examinar las diferencias identificadas en este artículo, se ganaron tres percepciones claves. Estas percepciones se discuten en el contexto de las oportunidades que presentan para reclutar y retener a las mujeres más efectivamente en los programas de actividad física.

Oportunidades para Mejorar los Programas de Actividad Física para Mujeres.

La primera opinión es el valor de otorgar oportunidades para que las mujeres tengan una “voz”, permitiendo a los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación expandir las estrategias para reclutar y retener mujeres. La matriz bidimensional ilustra que las mujeres participantes tienen una gran riqueza de

conocimiento sobre cómo atraer y retener mujeres en los programas de actividad física. No obstante, el rango de necesidades y deseos de las mujeres no son reciprocados por los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación, particularmente en el nivel Intrapersonal. Utilizar el conocimiento de las mujeres permitiría la expansión de las estrategias de reclutamiento y retención para el beneficio de los programas. También activaría una expansión de oportunidades para que los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación incrementen vínculos y refuercen colaboraciones con organizaciones comunitarias relacionadas, colaboraciones relacionadas al diseño e implementación de los programas de actividad física para mujeres de acuerdo a sus necesidades y deseos (Considine, 2004; Peterson et al., 2002; Thomas et al., 2009). Por ejemplo, los proveedores de programa conducen un grupo de muestra con mujeres que no quieren participar en la identificación de aquello que las atraería a una clase de “fitness”. Igualmente, los proveedores de programas suministrarían a los gerentes de servicios de recreación con un resumen de resultados de encuestas completadas por las mujeres participantes involucradas en un programa de natación que identifique sus necesidades pertenecientes a una piscina pública, tales como mejorar la calidad de los vestuarios.

La falta de sensibilidad de los proveedores de programas y los gerentes de servicios de recreación hacia las necesidades que posiblemente atraerían mujeres a los programas nos lleva a la segunda percepción. Proponemos que los proveedores de programas refuercen colaboraciones entre los tres tipos de accionista para asegurar un entendimiento más claro de las opiniones que puedan asistir en el reforzamiento de la provisión de programas que llenen las necesidades de los programas. Los resultados mostraron que hubo algunos temas que parecieron reflejar apreciaciones comunes

entre los tipos de accionistas, pero un examen más a fondo indicó que los distintos accionistas veían el asunto desde varias perspectivas. Por ejemplo, todos reconocieron que un ambiente de apoyo es importante, esto ha sido igualmente, también reconocido (Lloyd y Little, 2010). Para expandir este resultado, nuestra investigación identificó que un ambiente de apoyo fue percibido por las mujeres participantes para que reflejase maneras prácticas en las cuales podría facilitarse su participación (como cuidados infantiles), mientras que los proveedores de programas se enfocaron en el ambiente de la actividad física y los gerentes se refirieron a la seguridad como un aspecto clave del ambiente de apoyo. El reflejo de los aspectos comunes de las mujeres participantes, los gerentes de servicios recreativos y los proveedores de programas sugiere que las áreas de acuerdo entre los tres accionistas eran de alcance limitado. Además de eso, las perspectivas de los diferentes accionistas parecían variar en algunos casos cuando se enfocaban en el mismo tema; esto sugiere la necesidad de una comunicación más amplia entre los tres tipos de accionistas sobre la interpretación de sus percepciones con relación a los aspectos importantes de los programas para mujeres.

Los resultados del presente estudio indicaron que hubo pocos aspectos del modelo socio ecológico en el cual los gerentes de servicios estaban en armonía con las necesidades de las mujeres. Así, la tercera oportunidad es para que los gerentes de servicios de recreación incrementen su interacción con las mujeres participantes y los proveedores de programas para que destaquen el ambiente físico y las políticas relacionadas ya provistas en los programas de actividad física dirigidos a las mujeres. Los resultados indican que menos temas evolucionaron de las respuestas de los gerentes de servicios de recreación en comparación con los otros dos tipos de accionistas. Esto puede haber sido en parte relacionado con las variaciones en los

métodos de investigación. Condujimos encuestas con gerentes de servicios de recreación, mientras que los grupos de muestra y las entrevistas fueron conducidos con mujeres y proveedores de programas respectivamente. Sin importar el método, una vez colocados en la matriz, los resultados mostraron que los gerentes de servicios de recreación dieron un número limitado de factores para habilitar temas a ser identificados para alentar a las mujeres a participar en programas de actividad física. Lo que sí lograron, sin embargo, fue proveer de un gran número de comentarios que encajaron en otros niveles del modelo socio ecológico. Esto sugiere que los gerentes simplemente tuvieron menos opiniones sobre los asuntos que importaban a las mujeres que sobre los otros aspectos del desarrollo de programas. El ambiente y los cambios de política tienen la capacidad de dejar legados perdurables para un cambio sustentable de comportamiento que no siempre se ven en intervenciones individuales (Sallis et al., 2008). Es crítico que los gerentes de servicios de recreación oigan la voz de sus clientes femeninos, de modo que los cambios de ambiente y de política reflejen las necesidades de las mujeres.

Hemos mostrado que estos tipos de accionistas se enfocan en distintos niveles del modelo socio ecológico para dibujar juntos las percepciones de mujeres participantes, proveedores de programas y gerentes de servicios de recreación sobre qué factores reclutan y retiene a las mujeres dentro de los programas de actividad física. Esto no es sorprendente debido a que las participantes son las más interesadas en satisfacer sus propias necesidades físicas. Los proveedores de programas llevan sus negocios que involucra clientes pero tiende a enfocarse en el personal, las instalaciones y redes (Brown, et al., 2010) y los gerentes de servicios de recreación necesitan supervisar los servicios deportivos y recreativos de una comunidad y seguir, desarrollar e implementar políticas (Keleher, y Armstrong, 2005). Examinar estas

percepciones con una matriz bidimensional fue efectivo, la matriz identificó las oportunidades para mejorar la provisión de servicios que alienten a mujeres a estar en programas de actividad física.

Hay limitaciones en este estudio. La primera es que los métodos de investigación difirieron entre los tres estudios, pero los métodos seleccionados fueron considerados más apropiados para cada tipo de participante. Segundo, el propósito del estudio era identificar ampliamente las similitudes, diferencias y oportunidades que los accionistas percibían podían mejorar los programas de actividad física para mujeres. Como resultado, este artículo no se enfocó específicamente en las necesidades de las mujeres desde distintos trasfondos socio-demográficos o culturales. Por ejemplo, las mujeres de mediana edad que han trabajado tiempo completo la mayoría de su vida adulta pueden tener opiniones diferentes a mujeres de la misma edad o similar que hayan estado completamente comprometidas con sus labores de hogar. Sin embargo, esta limitación crea una oportunidad mayor para una investigación futura, para mejorar la aplicación del modelo socio ecológico. Por ejemplo, los estudios podrían determinar si las similitudes, diferencias y oportunidades para reclutar y retener mujeres de demográficas específicas son similares a aquellas encontradas de este trabajo. Una oportunidad adicional de investigación podría implicar estudios que examinen formas en que los programas son provistos en diferentes países y culturas y cómo esto afecta la comunicación, el entendimiento y la entrega. Estudios de intervención pudieran ser conducidos como, por ejemplo, estableciendo procesos para aumentar la comunicación entre los tipos de accionistas. Particularmente, esto podría concentrarse en los niveles del modelo socio ecológico en el cual la evidencia muestra una falta de comprensión entre los tipos de accionistas. Por ejemplo, sería interesante examinar la introducción de los procesos d

comunicación entre las mujeres participantes, los proveedores de programas y los gerentes de servicios recreativos, particularmente en niveles intrapersonales e interpersonales. Esto podría mejorar la comprensión de los proveedores y gerentes de las necesidades de las mujeres, lo que llevaría al desarrollo de estrategias a nivel comunitario, institucional y físico del ambiente/política para reclutar y retener mujeres en programas de actividad física.

5. Conclusión.

Dada la necesidad de considerar las preferencias de las mujeres para alentarlas a realizar actividad física, es importante desarrollar intervenciones efectivas y de larga duración para que ellas participen. Fue comprobadamente efectivo examinar las percepciones acerca del aliento a las mujeres en los programas de actividad física desde la perspectiva de tres tipos de accionistas claves utilizando el modelo socio ecológico y la matriz bidimensional. Esa matriz proveyó un marco operativo para reunir conocimiento nuevo sobre los aspectos comunes y las diferencias entre los distintos accionistas y cómo estas diferencias pueden llevar a direcciones que tienen potencial para producir programas atractivos para las mujeres. Para mejorar la aplicación del modelo socio ecológico en este contexto, existe potencial para expandir esta investigación hacia una comunidad más amplia y para enfocarse en los programas dirigidos a mujeres de varios orígenes socio- demográficos o culturales.

6. Referencias.

Allison, M. T. y Hibbler, D. K. (2004). Organizational barriers to inclusion: Perspectives from the recreation professional. *Leisure Sciences*, 26(3), 261-280.

Australian Bureau of Statistics. (ABS, 2011). 4156.0 - Sports and Physical Recreation: A Statistical Overview, 2010. Descargado desde: <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Products/8F88DA9AC6E141AACA257AD9000E2666?opendocument>

Babbie, E. R. (1998). *The practice of social research*. (8ª Ed) Belmont, CA: Wadsworth.

Berg, B. (1998). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, Mass: Allyn & Bacon.

Brown, D.R., Heath, G.W., y Martin, S.L. (2010). *Promoting Physical Activity* (2ª Ed.). Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Campbell, C. (2000). Selling sex in the time of AIDS: The psycho-social context of condom use by sex workers on a South African mine. *Social Science and Medicine*, 50, 479-494.

Caperchoine, C., Mummery, W. K., y Joyner, K. (2009). Addressing the Challenges, Barriers, and Enablers to Physical Activity Participation in Priority Women's Groups. *Journal of Physical Activity and Health*, 6, 589-596.

Considine, M. (2004). *Community strengthening and the role of local government: A discussion paper*. Victoria: Local Government Victoria.

Department of Local Government, NSW Health Department, NSW Sport and Recreation, National Heart Foundation of Australia (NSW Division) (2006). *Creating active communities. Physical activity guidelines for local councils*. Nowra, NSW: NSW Department of Local Government.

Golden, S., y Earp, J. (2012). Social Ecological Approaches to Individuals and Their Contexts: Twenty Years of *Health Education & Behavior* Health Promotion Interventions. *Health Education Behavior*, 39(3), 364-372.

Hanlon, C., y Morris, T. (2014). What Makes a Physical Activity Program Targeted to Women Successful: Local Government Managers' Perceptions. Manuscript accepted for publication, *International Journal of Sport Management*.

Hanlon, C., Morris, T., y Nabbs, S. (2010). Establishing a successful physical activity program to recruit and retain women. *Sport Management Review*, 13, 269-282.

Hanlon, C., Morris, T., y Nabbs, S. (2014). Successful recruitment and retention strategies for women in physical activity programs: Program providers' perspectives. *Sport Management Review*, 17(2), 133-144.

Ingram, M., Piper, R., Kunz, S., Navarro, C., Sander, A., y Gastelum, S. (2012). Salud Sí: A Case Study for the Use of Participatory Evaluation in Creating Effective and Sustainable Community-Based Health Promotion. *Family & Community Health*, 35(2), 130-138.

Jones, H., Millward, P., y Buraimo, B. (2011). *Adult participation in sport*. Department for Culture, Media and Sport, UK.

Kelly, C. M., Hoehner, C. M., Baker, E. A., Brennan Ramirez, L. K., y Brownson, R. C. (2006). Promoting physical activity in communities: Approaches for successful evaluation of programs and policies. *Evaluation and Program Planning*, 29, 280-292.

Keleher, H., y Armstrong, R. (2005). *Evidence-based mental health promotion resource*. Report for the Department of Human Services and VicHealth, Melbourne.

Kilpatrick, M., Herbert, E., y Bartholomew, J. (2005). College students motivation for physical activity: Differentiating men's and women's motives for sport participation and exercise. *Journal of American College Health*, 54(2), 87-94.

Kondracki, N., Wellman, N. S., y Amundson, D. R. (2002). Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34(4), 224-230.

Kotler, P., Roberto, N., y Lee, N. (2002). *Social marketing* (2ª Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

Kowal, J., y Fortier, M.S. (2007). [Physical activity behavior change in middle-aged and older women: the role of barriers and of environmental characteristics.](#) *Journal of Behavioral Medicine* 30(3):233-42.

Little, D.E., Lloyd, K.M., y Kiewa, J. (2003). Women who RAW! Programming for women's participation in adventure based pursuits. *World Leisure Journal*, 2, 51– 62.

Lloyd, K.M., y Little, D.E. (2010). Keeping women active: An examination of the impacts of self-efficacy, intrinsic motivation, and leadership on women's persistence in physical activity. *Women & Health*, 50, 652–669.

McKinlay, J. B. (1993). The promotion of health through planned socio-political change: Challenges for research and policy. *Social Science Medicine*, 36, 109-117.

McLeroy K. R., Bibeau, D., Steckler, A., y Glanz, K. (1988). An ecological perspective on health promotion programs. *Health Education Quarter*, 15(4), 351-77.

Misener, K., y Doherty, A. (2012). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 243-256.

Newson, R. S., y Kemps, E. B. (2007). Factors that promote and prevent engagement of older adults. *Journal of Aging and Health*, 19(3), 470-481.

Peck, L.E., Sharpe, P.A., Burroughs, E.L., y Granner, M.L. (2008). Recruitment strategies and costs for a community-based physical activity program. *Health Promotion Practice*, 9, 191–198.

Peterson, J., Atwood, J.R., y Yates, B. (2002). Key elements for church-based health promotion programs: outcome-based literature review. *Public Health Nursing*, 19(6), 401-11.

Sallis, J. F., Cervero, R. B., Ascher, W., Henderson, K. A., Kraft, M. K., y Kerr, J. (2006). An ecological approach to creating active living communities. *Annual Review of Public Health*, 27, 297–322.

Sallis, J.F., Owen, N., y Fisher, E.B. (2008). Ecological models of health behavior. En K. Glanz, B. K. Rimer y K. Viswanath (Eds.) *Health Behavior and Health Education* (pp 465-485). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stokols, D. (1996). Translating social ecological theory into guidelines for community health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 10, 282-298.

Taylor, T., y Toohy, K. (1999) Sport, gender, and cultural diversity: Exploring the nexus. *Journal of Sport Management*, 13, 1-17.

Thomas, M. M., Hodge, W., y Smith, B. J. (2009). Building capacity in local government for integrated planning to increase physical activity: evaluation of the VicHealth MetroACTIVE program. *Health Promotion International*, 24(4), 353 - 362.

TNS Opinion & Social (2010). *Eurobarometer 72.3, Sport and Physical Activity*. European Commission.

Trickett, E. J. (2009). Multilevel community-based culturally situated interventions and community impact: An ecological perspective. *American Journal of Community Psychology* 43, 257-266.

Wen, L. M., Thomas, M., Jones, H., Orr, N., Moreton, R., King, L., ... Bauman, A. (2002). Promoting physical activity in women: Evaluation of a 2-year community-based intervention in Sydney, Australia. *Health Promotion International*, 17(2), 127-137.

White, J.L., Ransdell, L.B., Vener, J., y Flohr, J.A. (2005). Factors related to physical activity adherence in women: Review and suggestions for future research. *Women & Health*, 41(4), 123-148.

Whittemore, R., D'Eramo Melkus, G., y Grey, M. (2004). Applying the social ecological theory to Type 2 diabetes prevention and management. *Journal of Community Health Nursing*, 21(2), 87-99.

World Health Organisation (2005). Benefits of 'physical activity' information sheet. WHO Geneva. Descargado desde www.who.int/moveforhealth/advocacy/information_sheets/benefits/en/index.html

Artículo traducido por Silvia Mendoza.

Explorando la capacidad del deporte para empoderar a la mujer: un marco conceptual

So Youn Lim

University of Central Missouri

Marlene A. Dixon

Texas A&M University

madixon@tamu.edu

So Youn Lim. Doctorado en Gerencia Deportiva de la Universidad de Texas en Austin, también tiene certificado de Estudios en Género y Mujer. Su área de investigación se centra en el diseño e implementación de programas deportivos y eventos en donde se maximice resultados, por ejemplo empoderamiento de los participantes. Actualmente trabaja en el programa de Gerencia Deportiva en la Universidad Central de Missouri (University of Central Missouri).

Marlene A. Dixon. Profesora titular en el programa de Gerencia Deportiva, en el Departamento de Kinesiología y Educación para la Salud de la Texas A&M University. Recibió su licenciatura (Bachelor of Arts) de la Trinity University. Maestría en Administración Deportiva de la University of Texas at Austin y PhD en Gerencia Deportiva de la Ohio State University. Fue presidenta de la Asociación Norteamericana de Gerencia Deportiva. Es editora asociada de la revista arbitrada Journal of Sport Management así como también en varias editoriales de revistas especializadas en gerencia deportiva. Su área de investigación que ha sido publicada y

presentada a nivel nacional e internacional, se enfoca en el desarrollo del deporte y la mejora de la calidad de vida de todos los que participan y trabajan en el deporte.

Resumen: A pesar de los muchos avances, alrededor del mundo las mujeres frecuentemente están sujetas a tratos y percepciones desiguales con respecto a los hombres. Diversos estudios han demostrado que el deporte tiene la capacidad de ser una herramienta para generar un cambio personal para las mujeres. Por el contrario, el deporte no siempre empodera, salva o construye la confianza. Los efectos inconsistentes de la experiencia del deporte femenino realza el hecho de que las experiencias deportivas no son las mismas, ni tampoco llegan a ser “naturalmente” resultados positivos (Chalip, 2006; Green, 2008). Sin embargo, sabemos muy poco acerca de cómo el empoderamiento ocurre durante las experiencias deportivas, qué elementos contextuales del deporte y la vida de las mujeres afecta el empoderamiento y cómo el deporte puede ser un catalizador para el cambio. Entonces con el objetivo de explorar las maneras en que la mujer se potencia a través del deporte, este artículo presenta un marco de tres niveles que integra la teoría del empoderamiento psicológico hacia la exploración del diseño y la implementación de programas deportivos para niñas y mujeres.

Palabras claves: empoderamiento, mujer, niña, programas deportivos

Abstract: In spite of many advances, women across the globe are often subject to inequitable perceptions and treatment compared to men. Several studies have demonstrated that sport has the capacity to be a tool to generate personal change for girls or women. Conversely, sport is not always empowering, safe, or confidence-building. The inconsistent effects of women’s sport experience highlight that sport

experiences are not all same, nor do they “naturally” result in positive outcomes (Chalip, 2006; Green, 2008). However, we know little about how empowerment happens during sport experiences, what contextual elements of the sport and the women’s lives affect the empowerment, and how sport can be such a catalyst for change. Therefore, in order to explore the ways to empower women through sport, this paper presents a three-tiered framework that integrates psychological empowerment theory into the exploration of the design and implementation of sport programs for girls and women.

Keywords: empowerment, women, girls, sport programs.

1. Introducción.

A pesar de los muchos avances, alrededor del mundo las mujeres frecuentemente están sujetas a tratos y percepciones desiguales con respecto a los hombres. Por ejemplo, en algunos países están prohibidas las mujeres en ciertos espacios públicos incluyendo campos deportivos (Brady, 2005; Cesari, 2012). Alrededor del mundo, las mujeres se quedan detrás de los hombres en cuanto a accesos asequibles y atención médica de calidad (Red de Mujeres y la Igualdad de Género, 2007). Mientras las mujeres continúan en incrementar el acceso hacia oportunidades igualitarias en muchos países occidentales, las formas en que ellas son perjudicadas en las prácticas sociales, han sido más sutiles y escondidas (Ely y Meyerson, 2000; Shaw y Frisby, 2006). Las prácticas sociales de género se mantienen porque muchas estructuras sociales son construidas por el hombre y para el hombre. Aun cuando cambiar la cultura del género de las estructuras sociales es necesario (Ely y Meyerson, 2000), también es importante para las mujeres ganen control sobre sus vidas y poder así realizar un cambio en las prácticas sociales de género apartándose de

estar en desventaja. De esta manera pueden tomar acción, no sólo de sus decisiones personales sino también de las políticas y la estructura de la sociedad en la cual ellas viven. El deporte podría ser una forma poderosa de ganar semejante control (Blinde, Taub, y Han, 2001; Brady, 2005).

Diversos estudios han demostrado que el deporte tiene la capacidad de ser una herramienta que genera un cambio personal para las niñas o mujeres. Estudios en participaciones deportivas femeninas (Blinde et al., 2001; Theberge, 1987; Wheaton y Tomlinson, 1998) han sugerido que las féminas que participan activamente en el deporte han ganado un sentido de competencia, confianza, independencia y control sobre sus cuerpos y vidas. Otros estudios han implicado que la participación en los deportes puede empoderar a las mujeres en una variedad de categorías demográficas (por ejemplo, atletas estudiantiles femeninas, atletas amateur, mujeres de bajos recursos y chicas en países en vías de desarrollo) al desarrollar habilidades para la vida (Blinde et al., 2001; Brady, 2005) y proveer acceso a los espacios públicos y un lugar seguro para ser ellas mismas (Brandy, 2005; Green, 2001; Reid, Frisby, y Ponick, 2002), especialmente si sus actividades son contrarias a las expectativas y normas de género existentes. Por el contrario, el deporte no siempre empodera, salva o construye confianza. Las experiencias deportivas también pueden reforzar los roles y las expectativas de género tradicionales y hacer sentir a las mujeres ineficaces. En algunos casos, participantes femeninas conscientes de las expectativas y los roles de género, se conformaban con las expectativas sociales ya sea por retirarse de la disciplina deportiva (Brace-Govan, 2004), o considerándose muy féminas (Wheaton y Tomlinson, 1998), en vez de resistir, intentando cambiar la percepción de otras personas o persuadirlos a no encasillar a todas las mujeres.

Los efectos inconsistentes de la experiencia del deporte femenino realza el hecho de que las experiencias deportivas no son las mismas, ni tampoco llegan a ser “naturalmente” resultados positivos. (Chalip, 2006; Green, 2008). Sin embargo, sabemos muy poco acerca de cómo el empoderamiento ocurre durante las experiencias deportivas, qué elementos contextuales del deporte y la vida de las mujeres afecta el empoderamiento y cómo el deporte puede ser un catalizador para el cambio. Además, en orden de explorar las maneras en que la mujer se empodera a través el deporte, este artículo presenta un marco conceptual que integra la teoría del empoderamiento psicológico hacia el diseño y la implementación de programas deportivos para chicas y mujeres (Figura 1).

2. Teorías del empoderamiento.

La idea del empoderamiento es usado a fondo en varias áreas, incluyendo la psicología comunitaria, la salud pública y la gerencia. Dentro de las muchas manifestaciones, dos que han sido utilizadas predominantemente son la definición de empoderamiento de Rappaport (1987) y el marco referencial de Zimmerman (1995). Rappaport (1987) definió el empoderamiento como el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y las comunidades ganan control sobre los problemas a los que se enfrentan.

Zimmerman y sus colegas investigaron la idea mucho más allá y desarrollaron la estructura (e.g. Perkins y Zimmerman, 1995; Zimmerman, 1995, 2000; Zimmerman, Israel, Schulz, y Checkoway, 1992). De acuerdo a estos académicos, el empoderamiento es una idea que consiste en tres niveles: individual, organizacional y comunitario. Todos los niveles están interrelacionados, pero el nivel de

empoderamiento individual puede ser fundamental para alcanzar el empoderamiento organizacional o comunitario (en un proceso de abajo hacia arriba).

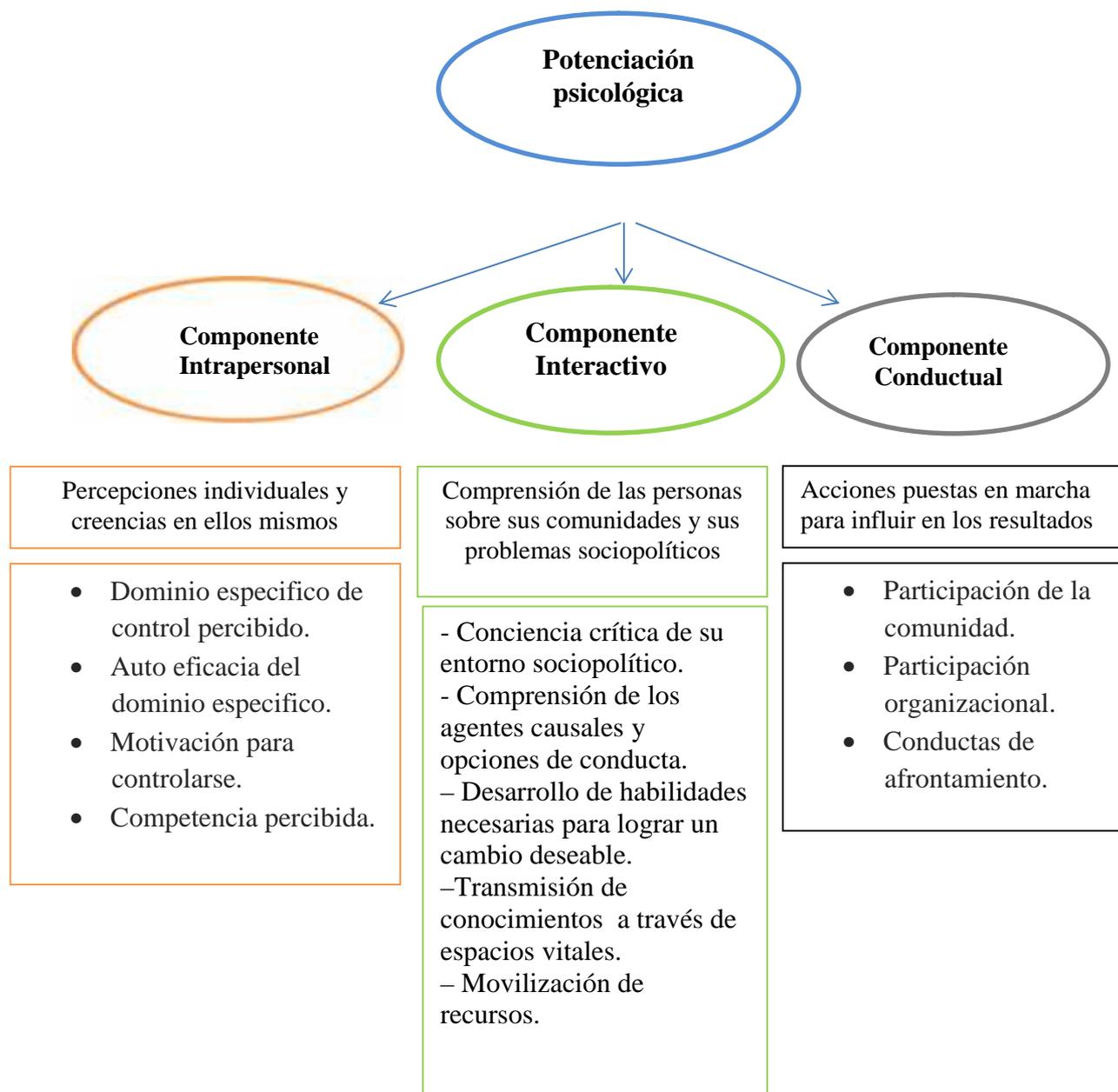


Figura 1. Red nomológica para la potenciación psicológica (Zimmerman, 1995, p. 588).

Estructura del empoderamiento psicológico

De acuerdo a Zimmerman (1990), el empoderamiento en el nivel de análisis individual es referido como el empoderamiento psicológico. Él argumentaba que el

empoderamiento a nivel individual llama por un individuo que posea una comprensión crítica de su entorno y conductas participativas en su vida o la comunidad que van más allá de las ideas psicológicas intrapersonales (Zimmerman, 1990). La estructura del empoderamiento psicológico de Zimmerman (1995) provee información útil dentro de los procesos a través de los cuales los individuos son potenciados, las diferentes experiencias que empoderan al individuo y los resultados de experiencias empoderadoras. El empoderamiento psicológico, el empoderamiento a nivel individual es definido como el proceso por el cual los individuos (1) perciben y ganan control sobre problemas personales (Rappaport 1978), (2) entienden su entorno de forma crítica , y (3) toman acciones para influir en los asuntos de sus vidas o comunidades (Zimmerman,1990).

La estructura de Zimmerman (1995) para el empoderamiento a nivel individual consiste de tres componentes (Figura 1): (1) intrapersonal (Dominio específico de control percibido, motivación para controlarse, y competencia percibida), (2) Interactiva (una conciencia crítica del entorno sociopolítico, comprensión de los agentes causales y opciones y desarrollo de habilidades necesarias), y (3) conductual (participativa o conductas de afrontamiento). Basado en los tres componentes del empoderamiento psicológico, una persona potenciada puede creer que ella tiene la capacidad para influir un contexto determinado, entender cómo el sistema funciona en ese contexto y engranar en comportamientos para ejercer control en dicho contexto (Zimmerman, 1995).

Según estudios de diversas áreas (por ejemplo, Anderson y Funnell, 2010; Kar et al., 1999; Schutt y Rogers, 2009; Zimmerman, Ramirez-Valles, Rosa, y Castro, 1997; Zimmerman y Rappaport, 1988; Zimmerman, Stewart, Morrel-Samuels, Franzen, y Reischl, 2011), el empoderamiento no se gana naturalmente. Un proceso

de potenciación o empoderamiento puede ocurrir cuando un programa le provee a los participantes un espacio seguro y una experiencia que puede incrementar la competencia y control percibido, rendir el conocimiento y las habilidades; y permite a la persona engranar en actividades colectivas (Zimmerman, 1995). Un programa deportivo es empoderador cuando nutre el proceso de empoderamiento y ayuda a los participantes a ganar las habilidades cognitivas y conductuales necesarias para entender los entornos sociales de manera crítica y convierte en solucionadores de problemas independientes y tomadores de decisiones. Para mejorar el empoderamiento, los organizadores de programas necesitan implementar deliberadamente y aportar experiencias potenciadoras en un programa (Zimmerman, 2000).

Una presunción del empoderamiento psicológico es que puede variar para diferentes personas a través de diferentes ámbitos de la vida (por ejemplo familia, trabajo o recreación), y con el paso del tiempo. La importancia de cada componente también puede variar. Para las mujeres, algunas feministas han argumentado que el proceso de conciencia crítica es importante (Carr, 2003). A través de una elevación de la consciencia, las mujeres pueden conectar sus experiencias desfavorables con aquellas de otras mujeres, y además ver las dimensiones sociopolíticas de sus problemas personales (Stromquist, 2002).

Debido a que el empoderamiento psicológico puede variar en diversos escenarios, es necesario investigar y agregar más casos y así poder entender el proceso en profundidad y obtener cálculos o evaluaciones que generalmente puedan ser usadas (Zimmerman, 2000). Por su parte, necesitamos examinar e identificar cuáles son los procesos empoderadores psicológicos y los resultados en el proceso de la participación deportiva. Aun en los contextos de la participación deportiva, el

empoderamiento psicológico puede variar en diferentes disciplinas, ajustes o demografías de participantes. Más aún, debido a que el empoderamiento psicológico es variable a través de los diferentes ámbitos de vida (Zimmerman, 1995), el empoderamiento que es ganado en una disciplina deportiva puede que no fluya naturalmente a otros ámbitos de la vida de los participantes. De hecho, Zimmerman argumentaba que el alto nivel de empoderamiento psicológico podría ser esperado cuando una persona puede generalizar habilidades entre sus ámbitos de vida. Por esa razón, en orden de maximizar el empoderamiento psicológico, es necesario catalizar la transferencia de habilidades a través de los ámbitos de vida. En la siguiente sección, proponemos un modelo para aplicar el marco de referencia del empoderamiento psicológico al deporte y la participación deportiva.

3. El marco del empoderamiento psicológico y deportivo.

Componente Intrapersonal

Proposición 1: el deporte tiene la capacidad de promover el componente intrapersonal para las participantes femeninas activas debido a las experiencias físicas, educativas y sociables y las subculturas centradas en el compromiso.

El deporte, al desarrollar habilidades y actitudes que las mujeres necesitan en sus vidas, ha ayudado a algunas mujeres a ganar un empoderamiento personal. Blinde et al. (2001), argumentaban que el deporte facilita el desarrollo de las habilidades de vida de atletas femeninas y lleva al empoderamiento personal, a pesar de un ambiente y sistema masculino dominante. Ellos encontraron que participando en ciertas élites deportivas podrían empoderar a las mujeres individualmente al desarrollar habilidades para la vida y cualidades que le han faltado tradicionalmente a algunas mujeres: competencia corporal, la competencia en sí y un acercamiento proactivo hacia la vida.

Otros estudios acerca de la participación del deporte femenino (Brace-Govan, 2004; Theberge, 1987; Wheaton y Tomlinson, 1998) apoyaron la noción de que las mujeres que participaban activamente en los deportes eran capaces de ganar un sentido de competencia, confianza, independencia y control sobre sus cuerpos y vidas.

Las experiencias potenciadoras que lograron que las atletas femeninas se sientan más confianza o independientes principalmente fueron las físicas y las de competencia corporal, el logro de metas y los aspectos comprometidos del deporte. Estudios (Blinde et al., 2001; Brace-Govan, 2004; Theberge, 1987, 2000) mantienen que las atletas femeninas ganaron percepciones auto positivas y control sobre sus vidas y sus cuerpos por usar sus cuerpos consistentemente y ganando fortaleza física a través del deporte. Además del aspecto físico del deporte, el trabajo duro y los aspectos del logro de metas en deportes también ha permitido que las participantes activas femeninas ganen sentido de confianza, independencia y control (Wheaton y Tomlinson, 1998). Las subculturas centradas en el compromiso también han facilitado a mujeres comprometidas sentirse más independientes y empoderadas, al ser tratadas por su habilidad y compromiso en el deporte; más no basadas en el género (Wheaton y Tomlinson, 1998).

En consecuencia, mientras tenemos algo de conocimiento sobre qué componentes del deporte son necesarios para afectar la potenciación, necesitamos explorar los componentes específicos de una subcultura deportiva y cómo ella impacta la potenciación femenina dentro del deporte. También necesitamos explorar cómo estos diversos elementos pueden afectar de forma distinta a la mujer, basados en sus necesidades, metas y etapas de vida. Es posible que la potenciación se manifieste de forma diferente entre mujeres y por lo tanto impacte el diseño óptimo y la implementación de programas deportivos.

Componente Interactivo

Proposición 2: el deporte puede aportar un espacio para concientizar sobre la cultura del deporte y la sociedad de género al experimentar expectativas de conflicto de género entre el ser mujeres y ser atletas, particularmente cuando ellas participan en disciplinas masculinas.

Para el empoderamiento de la mujer, se considera que el proceso de conciencia crítica juega un papel importante (Carr, 2003). Feministas sostienen que ser críticamente conscientes de sus propias realidades y de las desigualdades de poder, es la clave para empoderar a la mujer (Stromquist, 2002). Ellas sugieren que a través de una elevación de la conciencia, las mujeres podrían ser capaces de conectar sus experiencias desfavorables con aquellas de otras mujeres y así visualizar las dimensiones sociopolíticas de sus problemas personales (Carr, 2003).

El deporte también puede proporcionar un espacio para promover la conciencia de una persona y la interpretación de un entorno sociopolítico que envuelva a los participantes. Ciertamente, los campos deportivos pueden reflejar otros aspectos de la sociedad y su cultura (Coakley, 2001). Particularmente, el deporte puede ser un espacio para los participantes de ser conscientes de la cultura de género en los campos deportivos y las sociedades más amplias. Muchos deportes organizados considerados como principales (por ejemplo fútbol, béisbol y hockey) han sido dominados por los hombres y han enfatizado la masculinidad (Mesner, 2007). Las mujeres que se aventuren en estas disciplinas pueden tener sus ojos abiertos, a través de sus interacciones, hacia la cultura de género del deporte y también de la sociedad.

Esta clase de experiencias femeninas puede ocurrir en varios deportes, desde aquellos tradicionalmente percibidos como masculinos (por ejemplo, levantamiento de pesas, artes marciales) hasta aquellos considerados alternativos (como el

windsurfing) y eso podría ser un poco más neutral a nivel de género (Wheaton y Tomlinson, 1998). Por ejemplo, las levantadoras de pesas tuvieron “momentos epifánicos” (Brace-Govan, 2004, p. 506) en el que ellas reconocían las expectativas femeninas de la lucha de género y el deporte (por ejemplo levantamiento de pesas). Lo que fue revelado para ellas fue el hecho de que la fuerza y el poderoso aspecto físico eran esperados en los hombres y estaba asociado con la dominación sobre otros (Brace-Govan, 2004). Estos momentos brillantes, traídos ante el efecto de las reacciones desde sus amigos y familiares, llamaba su atención sobre que la fuerza y la musculatura no eran adecuadas para las mujeres. Además, al experimentar interacciones con otros hombres y mujeres en los gimnasios, ellas reconocieron que ciertos gimnasios eran espacios masculinos y ellas necesitaron pretender que eran hombres para tener cabida.

De nuevo, tenemos que entender cómo estas experiencias deportivas impactan el empoderamiento de la mujer en varios subgrupos y cómo los matices en el diseño deportivo, implementaciones y la composición demográfica de la experiencia deportiva pueden alterar sobre cómo el empoderamiento es percibido y se manifiesta en las vidas de las mujeres.

Proposición 3: La experiencia del conflicto y su conciencia puede que no ocurra únicamente en los deportes masculinos tradicionalmente, sino en disciplinas de género neutral.

Deportes alternativos, como el windsurfing, son considerados postmodernos y tienen una cultura diferenciada de los deportes masculinos tradicionales, enfocando valores como la individualidad, libertad o el hedonismo en vez de valores masculinos como la agresión o la rudeza.

Además, se asume que las relaciones de género y estructura serán diferentes aquí (Wheaton y Tomlinson, 1998). Sin embargo, aún en estas disciplinas, las participantes femeninas sintieron la expectativa y el trato de géneros de parte de otras féminas y participantes masculinos (Wheaton y Tomlinson, 1998). Se esperaba que fuesen femeninas en apariencia e inferiores en sus *performance*.

Hay muy poco investigado en este tema, sobre cómo la mujer adquiere un empoderamiento en estos ajustes alternativos y si los mecanismos son similares / diferentes a la participación en las disciplinas tradicionalmente masculinas. ¿Acaso estas disciplinas abren nuevas oportunidades para el empoderamiento que pueda comunicar el diseño de un deporte para mujeres? Estos factores necesitan ser descubiertos y trazados en orden de promover el modelo de potenciación psicológica.

Proposición 4: mientras la participación femenina puede promover la conciencia y retar la noción tradicional de las posibilidades de las mujeres, puede no impulsar la conciencia crítica de la mujer y los asuntos de género.

Más allá de su desenvolvimiento o la experiencia en una disciplina deportiva, las mujeres pueden variar sobre cómo ellas reaccionan ante el trato y la expectativa de género. Por ejemplo, ellas podrían exhibir una resistencia o tal vez reafirmación (Brace-Govan, 2004; Wheaton y Tomlinson, 1998). Las participantes femeninas que son conscientes de las expectativas de las mujeres y los roles de género, pueden ajustarse a esas expectativas, al retirarse de la disciplina o considerarse muy féminas, por ejemplo, en vez de resistir e intentar cambiar las percepciones de otras personas o persuadir a los opositores para que se abstengan de estereotipar a la mujer. Sin embargo, estudios han encontrado que mientras la pasividad y la falta de ánimo de algunas mujeres, ajustada a los géneros tradicionales y las expectativas, activamente

las mujeres participativas eran más conscientes de las circunstancias de género y soportaban las expectativas sociales.

Así como diseñamos programas deportivos, particularmente aquellos que retan las posturas tradicionales de género, tenemos que entender los elementos específicos de la experiencia deportiva que tiende a activar cada respuesta. ¿Cómo diseñamos un deporte que permita una mayor conciencia?

Proposición 5: Los programas basados en deporte pueden ser efectivo para desarrollar habilidades para la vida que son esenciales en el empoderamiento, tales como toma de decisiones y liderazgo, las cuales pueden ser transferidas a otras áreas de vida como la escuela, el trabajo y el hogar.

El deporte ha sido usado para desarrollar una infinidad de conductas pro sociales y habilidades para la vida (Eley y Kirk, 2002; Petitpas, Van Raalte, Cornelius, y Presbrey, 2004; Weiss, 2008; Wright y Côté, 2003). En investigaciones del desarrollo psicológico, por ejemplo, participando en un programa deportivo que fue intencionalmente diseñado para mejorar ciertas destrezas para la vida, alcanzaron los resultados positivos esperados (por ejemplo, compromiso en actividades comunitarias y de la escuela, mejora en las actuaciones académicas y la tasa de graduación) (Petitpas et al., 2004). Los deportes, en otro programa organizado intencionalmente, han demostrado que facilitan el desarrollo de la regulación emocional, responsabilidad personal/social y auto-eficacia para enfrentar riesgos (Weiss, 2008). Estudios también han sugerido que la experiencia en participaciones deportivas puede fomentar habilidades de liderazgo a través de la adquisición de la ciudadanía y las relaciones positivas entre compañeros (Eley y Kirk, 2002; Wright y Côté, 2003). Más aún, se ha demostrado que participar en los deportes desarrolla

habilidades sociales como la cooperación, asertividad, responsabilidad, competencia y autocontrol (Blinde et al., 2001; Côté, 2002).

No obstante, la participación deportiva no parece generar comportamientos pro sociales de forma automática. Por ejemplo, atletas estudiantiles los cuales participaron en cualquier disciplina de I división colegial, no actuaron necesariamente tan bien como otros estudiantes en clases académicas (Maloney y McCormick, 1993). Además, aun cuando los estudios han demostrado que la participación deportiva en cualquier escuela mejora la actuación académica, la mejora es frecuentemente trivial o temporal (Taras, 2005; Trudeau y Shephard, 2008). Algunos investigadores han sugerido que la buena actuación académica de los atletas estudiantiles puede no ser el resultado de la participación deportiva (Rees, Howell, y Miracle, 1990). Preferiblemente, quienes alcanzan un alto rendimiento podrían estar más propensos a estar involucrados en el deporte. Por consiguiente, no es muy seguro que la participación deportiva necesariamente conlleve a una actuación de alto rendimiento académico.

Por lo tanto, ciertas participantes femeninas, específicamente aquellas con bajo estatus social o económico, pueden sentirse potenciadas al simplemente tener acceso a los deportes. Las oportunidades de programas deportivos de tiempo libre accesibles han permitido que mujeres de bajos ingresos adquieran un sentido de inclusión e integración en su comunidad (Reid et al., 2002). Para las chicas en algunos países en desarrollo (por ejemplo Egipto, Kenia), tener acceso a programas deportivos puede ser percibido como que están ganando mayor movilidad y acceso a espacios públicos, ya que de otra manera ellas no serían socialmente aceptadas en espacios públicos (Brady, 2005). Participar en programas deportivos puede proveerle a las mujeres en estos contextos, oportunidades de obtener mayor acceso y exposición a los espacios

públicos, los que contribuye mucho más a cambiar las percepciones de los chicos, sus miembros de la familia y la capacidad y movilidad de las mujeres en general.

Este es un área que podemos contribuir claramente a la relación entre los deportes y el empoderamiento psicológico, al investigar y desenredar las contingencias contextuales que rodean los distintos caminos. ¿Cuándo ganar acceso es considerado como empoderamiento y cómo luce ese empoderamiento versus cuándo un programa necesita conexiones sociales y de vida específicas para hacerlo empoderador? Estos factores ayudarán al entendimiento de los mecanismos entre los deportes y un empoderamiento de vida más amplio.

Componente Conductual

Proposición 6: aunque los deportes tienen la capacidad de facilitar el componente conductual del empoderamiento psicológico, las conductas actuales de los individuos puede variar: ajustándose a la expectativa social, resistiéndose en contra de la expectativa o verse envuelto entre dos comportamientos.

A través de la participación en los deportes, las mujeres han resistido el aspecto dominante masculino de la sociedad y el deporte (Henderson y Hickerson, 2007; Kane, 1995; Shaw, 2001). La resistencia está frecuentemente considerada un acto de un grupo minoritario para desafiar las relaciones de poder de las estratificaciones sociales como el género. También se considera la resistencia de la mujer cuando “las mujeres adoptan comportamientos o se expresan entre ellas a través de actividades, las cuales les dan un empoderamiento personal la cual, al mismo tiempo, refleja un reto a los puntos de vista dominantes, restrictivos o restringidos de la feminidad, sexualidad o maternidad” (Shaw, 2001, p. 191).

Las mujeres en los deportes pueden, al participar, resistir la dominación masculina del deporte mismo. Participantes femeninas no han sido bienvenidas en las

disciplinas deportivas porque la expectativa de ellas (en esencia; la feminidad) es contradictoria a la cultura del deporte (en esencia; la masculinidad). Sin embargo, en algunos estudios (Green, 2001; Noad y James, 2003; Theberge, 2000) las mujeres han desafiado tales restricciones y perseguido lo que han deseado. Las participantes femeninas en las disciplinas dominadas por el género masculino han tenido que luchar por sus oportunidades de igualdad, acceso y el apoyo social o sistemático para jugar. Ellas desafiaron la noción de que los deportes eran para los hombres y que las mujeres no eran bienvenidas.

Los estudios de Green (2001) y Theberge (2000) no especificaron la participación de las mujeres en deportes masculinos tradicionales como resistencia. Sus resultados, sin embargo, implicaban que las participantes femeninas desafiaron las percepciones de la sociedad de las mujeres en los deportes masculinos. Sin identificarse como resistentes, estas mujeres desafiaron la noción de la sociedad, al continuar participando y desarrollando su identidad propia como jugadoras de fútbol femenino o hockey femenino.

Además de persistir en una disciplina masculina, las mujeres pueden resistir mediante la transformación de su cultura (Kane, 1995). Las mujeres en algunos estudios rechazaron el énfasis en los valores masculinos (por ejemplo la competición, victorias, etc.) y los valores integrados femeninos (como por ejemplo lo colectivo, inclusivo, de apoyo y el proceso orientado). Un grupo femenino también construyó su propia cultura de grupo para continuar la participación ya que la cultura masculina del deporte fue una de las limitaciones de su participación (Wood y Danylchuk, 2012).

La resistencia de las mujeres en contra de la actitud y cultura deportiva dominada por el hombre también puede ser alcanzada más allá de los espacios deportivos. Una resistencia de mujeres influencia otros comportamientos resistentes o

inspira otras mujeres para desafiar los supuestos tradicionales más allá de la masculinidad y la feminidad de la vida diaria (Shaw, 2001). Por ejemplo, la resistencia puede extenderse para desafiar comportamientos de género, tratamientos de género, expectativas de apariencia y la desigualdad de género en la provisión de oportunidades y actividades. La resistencia de las mujeres a través del deporte y las actividades de ocio puede resultar en un empoderamiento personal, psicológico, en beneficios mejorados de desarrollo del sentido del ser, el desarrollo de nuevas identidades auto afirmativas, así como altos sentimientos de autoestima (Shaw, 2001).

Entender bajo qué condiciones las mujeres tienden a responder de una forma u otra es crítico para nuestro modelo de las relaciones entre el deporte y el empoderamiento. Factores que afectan la reacción o los comportamientos, podría incluir los niveles de compromiso de los participantes en el deporte o el apoyo social de otros. Estos factores necesitarían ser parte de cualquier estudio diseñado para explorar esta relación.

Proposición 7: aun cuando el deporte tiene la capacidad para promover participantes e involucrarlos dentro de una ciudadanía activa, las participantes femeninas puede que no se animen a iniciar o involucrarse dentro del activismo de los problemas de las mujeres, como grupo.

Los feministas frecuentemente enfatizan su significado, pero el cambio social o el empoderamiento de la mujer, generado a través del deporte, ha recibido escasa atención. Esto podría ser debido a lo difícil que es documentar los cambios sociales y observar los actuales cambios de los comportamientos de las personas, con el tiempo (Blinde et al., 1994; Shaw, 2001). Más aún, la mayoría de los programas deportivos para el desarrollo o el cambio se han enfocado en cambios personales, no en cambios sociales o revolucionarios (Theberge, 2000). La participación de las mujeres en los

deportes es considerado de ayuda para mejorar la percepción de la sociedad sobre las capacidades de las mujeres y las habilidades físicas. Las atletas femeninas parecen estar conscientes de la injusticia de los deportes femeninos dentro de su contexto particular, aun cuando todavía la consciencia parece detenerse antes de reconocer los tratos diferenciales de las mujeres en contextos sociales mucho más amplios (Blinde, Taub, y Han, 1994). Hasta las mujeres que practican disciplinas deportivas masculinas tradicionales, como el hockey sobre hielo o el fútbol (Green, 2001; Theberge, 2000), y están conscientes que ellas no están siguiendo las normas de género esperadas, no parecen tratar de convertir o transformar las normas de género para ampliar la sociedad. “Ellas están jugando hockey, no “transformación social”” (Theberge, 2000, p. 91). Los programas deportivos nunca fueron planeados para brindar un cambio social.

La mayoría de los investigadores feministas argumentan que la resistencia social o las acciones colectivas son más destacadas y efectivas, al generar un cambio social para las desventajas de la mujer y las diferencias de género. No obstante, conseguir empoderamiento personal y una conciencia también es esencial para contribuir a un cambio positivo en los individuos. Las personas que se vuelven conscientes de la desigualdad de género pueden tratar de hacer un cambio sutil en sus vidas diarias, los cuales pueden contribuir a alterar la distorsión de género en la sociedad (Ely y Meyerson, 2000). Más allá de esto, la resistencia y las acciones sociales radicales para cambiar las normas de género actuales y los roles esperados, pueden causar una reacción para los hombres y las mujeres que quieran seguir y ajustarse en la sociedad. Además, hacer un cambio personal puede ser un pequeño paso efectivo para alcanzar el cambio social. Es dentro de esta noción que este estudio se trató de enfocar.

El análisis de los factores que conllevan hacia el espectro de reacciones necesitan ser examinadas. Estas incluyen ambos factores, de diseño deportivo y factores personales / demográficos de los participantes, así como la interacción entre ellos. Aunque muchos sugieren que la acción social es requerida para demostrar un empoderamiento verdadero, puede ser que existan inhibidores o problemas asociados con ese nivel de potenciación y que otros niveles / manifestaciones puedan ser deseados de igual forma. Las investigaciones de los resultados conductuales del empoderamiento psicológico deben incluir ambos aspectos.

4. Contribución.

Este modelo presenta un marco conceptual útil para el empoderamiento personal a través del deporte. Una agenda de investigación basada en este marco de referencia podría ser usada para diseñar, implementar y evaluar programas deportivos para mujeres con la recompensa de su capacidad para el empoderamiento personal. También es necesario para futuras búsquedas, investigar cómo los componentes del empoderamiento y las variables pueden ser diferenciadas entre las mujeres por su estatus social, edad, raza o cultura. Esta investigación puede contribuir a la academia deportiva al proveer un marco teórico con un enfoque holístico de la experiencia deportiva que puede ser puesto a prueba en varias poblaciones desatendidas en el deporte.

Al enfocarnos en las mujeres, esta investigación puede informar cómo organizar el deporte para ayudar a las mujeres a ganar control sobre sus cuerpos y vidas y por último, liberarlas de las dañinas normas y expectativas de género. Identificar los componentes del empoderamiento y los resultados de la experiencia deportiva participativa, puede contribuir a los practicantes y participantes a permitir a

los organizadores reconocer e implementar elementos que apunten al cambio positivo y al beneficio de sus participantes.

Reconocer los componentes del empoderamiento en los deportes puede proveer otra intervención u organizadores de programas preventivos (por ejemplo programas de liderazgo, programas de intervención para víctimas de violencia doméstica), con una oportunidad para considerar utilizar el deporte y mejorar otros servicios de empoderamiento en los programas.

6. Referencias.

Anderson, R. M., y Funnell, M. M. (2010). Patient empowerment: Myths and misconceptions. *Patient Education and Counseling*, 79(3), 277–282.

Blinde, E. M., Taub, D. E., y Han, L. (1994). Sport as a site for women's group and societal empowerment: Perspectives from the college athlete. *Sociology of Sport Journal*, 11, 51-59.

Blinde, E. M., Taub, D. E., y Han, L. (2001). Sport participation and women's personal empowerment: Experiences of the college athlete. En A. Yiannakis y M. J. Melnick (Eds.), *Contemporary issues in sociology of sport* (pp. 159–168). Champaign, IL: Human Kinetics.

Brace-Govan, J. (2004). Weighty matters: Control of women's access to physical strength. *The Sociological Review*, 52(4), 503–531.

Brady, M. (2005). Creating safe spaces and building social assets for young women in the developing world: A new role for sports. *Women's Studies Quarterly*, 33, 35–49.

Carr, E. S. (2003). Rethinking Empowerment Theory Using a Feminist Lens: The Importance of Process. *Affilia*, 18(1), 8–20.

Cesari, J. (1 de agosto de 2012). *Saudi women going to Games is a sham*. Extraído el 8 de enero de 2014 desde <http://www.cnn.com/2012/08/01/opinion/cesari-saudi-women-sports/index.html>

Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20, 1–21.

Clark, T. S., Friedrich, G. K., Ndlovu, M., Neilands, T. B., y McFarland, W. (2006). An Adolescent-targeted HIV Prevention Project Using African Professional Soccer Players as Role Models and Educators in Bulawayo, Zimbabwe. *AIDS and Behavior*, 10(1), 77–83.

Coakley, J. J. (2001). *Sport in society: Issues & controversies* (7ª Ed.). Boston: McGraw-Hill.

Coakley, J. J. (2011). Youth Sports What Counts as “Positive Development?” *Journal of Sport & Social Issues*, 35(3), 306–324.

Cote, J. (2002). Coach and peer influence on children's development through sport. En J. M. Silva y D. E. Stevens (Eds.), *Psychological Foundations of Sport* (pp.

520–540). Bonston, MA: Allyn & Bacon. Extraído desde <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:69046>

Eley, D., y Kirk, D. (2002). Developing citizenship through sport: The impact of a sport-based volunteer programme on young sport leaders. *Sport, Education and Society*, 7(2), 151–166.

Ely, R. J., y Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151.

Green, B. C. (2001). Leveraging subculture and identity to promote sport events. *Sport Management Review*, 4(1), 1–19.

Green, B. C. (2008). Sport as an agent for social and personal change. En V. Girginov (Ed.), *Management of sports development* (pp. 129–145). Oxford: Elsevier.

Henderson, K. A., y Hickerson, B. (2007). Women and leisure: Premises and performances uncovered in an integrative review. *Journal of Leisure Research*, 39(4), 591–610.

Kane, M. J. (1995). Resistance/transformation of the oppositional binary: Exposing sport as a continuum. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(2), 191–218.

Kar, S. B., Pascual, C. A., y Chickering, K. L. (1999). Empowerment of women for health promotion: a meta analysis. *Social Science & Medicine*, 49, 1431–1460.

Maloney, M. T., y McCormick, R. E. (1993). An examination of the role that intercollegiate athletic participation plays in academic achievement: Athletes' feats in the classroom. *The Journal of Human Resources*, 28(3), 555–570.

Messner, M. A. (2007). *Out of play: Critical essays on gender and sport*. Albany, NY: State University of New York Press.

Noad, K., y James, K. (2003). Samurai of gentle power: An exploration of Aikido in the lives of women Aikidoka. *Annals of Leisure Research*, 6(2), 134–152.

Perkins, D. D., y Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569–579.

Petitpas, A. J., Van Raalte, J. L., Cornelius, A. E., y Presbrey, J. (2004). A life skills development program for high school student-athletes. *Journal of Primary Prevention*, 24(3), 325–334.

Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148.

Rees, R. C., Howell, F. M., y Miracle, A. W. (1990). Do high school sports build character? A quasi-experiment on a national sample. *The Social Science Journal*, 27(3), 303–315.

Reid, C., Frisby, W., y Ponic, P. (2002). Confronting two-tiered community recreation and poor women's exclusion: promoting inclusion, health and social justice. *Canadian Woman Studies*, 21(3), 88–94.

Schutt, R. K., y Rogers, E. S. (2009). Empowerment and peer support: Structure and process of self-help in a consumer-run center for individuals with mental illness. *Journal of Community Psychology*, 37, 697–710.

Shaw, S., y Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable?: Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. *Journal of Sport Management*, 20, 483–509.

Shaw, S. M. (2001). Conceptualizing resistance: Women's leisure as political practice. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 186–201.

Stromquist, N. P. (2002). Education as a means for empowering women. En J. L. Parpart, S. M. Rai, y K. Staudt (Eds.), *Rethinking empowerment: Gender and development in a global/local world*. New York: Routledge.

Taras, H. (2005). Physical activity and student performance at school. *Journal of School Health*, 75(6), 214–218.

Theberge, N. (1987). Sport and women's empowerment. *Women's Studies International Forum*, 10, 387–393.

Theberge, N. (2000). *Higher goals: Women's ice hockey and the politics of gender*. Albany, NY: State University of New York Press.

Trudeau, F., y Shephard, R. J. (2008). Physical education, school physical activity, school sports and academic performance. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(1), 10-21. Extraído desde <http://www.ijbnpa.org/content/5/1/10>

Weiss, M. R. (2008). Field of dreams: Sport as a context for youth development. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 79, 434–449.

Wheaton, B., y Tomlinson, A. (1998). The changing gender order in sport?: The case of windsurfing subcultures. *Journal of Sport & Social Issues*, 22, 252–274.

Women and Gender Equity Knowledge Network. (2007). *Unequal, unfair, ineffective and inefficient gender inequity in health: Why it exists and how we can change it*. Extraído desde http://www.who.int/social_determinants/resources/csdh_media/wgekn_final_report_07.pdf

Wood, L., y Danylchuk, K. (2012). Constraints and negotiation processes in a women's recreational sport group. *Journal of Leisure Research*, 44(4), 463–485.

Wright, A., y Côté, J. (2003). A retrospective analysis of leadership development through sport. *Sport Psychologist*, 17(3), 268–291.

Zimmerman, M. A. (1990). Toward a theory of learned hopefulness: A structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24(1), 71–86.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581–599.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., y Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20, 707–727.

Zimmerman, M. A., Ramirez-Valles, J., Rosa, G. de la, y Castro, M. A. (1997). An HIV/AIDS prevention project for Mexican homosexual men: An empowerment approach. *Health Education & Behavior*, 24(2), 177–190.

Zimmerman, M. A., y Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725–750.

Zimmerman, M. A., Stewart, S. E., Morrel-Samuels, S., Franzen, S., y Reischl, T. M. (2011). Youth empowerment solutions for peaceful communities: Combining theory and practice in a community-level violence prevention curriculum. *Health Promotion Practice*, 12(3), 425–439.

Artículo traducido por Reinaldo Martínez.

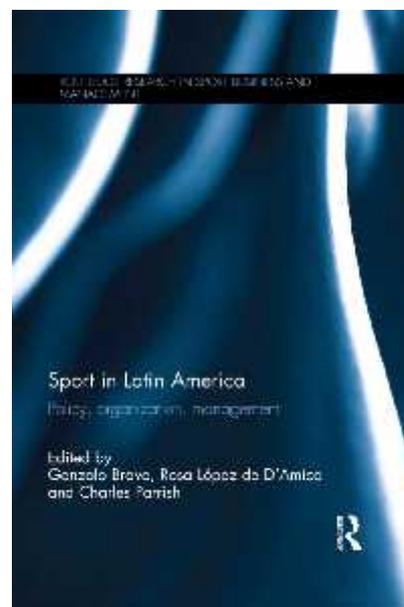
Información libros de interés

Sport in Latin America: policy, organization, management.

Gonzalo Bravo, Rosa López D'Amico, Charles Parrish.

Routledge: London.

2016.

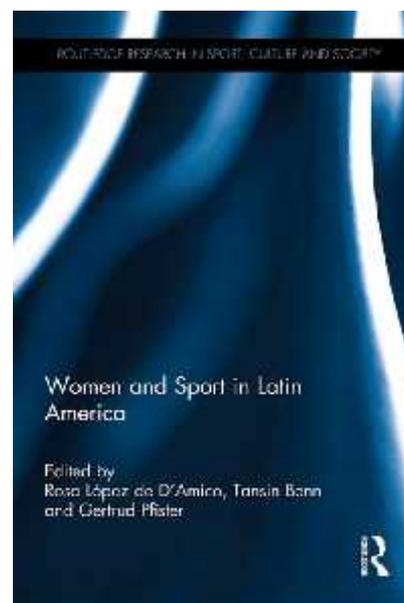


Women and Sport in Latin America.

Rosa López D'Amico, Tansin Benn, Gertrud Pfister.

Routledge: London.

2016.



Orientaciones para los Autores (as)

Los artículos enviados a la revista *Gerencia Deportiva*, deben ajustarse a los siguientes parámetros:

1. En general, la revista presenta artículos producto de investigaciones culminadas o en proceso así como aquellos productos de trabajos e investigaciones libres.

2. Los trabajos serán publicados en castellano, portugués y/o en inglés.

3. Sólo serán admitidos trabajos inéditos.

4. Todo artículo será sometido a un riguroso proceso de arbitraje (técnica Doble Ciego), realizado por expertos en las áreas de interés.

5. Las normas de redacción y presentación, al igual que los gráficos, el uso de citas, referencias bibliográficas y otros aspectos afines, deben ajustarse estrictamente a las normas de la APA (Última edición).

6. Los trabajos pueden variar en extensión, hasta un máximo de treinta (30) cuartilla y un número de quince (15) cuartillas.

7. El artículo original debe incluir en el encabezado: el título del artículo, el nombre del autor (es), el grado académico alcanzado, el nombre de la institución a la que pertenece (n), dirección postal y correo electrónico.

8. Todo artículo debe estar acompañado del resumen curricular del autor (No más de 250 palabras).

9. El trabajo debe ser enviado al editor/a o asistente del editor/a. En este caso, se enviará a la dirección electrónica jeronimo@us.es

10. Todo artículo debe estar acompañado del resumen de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en el idioma de origen.

11. Todo artículo debe presentar al menos dos abstracts de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en dos idiomas: castellano, portugués o inglés).

12. Se recomienda presentar el artículo de acuerdo al siguiente esquema: Resumen; Introducción; Marco Teórico o revisión bibliográfica; Metodología o procedimientos; Resultados, análisis e interpretación; Conclusiones, reflexiones pedagógicas; Referencias.

13. El esquema sugerido para la elaboración del resumen incluye el propósito de la investigación, metodología utilizada, desarrollo y conclusiones del trabajo. No más de tres palabras clave del artículo, que deben señalarse al final del resumen. El mismo no puede exceder de doscientas cincuenta (250) palabras.

14. El trabajo aceptado con observaciones, según el criterio de los árbitros, será devuelto a su autor o autores para que se realicen las correcciones pertinentes en el plazo de un mes. Una vez corregido, debe ser entregado al Consejo Editorial de la revista *Gerencia Deportiva* en un lapso no mayor de quince (15) días continuos.

15. El trabajo No Aceptado para su publicación no serán devueltos al autor o autores, se entregarán las observaciones correspondientes. El mismo no podrá ser arbitrado nuevamente para su publicación en esta revista.

16. En la revista *Gerencia Deportiva* se incluirán artículos relacionados con investigaciones culminadas, informes de desarrollo tecnológico, ensayos científicos, avances de investigación, trabajo de acenso, estudios de caso, revisiones bibliográficas, proyectos institucionales, propuestas de modelos e innovaciones educativas.

17. El artículo debe ser enviado al asistente al editor/a o al editor a la respectiva dirección electrónica que se indicará en la página web.

18. El autor o autores cuyos trabajos sean aceptados y publicados recibirán carta de aceptación y además el enlace con la versión electrónica de la revista que contenga su artículo.

El Consejo Editorial someterá los manuscritos a la consideración de árbitros, mediante el procedimiento de doble ciego. El veredicto será notificado a los autores por el Consejo Editorial. El (los) autor (es) de los trabajos publicados serán notificados a través de una carta. Los artículos aceptados que tengan observaciones, serán enviados al (los) autor (es), para que una vez realizada la

revisión definitiva, lo regresen al consejo editorial en un lapso no mayor de 30 días para su publicación. Los trabajos no aceptados serán devueltos al (los) autor (es) con las observaciones correspondientes y no podrán ser arbitrados nuevamente.

Lo no previsto en estas normas, será resuelto por el Consejo Editorial.

Dra. Rosa López de D'Amico

Directora – Editora

Directiva ALGEDE

2013 - 2017

- Presidenta: Rosa Medina (México)
- Vicepresidenta: Mireya Medina (México)
- Secretario: Ricardo Sonoda (Brasil)
- Tesorera: Ángela Gómez (Colombia)
- Directores: Ary Rocco (Brasil)

Nair Ackermann (Uruguay)

Josil Murillo (Venezuela)

Juan Hojas (Cuba)

Ex-Presidenta: Rosa López de D'Amico (Venezuela)