

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

ALGEDÉ



**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-Fernández
Universidad de Sevilla (España)

2019

Volumen 3

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. Antonio Carlos Bramante - Universidade Estadual de Campinas (Brasil)

Dr. Jerónimo García Universidad de Sevilla (España)

Dr. Pablo Gálvez Ruiz. Universidad Internacional de Valencia (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)

Dr. Mário Teixeira – Universidade de Évora (Portugal)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Traductores

Dra. Rebeca Oropeza

Prof. Carlos Segnini

Prof. Reinaldo 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: 2019

Tabla de contenidos

Editorial. Rosa López D'Amico.....	7
1. El trabajo emocional del deporte. Ye Hoon Lee y Packianathan Chelladurai.....	9
2. Responsabilidad social del deporte: Caso Siloé Fútbol Club, Cali (Colombia) – 2019. Martha C. Sandino et al.....	43
3. Evaluación de la satisfacción de la calidad percibida de los atletas participantes del triatlón TRI JEX IV Edición de Ensenada 2018, Baja California, México. Isidro González Ballesteros.....	67
4. Espíritu emprendedor en la institución universitaria Escuela Nacional del Deporte. Luis Enrique David Tenorio y Natali Cruz González.....	83
5. La industria del fútbol: Comercialización de jugadores profesionales. María de Jesús Pizaña Gatica et al.....	90
Información libros de interés.....	106
Orientaciones para los autores (as).....	108

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://www.algede.org/revista/home_revista_es.html**

EDITORIAL

Con este número abrimos el volumen tercero de la Revista de Gerencia Deportiva. Un reto que se propuso desde ALGEDE y que sigue avanzando por la difusión del conocimiento y la investigación en materia de gestión y marketing del deporte. Como en los anteriores cuatro números, es un placer para la directiva de la revista y para ALGEDE, que sigamos dando a conocer diferentes estudios y perspectivas de la gestión del deporte, que ayuden tanto a académicos como a profesionales a una mejor aplicación de contenidos y hallazgos en la gestión de sus organizaciones deportivas.

El primer artículo de Yen Hoon Lee y Packianathan Chelladurai revisa de forma crítica investigaciones sobre el trabajo emocional, y los sistemas de valores socio-culturales vinculados a las dimensiones culturales y las emociones. Por su parte, Martha C. Sandino y colaboradores muestran como la práctica deportiva del fútbol contribuye en la construcción de valores personales y sociales, a través de un estudio de caso, jóvenes de la categoría juvenil de Siloé Fútbol Club, ubicado en una población vulnerable de la ciudad de Cali – Colombia.

En el tercer artículo, Isidro González realiza una investigación sobre la evaluación de la satisfacción y la calidad percibida de los atletas del Triathlon Tri Jex de 2018. Luis Enrique David y Natali Cruz enseñan en el cuarto artículo la caracterización de la cultura emprendedora de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, con el propósito de identificar estrategias con mayor pertinencia.

Finalmente, María de Jesús Pizaña y colaboradores tienen por objetivo exponer los datos más relevantes en la comercialización de jugadores profesionales dentro de la industria del fútbol.

En definitiva, un número de interés tanto para los académicos como para los gestores del deporte.

Rosa López de D'Amico

Directora de la Revista Gerencia Deportiva (ALGEDE, Junio 2019)

EL TRABAJO EMOCIONAL EN EL DEPORTE

Ye Hoon Lee

University of North Alabama

Packianathan Chelladurai

Troy University

1. Introducción.

La globalización se ha convertido en un fenómeno que lidera los negocios alrededor del mundo durante las últimas décadas. La ruta de la Seda, una antigua conexión de rutas de intercambio entre el este y el oeste de China hacia el océano Mediterráneo, puede ser un buen ejemplo histórico de la evolución del intercambio global, el cual ha fomentado el intercambio cultural de productos e ideas. De hecho, las estrategias de desarrollo de mercado (por ejemplo, el expandirse afuera de una región o vender en un país o en otro continente) ha sido reconocida como una de la más grandes estrategias de crecimiento en todos los negocios, así como el incremento que enfrenta la saturación del mercado, dentro de sus mercados actuales. Como una plataforma para producir varios productos deportivos, la industria deportiva y las organizaciones, también se han visto afectadas por esta tendencia. Ciertamente, muchas organizaciones gubernamentales deportivas, como el Comité Olímpico Internacional (IOC) y la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) han estado trabajando, en cuanto a crecimiento internacional. Por ejemplo, la FIFA ha decidido organizar la Copa Mundial en tres mercados deportivos emergentes –Brasil en 2014, Rusia en 2018 y Qatar en 2022-. Incluso la liga de futbol americano (NFL) en los Estados Unidos ha estado tratando de desarrollar un nuevo mercado en China y el Reino Unido, donde la popularidad del futbol americano todavía es baja, así como la liga Premier inglesa ha propuesto sus trigésimo novenos juegos más allá de sus fronteras.

Junto con esta tendencia, cabe destacar que el tamaño de la industria deportiva ha estado expandiéndose globalmente. De acuerdo a la consultora *Price WaterhouseCoopers* (2011), las ganancias globales deportivas estuvieron valoradas en 121.4 billones de dólares en 2010, con una proyección de crecimiento anual entre 3.7% para 145.3 billones de dólares en el 2015. Específicamente, eventos mega globales (las *Olimpiadas* y la *Copa Mundial* de

la *FIFA*, por ejemplo) generaron más de 38.8 billones de dólares, mientras que los patrocinios tuvieron una ganancia estimada de 33 billones de dólares, seguidos de 25.4 billones de dólares por derechos de los medios y 17.3 billones de dólares en comercialización. También se indicó que Norte América es la región más grande con un 41% de ganancia total (49.9 billones de dólares), seguidos de Europa (35% , con 42,8 billones de dólares), Asia del Pacífico (19% , 22.7 billones de dólares) y Latinoamérica (5% , 5.9 billones de dólares)

Aunque estos números hacen que el futuro de la industria deportiva luzca promisorio, la globalización de la industria deportiva ha generado algunos retos que incluyen tipos de intercambios inestables, diferentes políticas industriales gobiernos anfitriones, la resistencia de los clientes a productos globales estandarizados y los rápidos cambios de la tecnología y transferencia de la información (Bartlett, 1998). Además, no es impresionante que la competencia entre las organizaciones con grandes capacidades, tecnología, conocimiento y experticia se haya convertido en un gran problema para ellos. Consecuentemente, estas organizaciones se esfuerzan por diferenciarse de sus competidores buscando lograr una ventaja competitiva duradera que les ayude a mantener los clientes existentes, así como poder atraer a nuevos clientes. Para alcanzar estas metas y sobrevivir en una industria altamente competitiva, estas organizaciones intentan brindar un servicio de alta calidad que tenga un potencial que impacte la satisfacción del cliente y, en cambio, los ayude a consolidar una larga relación con sus clientes. (Moxham & Wiseman, 2009). En este proceso, se espera que los empleados de servicio logren *labores emocionales*, definidas como los esfuerzos enfocados en expresar ciertas emociones requeridas por organizaciones mientras otras se suprimen. (Hochschild, 1983), en sus interacciones directas con los clientes. Amplias evidencias empíricas han demostrado que el trabajo emocional estuvo

muy relacionado con los niveles de resultados individuales como la satisfacción y el desgaste laboral (ver Hulsheger & Schewe, 2011) , y los resultados organizacionales tales como la calidad de servicio y la satisfacción del cliente percibidas (Groth, Hennig-Thurau, & Walsh, 2009).

Las organizaciones deportivas están profundamente involucradas en la producción de servicios (Chelladurai, 2014), en donde la mayoría requiere participación del cliente en esos servicios junto con el empleado de servicio. Por ejemplo, los servicios de instructores *fitness* no son completos si los clientes no siguen las indicaciones del instructor. El servicio de un entrenador sería más efectivo solo si los atletas se comprometen vigorosamente en las actividades sugeridas por el entrenador. Así, la interfaz entre el empleado de servicio y el cliente determina en gran medida la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en esto. Tales encuentros también suponen emociones por parte de los clientes así como en el empleado. Por su parte, cuando un atleta falla al seguir las instrucciones, es probable que el entrenador se enoje con el cliente. De forma similar, si el instructor de *fitness* no brinda indicaciones de forma clara, gran parte de sus clientes podrían molestarse. Desde la perspectiva de la organización, se espera que el proveedor de servicio (por ejemplo, el instructor de *fitness*, el profesor, el entrenador, el psicólogo deportivo, el terapeuta, etc.) controle las emociones sentidas y exhiba emociones apropiadas a la situación. El esfuerzo por parte de los empleados de servicio se llama trabajo emocional.

Este trabajo introducirá y definirá el concepto de trabajo emocional y discutirá cómo los cimientos del trabajo emocional son aplicables a diversas instancias en el contexto deportivo. Revisaremos de forma crítica investigaciones anteriores sobre el trabajo emocional llevado a cabo por disciplinas académicas tales como la psicología, la educación, los negocios y el deporte. Además, este capítulo abordará la interacción de diversos

sistemas de valores socio-culturales y trabajos emocionales basados en las dimensiones culturales de Hofstede (1980).

2. El Trabajo Emocional.

Grandey (2000) definió el trabajo emocional como el proceso de regulación tanto de los sentimientos y las expresiones, al momento de cumplir con las normas organizacionales para alcanzar metas organizacionales. Esta definición sugiere que los empleados aprenden a manejar sus sentimientos internos y las expresiones emocionales, como consecuencia de las reglas implícitas o explícitas impuestas por las organizaciones. Por ejemplo, una asistente de vuelo que refleje emociones positivas con pasajeros molestos, para que puedan adaptarse a las reglas de visualización, se dice que está involucrada con el trabajo emocional. Las reglas de visualización, definidas como el estándar de expresiones apropiadas para las emociones (Hochschild, 1983), es un concepto importante en la literatura del trabajo emocional. Principalmente define cuáles emociones los empleados deben visualizar y suprimir en sus interacciones con los clientes para ser más efectivos en sus trabajos. (Ashforth y Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983).

3. Reglas de visualización.

Wharton y Erickson (1993) introdujeron tres tipos de reglas de visualización: integradora, diferenciadora y enmascadora. Las reglas de visualización integradora indican expresiones positivas e impulsan una relación cálida con los clientes. Por ejemplo, usualmente se espera que los empleados de servicios de atención al cliente muestren emociones positivas como la alegría en sus interacciones con los clientes. Del lado contrario, las reglas de visualización diferenciadora envuelven expresiones negativas que separan a las personas

(miedo, odio, enojo, etc.). Por ejemplo, los cobradores necesitan expresar emociones negativas como enojo y agresividad cuando intentan recolectar dinero de los prestamistas. (Hochschild, 1983). Esta emoción negativa les permite a ellos cobrar y recaudar dinero por parte de los clientes, así como les ayuda a conseguir sus objetivos de forma efectiva. Finalmente, enmascarar emociones son muestras de neutralidad. Aunque no siempre es fácil, los entrenadores frecuentemente requieren mostrar calma en frente de sus atletas, durante una situación difícil para que los atletas no se sientan alterados y puedan enfocarse en el juego.

Para un mejor entendimiento del trabajo emocional, es necesario distinguir la emoción sentida de la emoción mostrada dentro de nosotros mismos. Las emociones sentidas indican los sentimientos internos actuales de un individuo donde las emociones mostradas representan una expresión externa del individuo. Es importante destacar que estas dos entidades pueden ser diferentes en ciertas situaciones. Por ejemplo, cuando se encuentran con personas fastidiosas, los entrenadores personales pueden experimentar irritación internamente, pero puede mostrar amabilidad hacia afuera para satisfacer a los demás.

4. Estrategias de Trabajo Emocional.

Investigadores han identificado tres clases de estrategias de trabajo emocional relacionados con el manejo de las emociones de los empleados (Ashforth y Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Hochschild, 1983). La primera es la *actuación superficial*, el proceso de modificar las expresiones internas de uno mismo, como sonreír, sin cambiar ningún sentimiento interno para seguir cierta regla de visualización. Es el proceso en el cual la emoción sentida de un individuo y la emoción mostrada son totalmente diferentes. Hochschild (1983) propuso la segunda estrategia de *actuación profunda*, la cual consiste en intentar

cambiar los sentimientos de uno mismo, mediante las reglas de visualización. Esto significa, un individuo que trata de experimentar la emoción que más se adecue a la situación y la expresa. En esta estrategia, la emoción sentida es modificada para encontrar la regla de ubicación y así, la emoción sentida y la regla de visualización se vuelven idénticas. En esencia, la actuación superficial únicamente dirige expresiones observables, donde la actuación profunda es considerada “en buena manera”, debido a su intento de cambiar estados emocionales internos, de acuerdo a las expectativas organizacionales (Grandey, 2000).

Además de esto, Ashfort y Humphrey (1993) propusieron una tercera categoría de trabajo emocional: expresión de genuina emoción (expresiones genuinas, por ejemplo). Ellos sostuvieron que las investigaciones previas negaban la posibilidad de que los empleados son capaces de experimentar y mostrar emociones apropiadas, genuina y espontáneamente. De hecho, así como los entrenadores deportivos sienten con vehemencia la pasión hacia los deportes, ellos no necesitan involucrarse conscientemente en una actuación superficial o una actuación profunda. Aunque Grandey y Gabriel (2015) cuestionan si la expresión genuina debe ser considerada una estrategia de trabajo emocional, Ashforth y Humphrey consideraron este tipo de expresión como trabajo emocional. Ya que los empleados todavía están mostrando las emociones requeridas emocionalmente. La mayoría de los investigadores notan que, aunque automática, la expresión genuina supone un “cambio” en los sentimientos internos y, además, debería ser incluida como forma de trabajo emocional (Mauss, Cook, & Gross, 2007; por ejemplo).

5. Antecedente de Trabajo Emocional.

El alcance, con el que los empleados adoptan las diversas estrategias de trabajo emocional, está basado en sus atributos personales tales como la *afectividad* y la *inteligencia emocional*.

6. La Inteligencia Emocional.

La inteligencia emocional, definida así como la habilidad para percibir, entender, dirigir y utilizar emociones en otros y uno mismo (Mayor y Salovey, 1997) ha sido considerada como un importante constructo que influye los tipos y niveles de trabajo emocional (Grandey y Gabriel, 2015). Mayor y Salovey (1997) conceptualizan el constructo “inteligencia emocional”, como el conjunto de habilidades que puede ser aprendido y desarrollado con el tiempo. Sus modelos comprenden cuatro procesos mentales relacionados conceptualmente. Estos procesos son: a) la estimación de la emoción. b) el entendimiento de la emoción. c) la regulación de la emoción y d) el uso de la emoción. En la fase de estimación, un individuo interpreta la emoción y la situación en la cual está expresada. (Aronson, Wilson y Kert, 2005). En otras palabras, la teoría de la estimación sugiere que diferentes emociones pueden ser despertadas cuando las situaciones son evaluadas o estimadas diferentemente (Lazarus, 1991). En relación con las estrategias de labor emocional, actuaciones profundas que requieran actividades cognitivas de los empleados para cambiar sus sentimientos internos, pueden estar relacionados con la inteligencia emocional, la cual ha sido considerada como la habilidad cognitiva relacionada con las emociones (Mayor y Salovey, 1997). En el lado contrario, la actuación superficial, el cual omite la actividad cognitiva de estimación y el despertar de las emociones para cambiar sus expresiones externas, puede estar ligada negativamente con la inteligencia

emocional. Más aun, la inteligencia emocional permite a los individuos reconocer rápidamente los sentimientos propios de uno y los de otras personas, regular sus emociones mucho más efectivo y, expresar emociones apropiadas más fácilmente (Carmeli, 2003). Estas habilidades pueden llevar a los empleados a involucrarse con estrategias de expresión genuinas.

7. La Afectividad

La afectividad, definida así como la suma total de los estados de ánimo individuales (Watson, Clark y Tellegen, 1998), ha sido identificada en estudios anteriores como una característica importante, la cual puede influir en la apropiación de estrategias de trabajo emocional de los empleados. Morris y Feldman (1996) sostienen que la tendencia de los individuos a sentir afectos negativos o positivos, tiene una implicación en la apropiación de las estrategias de trabajo emocional. Watson y asociados (1988) además clasificaron la afectividad en dos categorías diferentes de afectividad positiva y afectividad negativa, y se encontró que ambas influyen de manera diferente, las estrategias de trabajo emocional.

La afectividad positiva, la cual se refiere a la tendencia de un individuo a experimentar emociones positivas, le permite a los individuos a involucrarse en estrategias de afrontamiento efectivos, cuando experimentan estrés o desafíos (Lyubomirsky, King, and Diener, 2005; Miller & Schnoll, 2000). Más específicamente, las estrategias de afrontamiento activas se refieren, sea a una respuesta psicológica o conductual, diseñada para cambiar la naturaleza del factor estresante o cómo se piensa al respecto, lo cual es similar al proceso de *actuación profunda* que ya ha sido discutido anteriormente (De Rijk, Le Blanc, Schaufeli, & De Jonge, 1998). Así, la afectividad positiva puede ser positivamente asociada con la *actuación profunda* y la negativa asociada con la *actuación*

superficial, la cual es una estrategia de trabajo emocional superficial. Además, otra característica de la afectividad positiva es que lo hace a uno más activo, entusiasta y positivo. Por lo tanto, empleados con alta afectividad positiva tienden a experimentar emociones más positivas, como el entusiasmo y optimismo, independientemente de las situaciones dadas (Costa y McCrae, 1992). Así como los contextos de servicio de los participantes requieren empleados que muestren emociones positivas, de manera frecuente, en sus interacciones con sus clientes o miembros, los empleados que tiendan a experimentar más emociones positivas a lo largo de situaciones en el tiempo mostrarán emociones positivas mucho más automática y naturalmente en la mayoría de las situaciones dadas.

La afectividad negativa, definida como las tendencias de los individuos a experimentar emociones negativas (Watson y otros, 1998), lleva a los individuos a observar al mundo y sí mismos de forma pesimista y a reaccionar a eventos negativos de forma pasiva. (Watson y Clark, 1984). Cuando se confrontan eventos negativos, empleados con una alta afectividad negativa serán más propensos a experimentar emociones más negativas.

Sin embargo, como ellos puedan intuitivamente saber que no deberían reaccionar negativamente, quizás puedan involucrarse en trabajos emocionales, pero en una forma superficial de suprimir las emociones negativas y fingiendo emociones positivas hacia el exterior (por ejemplo, la actuación superficial).

8. Consecuencias del Trabajo Emocional.

Las organizaciones imponen ciertas reglas de visualización para que, tanto los clientes / usuarios, puedan tener experiencias de servicio agradables y placenteros, los cuales benefician a la organización. Aunque, la adherencia a este tipo de reglas de visualización

podría tener efectos perjudiciales en los empleados. En las siguientes secciones resaltaremos, tanto los resultados a nivel individual como los resultados a nivel organizacional.

9. El Trabajo Emocional y los resultados a nivel individual.

La siguiente sección describe dos resultados significantes a nivel individual: el agotamiento del trabajo y la satisfacción laboral.

10. El agotamiento laboral y el trabajo emocional.

Una de las consecuencias mejor documentadas del trabajo emocional es el agotamiento laboral, definida como “el síndrome de fatiga emocional, despersonalización y logros personales reducidos que pueden ocurrir entre individuos que realizan “servicios de atención” de algún tipo” (Maslach y Jackson , 1986;pag.1). Hochschild (1983) indicaba que los empleados emocionales eran particularmente vulnerables a agotarse, en tanto los contextos donde se envuelven involucren la interacción directa entre empleados y clientes. Ciertamente, amplia evidencia apoya esta relación (Hulsheger y Schewe, 2011). Sin embargo, Johnson y Spector (2007) argumentaban que utilizar diferentes estrategias de trabajo emocional puede resultar en consecuencias distintas.

La actuación superficial ha resultado ser una estrategia perjudicial para la salud. Esto es que, mientras los empleados se involucran en una actuación superficial, hay una discrepancia entre lo que ellos están sintiendo por dentro y lo que ellos están reflejando hacia el exterior. Además, los empleados experimentan un alto nivel de disonancia emocional y un sentimiento de falsedad. De igual forma, mientras los empleados están involucrados en la actuación superficial, ellos ejercen un alto nivel de esfuerzo psicológico

al suprimir sus sentimientos internos, fingiendo sus expresiones externas y monitoreando sus propios comportamientos, donde la expresión externa esté alineada con los requerimientos situacionales. Estos procesos internos conllevan a los empleados a experimentar consecuencias negativas como el agotamiento laboral.

Por otro lado, la actuación profunda ha resultado en una estrategia beneficiosa para la salud que resulta en resultados positivos de logros personales, satisfacción laboral y disminución del agotamiento (Hulsheger y Chew , 2011). Cuando los empleados utilizan la actuación profunda, incluso ellos tratan de compaginar sus sentimientos internos con sus expresiones externas, al cambiar sus percepciones de las situaciones, las cuales las hacen emociones sentidas y expresan emociones congruentes. En este proceso, los empleados con actuación profunda tienen un bajo nivel de disonancia emocional y un sentimiento de autenticidad. Sin embargo, la actuación profunda requiere que los empleados ejerzan un cierto nivel de esfuerzo psicológico, ya que la estrategia usa su actividad cognitiva buscando cambiar la percepción de la situación. Finalmente, la expresión genuina raramente genera disonancias emocionales y un sentimiento de falsedad, debido a que las emociones sentidas están alienadas con las expresiones reflejadas automáticamente. Más aun, la estrategia no necesita esfuerzo psicológico ya que es un proceso automático.

11. El trabajo emocional y la satisfacción laboral.

Otra consecuencia bien documentada sobre el trabajo emocional es la satisfacción laboral, definida como el “grado en el cual les agradan (satisfacción) o desagradan (disgusto) sus empleos” (Spector, 1997 , pag, 2). Como en el caso del agotamiento laboral, la relación entre las estrategias de trabajo emocional y la satisfacción laboral puede ser explicada a través del costo psicológico. Esto es, una actuación superficial que genera altos niveles de

disonancia emocional, esfuerzo psicológico y un sentimiento de falsedad que están fuertemente relacionados con una disminución de la satisfacción laboral. Kruml y Geddes (2000) explicaban que el proceso de supresión de la emoción sentida y la demostración de emociones fingidas conlleva los empleados a sentir un elevado nivel de falsedad que, a su vez, produce insatisfacción laboral e intenciones de renunciar. Por otra parte, fue relacionada la actuación profunda con la satisfacción laboral. La actuación profunda, la cual permite a los empleados alcanzar un sentimiento de autenticidad al alinear la emoción sentida con la emoción mostrada, recibe una retroalimentación favorable de los clientes en situaciones interpuestas. (Cote y Morgan, 2002). Esta retroalimentación positiva permite a los empleados (re)conquistar sus fuentes internas que, a su vez, significa que las recompensas superan a la inversión de fuentes emocionales (Grandey y Gabriel, 2015). Así, la actuación profunda está positivamente asociada con la satisfacción laboral. Finalmente, la expresión genuina, la cual no genera disonancias emocionales, esfuerzo psicológico o un sentimiento de falsedad que conlleve a una ganancia de recursos aunado a una retroalimentación social positiva que puede mejorar la satisfacción laboral entre los empleados.

12. El trabajo emocional y los resultados organizacionales.

Como acabamos de ver, aunque el trabajo emocional posiblemente tiene un impacto negativo en el bienestar de los empleados, tiene un impacto positivo en los resultados organizacionales (Grandey y Gabriel, 2015; Humphrey y otros, 2015). Los resultados propuestos en este modelo serán percibidos en la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

13. El trabajo emocional percibido y la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente, la cual se refiere a una “suma de reacciones afectivas y negativas a una situación de servicio” (Rust y Oliver, 1994; pag.73), fue considerada como la prioridad más importante entre los directores de *marketing* (por ejemplo, Aksoy y Lerzan, 2013) debido a su rol potencial en la rentabilidad de cualquier organización (Parasuraman, Zeighaml y Berry, 1994). Los clientes satisfechos tienden a re-usar o readquirir el servicio en general y las organizaciones deportivas en particular (Ferrand, Robinson y Valette- Florence, 2010; Pedragosa y Correia, 2009). Con respecto a la relación con las estrategias de trabajo emocional, estudios han reflejado que las demostraciones falsas afectan la experiencia de servicio de los clientes y sus apreciaciones sobre los empleados (Grandey y otros, 2005; Groth y otros, 2009; Hennig Thurau, Groth, Paul y Gremler , 2006). Tales experiencias están asociadas con juicios menos favorables en relación con la honestidad del proveedor de servicio, agrado y simpatía (Frank, Ekman y Friesen, 1993), así como la confianza y la cooperación (Krumhuber y otros, 2007). En vista de que el trabajo emocional puede impactar en la autenticidad de la muestra emocional resultante (Grandey y otros, 2005; Grith y otros, 2009), emplear trabajo emocional puede resultar en procesos interpersonales que afectan las opiniones sobre el servicio. Empíricamente, investigaciones indicaron que, cuando los empleados se involucran en una actuación profunda y una expresión genuina, los clientes estaban más predispuestos a estar satisfechos con una interacción (Hulsheger y Schewe, 2011; Hur, Moon y Jun, 2015). Del lado contrario, la actuación superficial que involucra la supresión de emociones negativas y el fingir expresiones de forma externa tuvieron una relación negativa con la satisfacción del cliente (Wang y Groth, 2014).

14. El trabajo emocional percibido y la calidad de servicio percibida.

La calidad de servicio percibida es definida como la diferencia entre las expectativas del cliente y la las percepciones del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994). Existen cinco dimensiones principales que los clientes usan para calificar la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad. La confiabilidad es la habilidad de brindar el servicio prometido tanto de manera confiable como precisa; la capacidad de respuesta es la voluntad de ayudar a los clientes y brindarles una respuesta oportuna; la seguridad se relaciona con el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para brindar confianza y convicción; la empatía es la muestra de atención y cuidado individualizada, y la tangibilidad que incluye evidencias físicas, la aparición de instalaciones físicas , personal y materiales de comunicación (Parasuraman y otros, 1994). Groth y otros (2009), sostenían que tres de las dimensiones (confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad, por ejemplo) están asociadas al trabajo emocional, dado el largo contacto cara a cara con el cliente. Por ejemplo, emplear actuación profunda y una expresión genuina probablemente tendrá una influencia positiva en la percepción de calidad de servicio de los clientes, ya que ambas pueden ser consideradas como auténticas (incrementa la confiabilidad en la calidad de servicio) y resulta en una alta confianza del cliente (incrementa la seguridad del servicio del cliente) Emplear autenticidad también debería estimular la creencia de los clientes que, los empleados a sus servicios, están verdaderamente dispuestos a ayudarles (incrementa la capacidad de respuesta del servicio de atención al cliente). De forma opuesta, la falta de autenticidad asociada con la actuación superficial puede llevar a los clientes a preguntarse, consciente o inconscientemente, la confiabilidad y capacidad de respuesta de los empleados y debería reducir la confianza de los clientes en la empresa de servicios, la cual a su vez, disminuye la calidad de servicio.

15. Los ejemplos del trabajo emocional en los contextos deportivos.

¿Son los entrenadores trabajadores emocionales en contextos deportivos?

Hochschild (1983) notó que un empleo implicaría un trabajo emocional si (a) requiere contacto cara a cara o voz a voz con otras personas; y (b) si requiere que el trabajador produzca un estado emocional en otra persona. Por lo tanto, ella agrupó empleos que involucran trabajo emocional como vendedores, empleados técnicos y profesionales, empleados de oficina, empleados de servicio, *managers* y administradores. Desde sus descripciones relacionadas con el trabajo emocional, es posible asumir que los líderes en contextos deportivos, tales como *coaches* y entrenadores personales son considerados trabajadores emocionales a lo largo de sus empleos. Por ejemplo, el *coaching* requiere interacciones intensivas con los atletas y necesita ayudar a los atletas a alcanzar sus estados emocionales óptimos para así, poder demostrar sus mejores actuaciones. En esta sección, introduciremos algunos de los ejemplos que demuestran a los entrenadores como trabajadores emocionales.

Pensemos en situaciones deportivas. Es la ronda final del campeonato nacional en beisbol. El juego está 7 a 6 y tu equipo está ganando por una carrera en la baja de la novena entrada. Tu lanzador cerrador esta la lomita y está lidiando con toda la presión y no puede mostrar su verdadero *performance*. La situación se vuelve muy apremiante con todas las bases llenas y solo un *out* para terminar. Tú, como *manager* del equipo, te sientes nervioso por dentro así como los demás miembros del equipo porque la seguridad de tu trabajo depende de este juego. Tu corazón está palpitando tan rápido y te sientes nocivo y asfixiante pero tratas de demostrar calma, al frente de los atletas, ya que es la única manera de que puedas mostrar confianza hacia tus jugadores, la cual les llevará a tener confianza en

sí mismos. Para alcanzar esto, deliberadamente piensas en la alegría de ganar el campeonato nacional, lo cual ayuda a liberarte de esa sensación agobiante. Luego de calmarte, te diriges hacia la lomita y muestras tu confianza en tus lanzadores y receptores, y comienzas a hablarles sobre lo que han pasado para alcanzar esta oportunidad. Reflejas tu entusiasmo y confianza hacia tu lanzador y parece que la emoción generada ese transmitida hacia él, así como él muestra algo de determinación en su rostro. Ahora, el juego se reinicia, el lanzador envía su bola rápida y el bateador golpea la bola sobre el campo hacia el campocorto. Sin embargo, tu estelar campocorto pierde la bola y se le va entre las piernas. Como ya van dos *outs*, todos los corredores comienzan a correr tan rápido como pueden y además el segundo corredor anota la carrera que hace que tu equipo pierda el juego. Todo el equipo y los fanáticos quedan anonadados y los comentaristas comienza a gritar: “-El juego se acabó!” 8 a 7!!! Este es uno de los resultados más molestos en la historia de esta liga. Mientras el equipo rival está celebrando su victoria, todos tus jugadores no pueden creer lo que acaba de suceder y algunos de ellos comienzan a llorar y a sentirse tristes. Más aun, algunos fanáticos gritan y abuchean al campocorto y él no puede enfrentar la consecuencia que causó con su frustración. Después del juego, en los bastidores, nadie hablaba antes de que entrases a la habitación. A pesar de toda la ira y la frustración que sientes por dentro, tú te esfuerzas para tomar aliento y pensar que esto puede ser un proceso de aprendizaje para el equipo y que el equipo puede tener mejores chances de ganar el año que viene si es equipo se sobrepone a esta tragedia. Ahora, todo tu enojo y frustración se transforma en esperanza y comienzas a hablar sobre cómo el equipo ha crecido tanto y cómo esta experiencia los hará eventualmente más fuertes porque habrá otra temporada esperando por ellos. La mayoría de los atletas parece entender lo que estás tratando de decirles y emoción que les estás brindando.

En la vida real, algunos *coaches* mencionaron el trabajo emocional en sus carreras como entrenadores. Por ejemplo, Eung- Ryong Kim, quien fue el manager principal en tres diferentes equipos en la Organización de Beisbol Coreano, es considerado como uno de los más exitosos managers en la historia del beisbol profesional coreano. Como manager de los *Kia Tigers* (1982-2000) y los *Leones Samsung* (2004-2010) él ganó el campeonato nacional diez veces, mientras que ganó la medalla de bronce en las *Olimpiadas de Verano* de Sidney 2000, como el manager del equipo de beisbol nacional coreano. Después de los años gloriosos, los *Leones Samsung* lo ascendieron como manager general del equipo, cuando el equipo ganó dos veces los campeonatos del 2011 y 2012.

Después de su retiro de cincuenta y cinco años de vida beisbolística, ha aparecido en programas de entrevistas en vivo en Corea en el 2011. Durante uno de los programas, él habló sobre los retos y dificultades como manager por primera vez y describió el mundo del beisbol profesional como una “dura batalla”. Particularmente él dijo que el propio beisbol le causaba “pánico”, ya que el rendimiento del equipo, bajo su dirección, está directamente relacionado con la seguridad de su trabajo. Él también comentó que “- Yo no podía estar tenso delante de los atletas durante las competiciones e incluso durante situaciones críticas, debido a que los atletas me veían y mis expresiones siempre podían influirles de algunas formas . Si yo mostraba mi ansiedad, ellos podrían leer mi semblante y ponerse ansiosos también. Así que yo trataba de mostrar que no estaba afectado bajo ninguna circunstancia y reflejaba franqueza, pero a pesar de mis treinta y un años de experiencia como entrenador, siempre estaba nervioso, al punto que tuve que tomar tranquilizantes antes de los juegos”. La audiencia estaba impactada por él cuando dijo que ni siquiera recibía los chequeos de atención medica regular porque él pensaba que si se tenía que hospitalizar por alguna

enfermedad, las noticias podrían afectar a sus equipo. Después de su retiro, finalmente se chequeó y se le encontraron seis pólipos que pudieron ser malignos.

En los Estados Unidos, los incidentes actuales parecieron relacionarse con el trabajo emocional de los entrenadores. En el 2011, el entrenador de futbol americano de *Washington* Steve Sarkisian, expresó su volátil ira hacia los árbitros luego de unos llamados de atención controversiales en contra de su equipo. El partido estaba 20 a 17, el equipo de *Nebraska* estaba ganando por tres puntos antes del tercer cuarto. Sin embargo, después del controversial tercer llamado de atención, donde el entrenador Sarkisian pensó que no era correcto, él expreso su odio genuino hacia los árbitros y recibió la segunda bandera del juego, por lo que fue denominado delicadamente “retraso del partido”. El equipo, desafortunadamente, se fue en un rally 27: 0 en contra por el equipo de *Nebraska*, luego de su expresión emocional que resultó en una derrota 51-38. Después del partido, el entrenador Sarkisian lamentó sus comportamientos y prometió que no volvería a suceder. Esto es lo que dijo: “-Soy un hombre apasionado. Quiero hacer todo lo que pueda por nuestros chicos para darles el mejor chance de ganar. Yo sentí que había como un punto ahí, en el que quizás mis emociones sacaron lo mejor de mí, porque no sentí que era lo correcto. Pero debo mostrar más serenidad si quiero que nuestros chicos muestren más serenidad.” Como puede ser visto en los contextos deportivos competitivos, los entrenadores se esfuerzan para regular sus emociones y reflejar emociones apropiadas al frente de los atletas, lo cual puede llevar potencialmente a los atletas a actuar mejor.

En el escenario de la industria del *Fitness*, los entrenadores personales también pueden ser consideraos como trabajadores emocionales, ya que sus ocupaciones laborales incluyen cierto nivel de habilidades para relacionarse (motivar o animar a los clientes, por ejemplo) y habilidades técnicas (brindar un servicio de instrucción *fitness* a los clientes, por

ejemplo). Para motivar a los clientes a entrenar y continúen siendo miembros de su organización *fitness*, los entrenadores personales necesitan ser entusiastas, involucrándose en su trabajo emocional. Maguire (2001) entrevistó a varios entrenadores personales y reportó que el rol de los entrenadores personales implica un alto grado de involucramiento emocional como motivador en el transcurso de sus trabajos. Por ejemplo, uno de los entrevistados reconoció su profesión como motivadora, al decir que: “-Tú te conviertes en sus entrenadores. Tú eres sus maestros. Te conviertes en su entrenador, su psiquiatra y su tirano.[entre risas].” Tienes que mantenerte sobre ellos. Si ellos vienen, quejándose sobre que están cansados y no quieren entrenar, tienes que saber cómo lidiar con eso. Ellos llegan, te dicen que han tenido un mal día, sus jefes les gritaron todo el día y no quieren entrenar. Tienes que saber qué hacer y asegurarte que tengan un buen entrenamiento. Soy sus mentores. (pág 393-394). Otro entrevistado también mencionó que: “-Es sobre cómo luces. El entusiasmo, qué tan consciente estás y lo que sabes. Todo eso viene de repente. Tiene mucho que ver con tu espíritu” (página 395).

Para resumir, como puede observarse en los ejemplos prácticos, los líderes en los contextos deportivos, (*coaches* y entrenadores personales) necesitan controlar sus emociones lo suficientemente bien durante sus trabajos y sus emociones expresadas tienen el potencial de influir tanto en clientes como en atletas de la organización. Sin embargo, este proceso puede afectar su salud y bienestar negativamente, en consecuencia, la importancia del trabajo emocional en los líderes, dentro de los contextos deportivos, se vuelve más y más importante.

16. La teoría de la Dimensión Cultural de Hofstede.

Aun cuando la cultura ha sido definida de diversas formas, un consenso abiertamente aceptado como definición fue propuesto por Kluckhohn (1950): “La cultura consiste en patrones de formas de pensamientos, sentir y reaccionar, adquiridos principalmente a través de símbolos, conformando unos logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su personificación en artefactos; el eje esencial de la cultura consiste en sus ideas tradicionales (por ejemplo, seleccionada y derivada históricamente) y especialmente sus valores arraigados” (página 86). En otras palabras, la cultura es el sistema complejo y elaborado de significado y comportamiento que define el modo de vida de un grupo o sociedad (Hofstede, 2001).

Un número de investigadores se han interesado en las similitudes y diferencias entre los valores culturales entre las naciones y han asumido que un país puede tener valores culturales específicos, que pueden ser diferenciados de otros países. Como un consultor de la *IBM* que buscaba extender sus lazos comerciales internacionales, Hofstede (1980) intentó identificar las diferencias y similitudes entre los patrones culturales de los países. Así, entre 1967 y 1973, él investigó a 53 países, con aproximadamente ciento diecisiete mil empleados de *Hermes*, una afiliada de *IBM*, la mayoría de ellos gerentes de nivel medio. En este trabajo, él investigó qué expectativas de norma tenían las sociedades para sus miembros, la importancia de la obediencia de sus miembros con las expectativas y el costo de obedecer o no obedecer, buscando descubrir tendencias generales dentro de las sociedades, aun cuando existen diferencias individuales. Su estudio encontró que las diferencias culturales existen en cuatro dimensiones reflejadas en la tabla 1. Ellas son el índice de distancia al poder (PDI, por sus siglas en inglés), individualismo vs colectividad (IDV), la incertidumbre (UAI) y la masculinidad (MAS). Hofstede (2001) sostuvo que

cada una de estas dimensiones está enmarcada en problemas básicos, bajo las cuales todas las sociedades deben lidiar, pero sus reacciones pueden ser distintas. Estos problemas incluyen desigualdad humana, la integración de individuos en grupos primarios, la incertidumbre del futuro y la división de las reglas emocionales entre mujeres y hombres. El PDI se refiere al nivel bajo el cual los miembros más débiles de las organizaciones/instituciones aceptan la desigualdad de poder. El IDV significa el grado en el cual un individuo se relaciona con otros individuos y el colectivo. De acuerdo a Triandis (1995) el eje central del individualismo, es darle prioridad a objetivos personales por sobre metas grupales, mientras el colectivismo propone un énfasis subordinando las metas personales a estos que conforman el grupo. El UAI se refiere al sentimiento de inconformidad que los miembros experimentan cuando se enfrentan a situaciones inesperadas e imprevistas. El MAS se refiere a la naturaleza de los roles de género. Dentro de las culturas masculinas, el logro, la competitividad y el adelanto son valorados y los roles de género tradicionales son enfatizados. Los hombres están a cargo y las mujeres tienen menos oportunidades para trabajar y estudiar. Por el lado contrario, en las culturas femeninas, el cuidado y la afiliación es valorar y más oportunidades son brindadas para estudiar y trabajar. De acuerdo a Hofstede (2001), estas dimensiones fueron validadas empíricamente y cada país pudo ser posicionado en la escala representada por cada dimensión (ver tabla 2) que van de 1 a 120. El resultado de este estudio permite a los investigadores y practicantes identificar diferencias en cada dimensión. Por ejemplo, con respecto al PDI , las regiones de Latinoamérica, África, Asia y los países árabes tuvieron un alto puntaje mientras que los países europeos (Austria y Dinamarca, por ejemplo) fueron caracterizados con poca distancia de poder. Los Estados Unidos registró el lugar 40 que lo posicionó como el país intermedio entre Guatemala (95) e Israel (13). Con respecto a los países europeos, los

países del norte de Europa (Suecia en el 31; Gran Bretaña en el 35) mostraron bajo PDI mientras que los países del sur y este europeos (68 para Polonia y 57 para España) registraron una distancia de poder mucho más alta.

Tabla 1.

Las cuatro dimensiones de las diferencias culturales.

PDI	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo ←————→ Distancia de poder Alta • El grado de desigualdad entre las personas asumida como un estado de cosas naturales
IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Colectivismo ←————→ Individualismo • La relación entre el individuo y el grupo
UAI	<ul style="list-style-type: none"> • Débil ←————→ Fuerte anulación de incertidumbre • Cómo las personas lidian en una cultura con lo impredecible y lo ambiguo
MAS	<ul style="list-style-type: none"> • Femenidad ←————→ Masculinidad • Orientado al cuidado (sociedades) versus orientado a objetivos (sociedades)

El resultado del IDV claramente muestra evidencia de que existe una diferencia significativa entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Países de Norte-América y Europa recibieron un puntaje relativamente más alto, indicativo de un clima más individualista. Por ejemplo, Canadá y Hungría recibieron 80 respectivamente. Por otra parte, países asiáticos, africanos y latinoamericanos reflejaron una fuerte colectividad, así como Colombia registró 13 e Indonesia 14. El país con el puntaje más bajo fue Guatemala con 6 mientras que el país más individualista fue Gran Bretaña con 91. Por la UAI, los países de Latinoamérica, la mayoría de Europa y Japón tuvieron altos puntajes mientras que los países nórdicos (Suecia, por ejemplo) y China tuvieron puntajes bajos. Respecto al MAS, los países nórdicos mostraron puntajes extremadamente bajos (Noruega con 8 y 5 para

Suecia, por ejemplo) mientras que Japón y países europeos (Hungría, Austria y Suiza, por ejemplo) tuvieron puntajes fuertes.

Tabla 2.

Índice de puntaje de las cuatro Dimensiones culturales por regiones.

		PDI	IDV	UAI	MAS
North America	Canada	39L	80H	52M	48M
	Costa Rica	35L	15L	21L	86H
	Salvador	66H	19L	40L	94H
	Guatemala	95H	6L	37L	101H
	Jamaica	45M	39L	68H	13L
	United States	40L	91H	62H	46M
Asia Pacific	Australia	36L	90H	61H	51M
	Hong Kong	68H	25L	57M	29L
	India	77H	48M	56M	40L
	Indonesia	78H	14L	46M	48M
	Iran	58M	41M	43M	59M
	Japan	54M	46M	95H	92H
	Malaysia	104H	26L	50M	36L
	New Zealand	22L	79H	58M	49M
	Pakistan	55M	14L	50M	70H
	Peru	64H	16L	42M	87H
	Philippines	94H	32L	64H	44M
	Singapore	74H	20L	48M	8L
	South Korea	60M	18L	39L	85H
	Taiwan	58M	17L	45M	69H
	Thailand	64H	20L	34L	64H
Europe	Austria	11L	55M	79H	77H
	Belgium	65H	75H	54M	94H
	Denmark	18L	74H	16L	23L
	Finland	33L	63H	26L	59M
	France	68H	71H	43M	86H
	Germany	35L	67H	66H	65H
	Great Britain	35L	89H	66H	35L
	Greece	60M	35L	57M	112H
	Ireland	28L	70H	68H	35L
	Israel	13L	54M	47M	81H
	Italy	50M	76H	70H	75H
	Netherlands	38L	80H	14L	53M

	Norway	31L	69H	8L	50M
	Portugal	63H	27L	31L	104H
	Spain	57M	51M	42M	86H
	Sweden	31L	71H	5L	29L
	Switzerland	34L	68H	70H	58M
	Turkey	66H	37L	45M	85H
	Yugoslavia	76H	27L	21L	88H
Latin America	Argentina	49M	46M	56M	86H
	Brazil	69H	38L	49M	76H
	Chile	63H	23L	28L	86H
	Columbia	67H	13L	64H	80H
	Ecuador	78H	8L	63H	67H
	Mexico	81H	30L	69H	82H
	Panama	95H	11L	44M	86H
	Uruguay	61H	36L	38L	100H
	Venezuela	81H	12L	73H	76H
Africa	East Africa	64H	27L	41M	52M
	South Africa	49M	65H	66H	49M
	West Africa	77H	20L	46M	54M

Hofstede (2001) explicó de una manera más profunda las diferencias entre las normas sociales basándose en cada una de las cuatro dimensiones. Con respecto al PDI, él sostuvo que la norma PDI se relaciona con la necesidad de dependencia versus la interdependencia en sociedad. Más aun, la desigualdad es vista como malévolas en sociedades con bajo nivel de PDI mientras es vista como la base del orden social en una sociedad con alto nivel de PDI. En países con bajo nivel de PDI, el poder es algo de lo cual los encargados del poder están casi avergonzados, y tratan de subestimar mientras el poder es considerado como un factor básico de la sociedad que precede al bien o al mal en países con alto nivel de PDI. Finalmente, países con bajo nivel de PDI están caracterizados por una armoniosa relación entre los poderosos y los desposeídos, mientras que en los países con alto nivel PDI, existe un conflicto significativo entre los poderosos y los desposeídos.

Con respecto al nivel de IDV, las definiciones de individualismo y colectividad como los dos polos de una dimensión de la cultura nacional son: individualismo que se refiere a una sociedad, en la cual los lazos entre los individuos están sueltos; de cada quien se espera que piense solo en ella/él y en su familia inmediata únicamente. La colectividad se refiere a una sociedad en la cual las personas, desde su nacimiento en adelante, son integradas en fuertes grupos cohesionados, los cuales a través de toda su vida continúan protegiéndose entre ellos, a cambio de una lealtad incuestionable. En general, una cultura está categorizada sea como individualista o colectivista basándose en como una persona se observa a sí misma. En las culturas individualistas, el ser es visto como independiente y las personas se comportan, de acuerdo a sus actitudes y preferencias personales. Por otra parte, en las culturas colectivistas el ser es visto como interdependiente y las personas se comportan basándose en normas sociales. Adicionalmente, en las culturas individualistas, los objetivos de carácter individual son considerados importantes, mientras que las metas de carácter grupal son promovidas en la cultura colectivista (Sivadas, Bruvold y Nelson, 2008).

La norma UAI se ocupa fundamentalmente de los niveles de ansiedad sobre el futuro de un país. Desde una perspectiva de alta UAI, la ansiedad está más relacionada con mostrar las emociones, bajo la cual la sociedad ha creado puntos de venta; bajo un enfoque de baja UAI, la ansiedad es liberada más hacia una relajación pasiva y se supone que las emociones deben ser controladas. Hay mucha más apertura al cambio y las nuevas ideas en las perspectivas de baja UAI, mientras que existe un mayor conservatismo y un fuerte deseo hacia la ley y el orden en las perspectivas de alta UAI. Hay mucha más diversidad de tolerancia en los países con bajo nivel UAI, mayor temor hacia objetos foráneos en países con alto nivel UAI. Finalmente, se promueve la supresión de las emociones en los países

con bajo nivel UAI mientras que en los países con alto nivel UAI, se enfatiza expresar las emociones.

La masculinidad se refiere a una sociedad, bajo la cual los roles sociales de género son claramente inconfundibles: se espera que los hombres sean asertivos, rudos y enfocados en el éxito material; se respalda a las mujeres para que sean más modestas, tierna y preocupadas por la calidad de vida. La feminidad se refiere a la sociedad en la cual los roles sociales de género se superponen: tanto mujeres como hombres deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida.

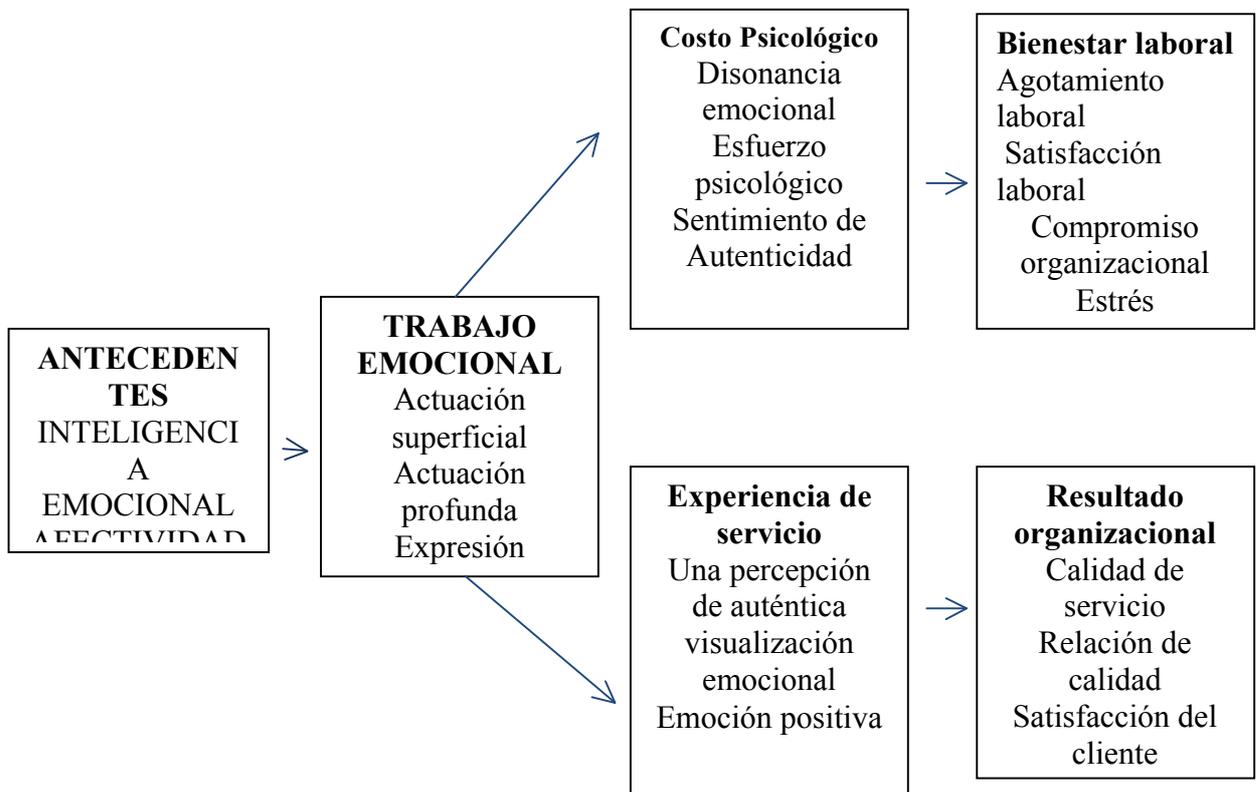


Figura 1. Un modelo conceptual del trabajo emocional en el deporte.

17. El Trabajo Emocional en diferentes culturas.

En la literatura encontrada sobre este tópico, se ha notado que el contexto ambiental, incluyendo la cultura nacional juega un rol crítico en la interpretación de los eventos afectivos y la adopción de estrategias de trabajo emocional de los empleados. De acuerdo a Grandey y otros (2005, pág. 902), “las diferencias culturales en los trabajos emocionales son importantes para entender...como las empresas externalizan las funciones de sus servicios más allá de sus fronteras y exportan compañías a otros países, managers que necesitan estar conscientes del agotamiento potencial en los empleados si ellos requieren demostraciones emocionales que sean incongruentes con las normas culturales”. Así, en la economía global, es importante entender cómo las diferentes dimensiones culturales influyen los procesos de trabajo emocional, buscando asegurar una mejor calidad de servicio y proteger el bienestar de los empleados en diferentes países. Entre las diversas dimensiones de las culturas, el IDV ha recibido la mayor atención en toda la información y literatura previa.

Países con alto nivel individualista (USA, por ejemplo) observan la emoción como un derecho individual y es vista como una experiencia personal importante (Sivadas y otros, 2008). La expresión emocional típicamente está impulsada en las culturas individualistas como un medio de expresión personal, con normas que enfatizan la expresión emocional. En contraste, las culturas colectivistas, valoran los grupos por sobre los individuos (Hofstede, 1980). Estas culturas tienden a promover la armonía y la cooperación entre los grupos antes que promover comportamientos individuales asertivos (Noon y Lewis, 1992). En estas culturas, las emociones son experiencias interactivas que reflejan el contexto emocional y minimizan las conexiones con el ser interior (Sivadas y otros, 2008). Como resultado, las expresiones emocionales tienden a ser mucho más controladas, con un

enfoque mucho mayor en cómo las emociones pueden impactar la relación entre los individuos y otros (Mesquita, 2000). Adicionalmente, las culturas colectivistas suelen promover la moderación emocional mientras la cultura individualista tiende a promover la expresión emocional. De acuerdo a Eid y Diener (2001, pág. 883), “en China, hay una actitud general para considerar las emociones como peligrosas, irrelevantes o causales de enfermedades...la moderación o supresión de emociones es altamente valorada en China.” Debido a este énfasis en la armonía y el manejo de relaciones en las culturas colectivistas, se encontró que podría ser más común regular emociones en la cultura colectivista a través de contextos que en las culturas individualistas. Esto es, el trabajo emocional puede ser un proceso normativo en las culturas colectivistas que proviene de la necesidad de mantener la armonía y la cooperación entre los grupos (Mesquita y Walker, 2003). Investigaciones sobre las emociones entre las culturas reportaron que en las culturas individualistas, la expresión genuina es valorada (Eid y Diener, 2001). Así, los individuos en estas culturas se sienten más cómodos expresando sus emociones naturales. De hecho, varios investigadores reportaron que las estrategias de trabajo emocional en la actuación superficial y la actuación profunda, fueron reportadas como usadas de manera más frecuente en China, un representante de la cultura colectivista, que en los Estados Unidos, sugiriendo que los empleados en las culturas colectivistas se involucran en el manejo de las emociones mucho más que los empleados en una cultura individualista. (Allen y otros, 2014).

En cuanto a la relación entre el trabajo emocional y el bienestar de los empleados, se halló que las relaciones entre la actuación superficial con dimensiones de agotamiento en una cultura colectivista, era más débiles de lo que se observa en una cultura individualista. En la cultura individualista, donde se espera la supresión de la emoción y se considera una norma, el acto de la supresión de las emociones sentidas y el fingir emociones falsas puede

ser experimentado como un esfuerzo menor y resulta en menor disonancia que hacer lo mismo en una cultura individualista. Quizás esto pueda resultar debido a que los individuos en las culturas colectivistas, por lo general, tienen más experiencia regulando las emociones como parte de las normas culturales asociadas con promover la armonía y evitar conflictos.

18. Conclusión.

La calidad de la interacción entre los empleados y los clientes juega un rol central para mejorar los resultados de los clientes (Bitner, Booms y Tetrault, 1990). Las publicaciones recientes sobre la gestión de servicios se enfocan cada vez más en los roles de las emociones y el trabajo emocional en la proyección del servicio, lo cual tiene el potencial de generar un experiencia placentera durante la interacción entre los clientes (Groth y otros, 2009; por ejemplo). Recientemente, los psicólogos han identificado el rol negativo del trabajo emocional en el bienestar de los individuos, entre los servicios de atención al cliente, como si implicase una experiencia difícilísima y desagradable para los empleados. Además, el trabajo emocional puede tener implicaciones para los resultados organizacionales, al brindar experiencias placenteras a los clientes en sus interacciones con los empleados. Este capítulo también investigó el posible rol de las dimensiones culturales en el trabajo emocional en el lugar de trabajo. Los *managers* pueden querer considerar las variación cultural en el entrenamiento de necesidades, procesos de selección, y estrategias para expandir operaciones en otros países/ culturas. En otras palabras, la sensación de “talla única para todos” como acercamiento al servicio de atención al cliente, no luce ser apropiada o necesaria y puede haber ahorros de costos beneficiosos cuando se entrena apropiadamente, se hacen procesos de selección y las estrategias son aplicadas. Por su parte, las iniciativas de diversidad pueden ser el objetivo para enfocar las diferencias

culturales en las demostraciones emocionales, que demanda y proveen una motivación para continuar apoyando tales programas. Sin embargo, relacionado con las implicaciones previas sobre la práctica, los managers no deberían ignorar las diferencias individuales dentro de la cultura, que pueda lograr que la implementación de estos procesos culturalmente adaptados sea un desafío.

Referencias.

- Allen, J., Diefendorff, J., & Ma, Y. (2014). Differences in emotional labor across cultures: A comparison of Chinese and U.S. service workers. *Journal of Business & Psychology, 29*, 21-35.
- Ashforth, B. and Humphrey, R., (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review, 18*, 88-115.
- Aksoy, B., & Lerzan, T. (2013). How do you measure you can't define? The current state of loyalty measurement and management. *Journal of Service Management, 24*, 356-381.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2005). *Social Psychology* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barett, C. (1998). Managing across borders: Transnational solution. *The Academy of Management Review, 29*, 43-53.
- Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*, 71-84.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 18*, 788-813.
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: Development of a model. *Journal of Sport Management, 1*, 159-172.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Côté, S., Miners, C. T. H., & Moon, S. 2006. Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace. In W. J. Zerbe, N. Ashkanasy, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotions in Organizations*, vol. 2: 1-24. Oxford, UK: Elsevier.
- Côté, S. & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotional regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 947-962.
- De Rijk, A.E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B., & De Jonge, J. (1998) Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 1-18.

Eid, M., & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 869–885.

Ferrand, A., Robinson, L., & Vallette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.

Frank, M., Ekman, P., & Friesen, W. (1993). Behavioral markers and recognizability of the smile of enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 83-94.

Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.

Grandey, A., & Gabriel, A. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Behavior*, 2, 323-349.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005). Must “service with a smile” be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.

Grossman, M., & Wood, W. (1993). Sex differences in emotional experience: A social role inter interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1010–1022.

Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52, 958-974.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hülshager, U., & Schewe, A. (2011). On the costs and benefits of emotional labour: A meta-analysis of decades of research. *Journal of Occupational Psychology*, 16, 361–389.

Humphrey, R., Ashforth, B., & Diferndorff, J. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 749-769.

Hur, W., Moon, T., & Jung, Y. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 29, 71-80.

Johnson, H. M., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.

Kluckhohn, F. (1950). Dominant and substitute profiles of cultural orientation: Their significance for the analysis of social stratification. *Social Forces*, 28, 376-393.

Krumhuber, E., Manstead, A., Cosker, D., Marshall, D., Rosin, P., & Kappas, A. (2007). Facial dynamics as indicators of trust worthiness and cooperative behavior. *Emotion*, 7, 730-735.

- Kruml, S., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-42.
- Lazarus, R. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of Emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Maguire, J. (2001). Fit and flexible: The fitness industry, personal trainers, and emotional service labor. *Sociology of Sport Journal*, 18, 379-402.
- Mauss, I., Cook, C., & Gross, J. (2007). Automatic emotion regulation during anger provocation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 698-711.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. New York, NY: Basic Books.
- Mesquita, B. (2000). Emotions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 68-74.
- Mesquita, B., & Walker, R. (2003). Cultural differences in emotions: A context for interpreting emotional experiences. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 777-793.
- Miller, S. M., & Schnoll, R. A. (2000). When seeing is feeling: A cognitive-emotional approach to coping with health stress. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 538-557). New York: Guilford Press.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Moxham, C., & Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 467-482.
- Noon, J., & Lewis, J. (1992). Therapeutic strategies and outcomes: Perspectives from different cultures. *British Journal of Medical Psychology*, 65, 107-117.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction, and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 5, 450-467.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Changing the game: Outlook for the global sports market to 2015*. Retrieved from http://www.pwc.com/en_GX/gx/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-marketto-2015.pdf.
- Sivadas, E., Bruvold, N., & Nelson, M. (2008). A reduced version of the horizontal and vertical individualism and collectivism scale: A four-country assessment. *Journal of Business Research*, 61, 201-210.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Triandis, H. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Wang, K., & Groth, M. (2014). Buffering the negative effects of employee surface acting: The moderating role of employee-customer relationship strength and personalized services. *Journal of Applied Psychology*, 99, 341-350.

Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1064-1070.

Wharton, A., & Erickson, R. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, *18*, 457-486.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL DEPORTE: CASO SILOÉ
FÚTBOL CLUB, CALI (COLOMBIA) – 2019

Martha C. Sandino Rodríguez

Magíster en Administración de Empresas de Univalle, Magíster en Educación Superior de la USC, Especialista en Mercadeo Global de la USC. Líder línea de investigación Marketing Deportivo – Grupo de Investigación GICEAD-END – Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Colombia. Correo: martha.sandino@endeporte.edu.co.

Martha E. Valencia Zuluaga

Ingeniera industrial, U. Autónoma de Occidente, Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico del ICESI, Magister en Administración de Empresas, Univalle, Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Colombia. Correo: marthae.valencia@endeporte.edu.co.

Daniel Carranza Bautista

Doctor en Ciencias de la Cultura y Deporte con especialidad en Alta Gerencia Deportiva, Universidad de las Ciencias de la Cultura Física “Manuel Fajardo”, Magíster en Administración de empresas, UANL. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
Correo: carranzabt@uanl.edu.mx

Resumen: Este estudio estuvo direccionado a comprender como la práctica deportiva (fútbol) contribuye en la construcción de valores personales y sociales, a través de un estudio de caso, jóvenes de la categoría juvenil de Siloé Fútbol Club, ubicado en una población vulnerable de la ciudad de Cali – Colombia. Se utilizó el modelo Hellison (1995) sobre la intervención social a través de programas de actividad física -deportiva, y Escarti (2005) donde indica que adicional a lo anterior requiere de la orientación y enfoque de un profesional (entrenador). El diseño fue de corte cualitativo a partir de entrevistas a seis jugadores de categoría juvenil, al entrenador y a dos acudientes. Se concluye que el club a través de la práctica del fútbol ayuda a la formación de valores como el autocontrol, el respeto, autonomía, liderazgo, pertenencia a un grupo, la mejora personal, obtenidos con el esfuerzo y la persistencia generando comportamientos responsables, que han sido transferidos a la vida cotidiana de sus jugadores y promoviendo la responsabilidad personal y social.

Summary: This study was aimed at understanding how sports practice (football) contributes to the construction of personal and social values, through a case study, youth of the youth category of Siloé Football Club, located in a vulnerable population of the city of Cali, Colombia. The Hellison model (1995) on social intervention was used through physical activity-sports programs, and Escarti (2005) where it indicates that additional to the above requires the guidance and focus of a professional (coach). The design was of a qualitative nature based on interviews with six youth players, the coach and two members. It is concluded that the club through the practice of football helps the formation of values such as self-control, respect, autonomy, leadership, belonging to a group, personal improvement, obtained through effort and persistence generating responsible behaviors, which They have

been transferred to the daily life of their players and promoting personal and social responsibility.

1. Introducción.

El deporte ha sido considerado como un eslabón importante en el desarrollo social y objeto de estudio para el establecimiento de políticas públicas, con el pronunciamiento de importantes organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Comité Olímpico Internacional (COI), entre otros.

Dentro de las principales declaraciones referente a la importancia del deporte, la ONU (2003) a través de la UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) en el documento “Deporte para el desarrollo y la paz, hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio” señala que el deporte constituye una herramienta invaluable y rentable para avanzar hacia el logro de los propósitos contemplados como el desarrollo humano sostenible, el desarrollo económico, la paz, los derechos humanos, las comunicaciones, las alianzas y la lucha contra el SIDA.

En el 2010 la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó “recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud”, un documento orientado a la prevención de las enfermedades no transmisibles (ENT) a través de la práctica de una actividad física. En él recomienda a sus Estados miembros desarrollar planes de acción y políticas nacionales para incrementar los niveles de actividad física.

Asimismo, en la 14ª Conferencia Mundial de Deporte para Todos, celebrada en Pekín (China) en 2011 y organizada por el Comité Olímpico Internacional (COI), se hizo un llamado a la acción para que las organizaciones deportivas y de otro tipo, los gobiernos y entidades de la comunidad centren sus esfuerzos en la promoción del Deporte para todos y aumenten la participación de todos los sectores de la sociedad en el deporte y la actividad física, dado que se reconocen sus beneficios sociales en salud.

Por otro lado, el deporte como espacio social, se ha ocupado de llevar a cabo buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Veamos el caso del Comité Olímpico Internacional, una de las primeras organizaciones en asumir compromiso social a través de la Carta Olímpica, que promueve el deporte como un medio para sembrar la paz y tener tolerancia cero a todo tipo de discriminación y dopaje, estimulando el principio de igualdad entre hombres y mujeres. También propone una actitud responsable ante los problemas del medio ambiente.

El presidente del Comité Olímpico Internacional Thomas Bach dijo sobre los objetivos generales del C. O. I., cuyos cimientos son la sostenibilidad, credibilidad y juventud, expuestos en la Agenda 2020, que se requieren cambios para cumplir con las expectativas de los stakeholders: “... ellos quieren saber más acerca de la responsabilidad de los Juegos Olímpicos y todas nuestras acciones; quieren saber acerca de nuestra gobernanza y nuestras finanzas; quieren saber cómo estamos viviendo nuestros valores y nuestra responsabilidad social. Este mundo moderno exige más transparencia, más participación y más altos estándares de integridad. Este mundo moderno da menos por hecho, no tiene lugar para complacencias y cuestiona, inclusive, a aquellos con la más alta reputación...” (Comité Olímpico Internacional, 2014 pág. 7).

Para Misener, McGillvray, McPherson y Legg (2015) los Juegos Paralímpicos son el máximo exponente de un intento de equidad. De igual manera, Belousov (2016) opina que este tipo de eventos son poderosos vehículos para enseñar tolerancia a la gente joven, debido a que brinda un mejor entendimiento del potencial de las personas con impedimentos o discapacidades.

La Responsabilidad Social Deportiva (RSD) fomenta la adopción de valores y buenas prácticas de responsabilidad social para generar inclusión: trabajo en equipo, el cuidado de

la salud y del ambiente, el compromiso con el desarrollo humano y comunitario (Kitchner, 2008).

Por otro lado, la Responsabilidad Social (RS), en el campo del deporte, se refiere al fomento, promoción y sobre todo adopción de buenas prácticas de R. S. Se reconoce el deporte como un elemento clave para generar inclusión, relaciones sociales, trabajo en equipo, autocuidado, preservación del medio ambiente y desarrollo humano, ente otros.

Para Galindo Fernández (2007), citado por Sánchez (2017), el deporte se caracteriza por su capacidad de generar interacciones con otras esferas sociales, económicas y culturales, a las cuales condiciona y llega a modificar. Se considera una herramienta o una estrategia de intervención para promover en los practicantes la responsabilidad personal y social (Belano, Ferriz y Moreno, 2012).

Se han realizado varios estudios donde han examinado la importancia de la responsabilidad en los jóvenes, en contextos violentos con el ánimo de erradicar dichas conductas, a través del modelo de responsabilidad personal y social (TPSR), que emplea la actividad física – deportiva para fomentar el desarrollo integral. Para ello, se desarrollan estrategias cognitivas-sociales y psico-afectivas que les ayuden asumir responsabilidades sobre su vida y afrontar las consecuencias de sus acciones (Gutiérrez, 1995; Jiménez, 2008; Escartí, Pascual y Gutiérrez, 2005; Smith, 2003 citado por Belano, Ferriz y Moreno, 2012).

Autores como Hellison (1995, 2003b); Escartí (2006); Martinek, Shilling y Johnson (2001) y Ruiz (2006) citado por Belano, Ferriz y Moreno (2012) han demostrado que la intervención a través de programas de actividad física – deportiva, con el tiempo promueve la responsabilidad personal y social, fomentando en los jóvenes valores como el respeto, el autocontrol, el esfuerzo, la mejora personal, la autonomía y el liderazgo, obtenidos con el esfuerzo y la persistencia.

Complementando lo anterior, Escartí, Pascual y Gutiérrez (2005) citados por García (2009) manifiestan que, si bien el deporte y la actividad física han sido considerados como un excelente medio de transmisión de valores sociales, morales y culturales, suele pensarse de manera errónea que con solo su práctica todos esos valores educativos son asumidos por los practicantes. Indican que se requiere de la orientación y el enfoque de los profesionales involucrados en el desarrollo de la práctica deportiva-educativa (como los profesores y entrenadores) que los adopten en el contexto de la actividad física, así como la disposición de los padres, madres y entorno familiar cercano.

De acuerdo a lo anterior, en Colombia existen antecedentes que evidencia como el deporte ha cobrado importancia en los temas expuestos, comenzando por su carta magna:

La Constitución Política de la República de Colombia (1991) reconoce el derecho de todas las personas a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre: “el Estado fomentará estas actividades e inspeccionará las organizaciones deportivas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas” (Art. 52).

Para garantizar la práctica y desarrollo del deporte la Ley 181 de 1995 creó el sistema nacional del deporte y reconoció a Coldeportes como su ente rector y, en consecuencia, como el responsable de su dirección, planeación, coordinación y articulación. Esta ley concibe la educación extraescolar como aquella:

(...) que utiliza el tiempo libre, la recreación y el deporte como instrumentos fundamentales para la formación integral de la niñez y de los jóvenes y para la transformación del mundo juvenil con el propósito de que este incorpore sus ideas, valores y su propio dinamismo interno al proceso de desarrollo de la Nación. Esta educación complementa la brindada por la familia y la escuela y se realiza por medio de organizaciones, asociaciones o

movimientos para la niñez o de la juventud e instituciones sin ánimo de lucro que tengan como objetivo prestar el servicio a las nuevas generaciones (art. 5).

En Colombia, lo último sobre política pública nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre hacia un territorio de paz 2018-2028, establece en su línea estratégica número 1: fomentar e incentivar el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre y, promover espacios de paz y convivencia como herramienta de transformación, inclusión y equidad social en el marco del posconflicto a todos los colombianos. Además, generar formación integral con enfoque diferencial hacia las comunidades.

Como ejemplo colombiano, en el 2006 en Altos de Cazucá, Cundinamarca, surgió una idea que buscaba, a través del fútbol callejero, sacar a los niños y niñas de problemas sociales, como la participación en pandillas y grupos armados y el embarazo a temprana edad. La idea evolucionó y se formalizó con la constitución de la Fundación Tiempos de Juego. Hoy cuenta con 700 niños y jóvenes. (Cazucá, 2006)

En 2013, en la comuna 18 de Cali, Colombia, a partir del fútbol femenino, la I.U. Escuela Nacional del Deporte, el Club Deportivo Manchester y la Fundación ColombiaCare – ONG, se unieron en torno a un propósito de contribuir con su responsabilidad social, a partir de procesos y dinámicas que influyan en la prevención de embarazos no planeados en adolescentes en sectores vulnerables. En este caso se evidenció que la práctica de fútbol contribuye a la disminución de embarazos en las adolescentes, debido a que aporta en las jóvenes disciplina, respeto hacia las normas, formación de valores, respeto de sí y del otro, responsabilidad y autoestima (Sandino, Otero, Espinal, Tobón, Pérez, Ortiz y Piedrahita, 2015).

Igualmente, un ejemplo chileno donde se ve reflejado el deporte como estrategia de intervención social en el panorama de Latinoamérica:

El deporte como responsabilidad social, especialmente en los jóvenes, es posible. Muestra de ello es Chigol, programa chileno que utiliza el fútbol callejero como herramienta para promover procesos de desarrollo personal y social, liderazgo, identidad, autonomía y resolución de conflictos. Chigol promueve la Educación para la paz a través de la recuperación de valores como la convivencia pacífica y democrática y el respeto a la persona y a las reglas establecidas por el grupo. El proyecto apunta a la formación de líderes bajo la premisa mediadores forman mediadores, la inclusión de género, la valoración de la diversidad y la participación, así como a la educación ciudadana (Chigol, 2013).

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (I.U. END), como parte de su política institucional de investigación y proyección social, atendiendo los lineamientos legales y compromiso con la sociedad, interactúa con las comunidades, promueve la reflexión continua sobre problemáticas del entorno, fortalece mecanismos de intervención social y participa en la construcción de soluciones pertinentes que validen su quehacer institucional. Con base en este compromiso se vincula con el proyecto del Club Deportivo Siloé Fútbol FC, ubicado en el barrio Siloé de la Comuna 20 de Santiago de Cali.

La población caleña se caracteriza por ser una población joven. Es en un 50% menor de 29 años, con altas posibilidades y demandas de prácticas deportivas, recreativas y de actividad física. De esta población un 25% corresponden a niños y jóvenes en edad escolar de 5 a 19 años con demandas de educación física, recreación y deporte no sólo en los entornos

académicos sino extracurriculares. En cuanto a la estratificación socioeconómica¹ el 21% de la población pertenecen al estrato más bajo, 32% al bajo, 31% medio-bajo, 7% medio, 7% medio-alto y solo el 2% de la población está ubicada en el estrato alto, datos que aportan significativamente en el análisis de las condiciones de acceso al deporte y a la recreación en términos de calidad, y cobertura necesaria para satisfacer una población con mínimas posibilidades de ingreso (DANE, 2015).

La comuna 20, al suroccidente de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia), abarca la zona de ladera del cerro de Cristo Rey. Esta comuna cubre el 2% de la población de la ciudad, conformada por 8 barrios y 3 urbanizaciones y/o sectores.

El sector de Siloé está ubicado en la comuna 20 de Cali (Colombia), es una de las zonas más vulnerables de la ciudad, pues presenta alto índice de homicidios, fronteras invisibles, bandas delincuenciales, tráfico de sustancias alucinógenas, entre otros (Plan de Desarrollo Cali 2008 – 2011). La comuna 20 tiene una cobertura del 60% en los servicios de acueducto, de 58% en los de alcantarillado, del 56% en energía, del 4% en gas natural y del 72% en los servicios de aseo.

El 83% de la población pertenece al estrato 1, el 14% al estrato 2 y el resto (3%) al estrato 3. En cuanto a la mayor poblacional se identifica que está concentrada en los rangos de edad de 10 a 14 y de 15 a 19 años.

¹ En Colombia se refiere a la clasificación de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos, se realiza principalmente para asignar subsidios, quienes tiene más capacidad económica pagan más por los servicios públicos y contribuyen para que los estratos bajos puedan pagar sus tarifas. Los estratos socioeconómicos son: 1 Bajo-bajo, 2

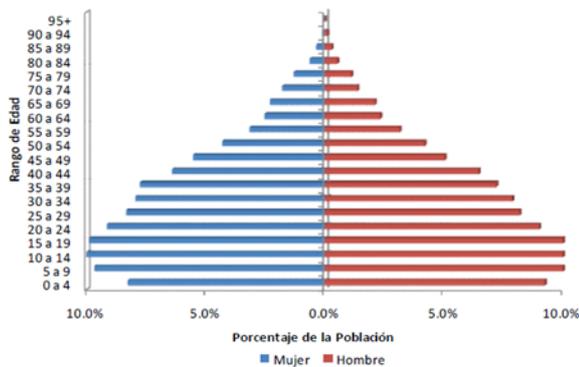
Tabla 1.

Barrios y urbanizaciones Comuna 20 en Santiago de Cali.

BARRIO	ESTRATO
El Cortijo	2
Belisario Caicedo	3
Siloé	1
Lleras Camargo	1
Belén	1
Brisas de Mayo	1
Tierra Blanca	1
Pueblo Joven	1
Cementerio - Carabineros	
Venezuela – Urbanización Cañaveralejo	1
Parcelación Mónaco – La Sultana	5

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Gráfico 1-1. Pirámide poblacional de la Comuna 20



Fuente: DANE, Censo de Población del 2005.

En cuanto a los principales riesgos que amenazan la seguridad ciudadana y la convivencia de sus habitantes, según la Secretaría de Gobierno, Seguridad y Convivencia, en el año 2014 ocurrieron 123 homicidios. Las principales causas están asociadas a pandillas (61 casos) y venganza (22 casos), esto corresponde a 50% y 18% respectivamente. Los grupos de edades más afectados son de 15-17 años (17 casos), de 18-24 años (50 casos) y de 30-34 años (19 casos). El barrio Siloé se ubica entre los primeros 20 barrios de la ciudad con el mayor número de homicidios (45 casos).

El Club Deportivo Siloé Fútbol FC objeto de este estudio, ubicado en la comuna 20, surge formalmente en el año 2013. Su fundador y representante legal Jorge Enríquez Gaviria, nativo de la zona, da apertura al club con el fin de contribuir con la formación integral de los jóvenes del barrio, en razón a la alta vulnerabilidad y riesgos. Está registrado oficialmente ante la Secretaria Municipal del Deporte y la Recreación y ante la Liga de Fútbol del Valle del Cauca. Inicia con las categorías gorrión, prejuvenil, juvenil, primera C, con una participación 7 a 8 jugadores por cada una de ellas. Actualmente cuenta con dos categorías: Juvenil con 22 jóvenes de 16 a 19 años de edad y Primera C con 18 deportistas de 19 a 22 años.

El Club no les cobra a los deportistas su inscripción ni su mensualidad. Ha conseguido apoyo de dos organizaciones como J.J. y Viveros Rey para la dotación de los guayos (calzado de fútbol) y uniformes de los jóvenes. Cuando hay partidos debe ser financiado a través de las diferentes personas y jugadores que contribuyen para pagar el árbitro y la cancha.

Este estudio tiene como objetivo caracterizar y comprender la contribución del deporte en la generación de Responsabilidad Social: Caso Siloé Fútbol Club – 2019, para la categoría juvenil, en razón que es la población de mayor riesgo en el barrio.

2. Método.

Este estudio apunta a interpretar y vislumbrar las acciones de responsabilidad social desarrolladas por parte del Club Deportivo Siloé FC con sus jugadores de la categoría juvenil.

Para lo anterior, se realiza la caracterización socio-demográfica de los jugadores que conforma la categoría juvenil. Posteriormente se identifican las actividades que han contribuido a generar habilidades psico-afectivas y cognitivo-sociales que se han desarrollado e incorporado a partir de la práctica deportiva, la orientación de su entrenador-gerente.

Para la caracterización socio-demográfica de los jugadores de la categoría juvenil, la recopilación de cada uno de los integrantes se realizó por medio de una ficha de inscripción al momento de vincularse al club.

Para identificar las habilidades psicoafectivas y cognitivo-sociales se acude a la sistematización de experiencias comunitarias, como medio que facilita su comprensión, mirando las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen actores, que se realizan en un contexto económico – social determinado del cual forma parte el barrio Siloé.

Dentro de las definiciones se recurre a la sistematización: como recuperación de saber; como forma de organizar experiencias y poderlas comunicar; como proceso de teorización; como evaluación de las prácticas sociales y como perfección de las propias prácticas. La sistematización surge como un proceso colectivo en el que se reconstruye una determinada práctica social con el ánimo de interpretarla en sus diferentes dimensiones y posibilita su reestructuración futura (Carvajal, 2004).

Este estudio recoge las definiciones anteriores, pues se quiere partir de la experiencia y construir un saber que pueda ser replicado en otras comunas, que sirva de modelo teórico a nivel académico y como instrumento para evaluar esa práctica como una estrategia de intervención social, que se pueda ir perfeccionando con el tiempo y la práctica. Todo esto a la luz de un análisis crítico y la reflexión, que acceda a construir conocimiento y cambio de las prácticas sociales, mejorándolas y transformándolas.

Se inició con una actividad de toma de conciencia sobre la importancia de la sistematización, se delimitaron los objetivos, se conformó el equipo² y se dio inicio a la fase de levantamiento de la información. Se hizo entrevistas a seis jugadores de la categoría juvenil (hombres de 18 años de edad), al entrenador – dirigente (hombre de 52 años de edad) y dos acudientes (mujeres, una de 37 y la otra de 45 años de edad).

El presente estudio busca interpretar y comprender los motivos de la acción humana, mediante procesos libres, no estructurados sino sistematizados a los que se les ha denominado “procesos cualitativos” (Navas, 2009), dando origen a diversos enfoques hermenéuticos.

La hermenéutica es una técnica, un arte y una filosofía de los procesos cualitativos, que tiene como característica propia interpretar y comprender, para develar los motivos del actuar humano (Navas, 2009). En este caso comprender cómo han sido influidos los jugadores a través de la formación a partir del deporte de la categoría juvenil del Club Deportivo Siloé Fútbol FC en la apropiación de valores personales y sociales, esto se hizo a partir de la entrevista.

² En el equipo que se conformó con los integrantes del Semillero de Investigación Marketing Deportivo de la I.U. END, del proyecto Responsabilidad Social del Deporte. Se da agradecimiento por su compromiso y responsabilidad en este proyecto.

La entrevista tiene un lugar en la sociedad contemporánea, a través de ella se pueden presentar hechos y situaciones que van más allá de su propia experiencia y formar parte de la memoria colectiva (Arfuch, 2005).

3. Resultados.

Para interpretar y comprender las acciones de responsabilidad social asumidas por el Club Deportivo Siloé FC se inició con la caracterización de los jugadores de la categoría juvenil. Posteriormente se identificaron las habilidades psico-afectivas y cognitivo-sociales desarrolladas por los jugadores a partir de la práctica deportiva, la orientación de su entrenador - gerente.

Caracterización socio-demográfica de los jugadores de la categoría juvenil

El 59% (13 de 22) de los jugadores son de 18 años, 18% (4) son de 16 años, 14% (3) son de 17 años y 9% (2) son de 19 años de edad.

El 64% de los jugadores ya han culminados sus estudios de secundaria (14), el 23% están cursando secundaria (5), 9% están adelantando un curso no formal (2) y el 4% no siguió estudiando (1).

El 50% (11) viven con papá, mamá y hermanos, 36% (8) viven con mamá y hermanos y 14% (3) viven con los abuelos.

En cuanto a su procedencia, el 59% (13) son de otra región y 41% (9) son de Cali.

Habilidades y valores promovidas y fortalecidas por la práctica deportiva

En el año 2013 se funda el Club Deportivo Siloé Fútbol FC como una estrategia de intervención social para recuperar a jóvenes del barrio que han estado vinculados en flagelos sociales como las adicciones, pandillas, entre otras.

Actualmente está vinculados 22 jugadores en la categoría juvenil entre 16 a 19 años, quienes en su mayoría ya han terminado secundaria y los otros la están terminando, solo hay uno que no siguió estudiando.

La mayoría viven en el barrio Siloé, con procedencia de otras regiones del país.

Elementos destacados

Algunos aspectos importantes que han permitido promover las acciones de responsabilidad social por parte del club:

- Entrenos de lunes a viernes de 7:30 am a 10:30 am totalmente gratis.
- Los primeros quince minutos de cada entrenamiento son dedicados por el entrenador a fomentar los valores, las buenas relaciones y formar buenos ciudadanos.
- Dos veces a la semana, durante una hora, cuentan con un profesor espiritual que los orienta para alejarse de las adicciones y de la delincuencia en general.
- Los sábados y domingos hay partidos donde juegan solamente los que durante la semana mostraron esfuerzo, disciplina, respeto, técnica y buen comportamiento consigo mismo y con los demás.
- Existe un guía espiritual todos los días para atender a los jugadores que se encuentren en situaciones de riesgos.
- Se apoya a los jugadores con almuerzos si no tienen alimentación o para el transporte, de ser necesario.

-El papel del entrenador es fundamental en la formación integral de los jugadores, estableciendo un vínculo familiar con cada uno de ellos.

Entrevista a los jugadores

Se hicieron entrevistas en grupo, con 6 jóvenes con más de dos años en el club y mayores de edad, una vez presentado el proyecto de investigación, firmaron el consentimiento informado autorizando su participación, con el fin de comprender el sentido de la formación integral, en valores, en prevención de riesgos, identificando los elementos característicos en la promoción y fomento de comportamientos de responsabilidad personal y social:

-Los jugadores manifiestan que los principales valores que han asumido a través de su práctica deportiva en el club tienen que ver con el respeto, la responsabilidad, disciplina, honestidad, compañerismo, lealtad, compromiso.

-Manifiestan que antes de ingresar al club no eran comprometidos con su proceso de formación, eran indisciplinados. Ahora se consideran puntuales, han crecido como persona y como futbolistas.

-Como proyecto de vida quieren seguir formándose, algunos como futbolistas profesionales y otros en otras áreas, teniendo presente siempre a Dios en sus vidas.

-Lo que los motiva ir a entrenar al club: “nos motiva que cuando uno llega acá se nos olvida todos los problemas, aquí nos desahogamos, nos reímos, despejamos la mente y pasamos bien. El entrenador nos da muchos consejos y nos ofrece oportunidades para salir adelante a través del fútbol y sacar a nuestras familias de este barrio”.

-“El entrenador es para nosotros como un padre, nos aconseja, nos ayuda a veces con el transporte y la comida, a veces nos regaña, también”.

-“El club nos genera alegría, amor, esfuerzo, diversión, disciplina. Dios siempre está presente”.

-Frente al estilo de vida: “nos mantiene más enfocados, disciplinados, saludables; se aprende a ser respetuoso, dedicado, se debe saber alimentar, no trasnochar, no emborracharse ... para las personas que no practican el deporte aquí en Siloé, es difícil que las apliquen. El deporte nos ayuda a ser persona, a tener un buen estado físico”.

-“Los que no están en el deporte son indisciplinados, trasnochan, sufren de pereza, duermen todo el tiempo”.

-“En el club nos han enseñado a ser líderes, a ser diferentes, a tener mejor actitud, a luchar por los sueños día a día, a tener enfoque. Aquí se brinda compañerismo, aquí a nadie se le hace el feo”.

Entrevista entrenador- gerente

Se hizo una entrevista individual al entrenador (gerente) para conocer las acciones que realiza para promover la responsabilidad personal y social de los jugadores antes de la presentación de proyecto y firma del consentimiento informado.

-Al preguntar sobre la contribución del club en formación de los jugadores, el entrenador responde: “la mayoría de los jóvenes provienen de barrios bajos y peligrosos, nuestro deber es hacer de su tiempo libre un espacio dedicado al deporte donde se sientan a gusto y no estar en malos pasos. Nosotros los sacamos de ese entorno en que viven para que no toquen fondo en malos caminos”.

-El entrenador manifiesta: “... la mayoría de jóvenes han pertenecido a bandas callejeras dedicadas al robo, aquí yo les enseño a ser personas de bien, sino lo son, no pueden ser

futbolistas de este club. Aquí tocamos el tema espiritual con Dios, para nosotros primero es Dios”.

-Frente a las enseñanzas que el orienta a los jugadores indica: “... además de lo técnico y táctico en el fútbol, a través de la práctica deportiva se genera formación en liderazgo, unión, comunicación, trabajo en equipo, respeto...”

-El entrenador indica que el deporte aporta en la sociedad al mantener a los jóvenes ocupados y así estos tienen menor probabilidad de ingresar a bandas o terminar consumiendo drogas.

-“Frente a las emociones que genera estar vinculados los jóvenes al club, es de alegría, de escape, de oportunidad, de poder llegar ser profesionales en fútbol o en otra área y sacar a sus familias de la pobreza en la que viven”.

Entrevista a acudientes

Se entrevista a dos mamás de dos jugadores de la categoría juvenil, la entrevista se hizo de manera individual, en las residencias de cada una de ellas previo firmas del consentimiento informado para participar en la investigación, con el fin de comprender cómo el deporte, en este caso el fútbol, ha contribuido a fortalecer su proceso de formación integral, en términos de responsabilidad personal y social.

-Una de las mamás contextualiza las dificultades del entorno del barrio, las bandas delincuenciales, dificultades familiares y abandono de la figura paterna, el tiro que fue recibido una de sus hijas y a raíz de esa situación su hijo (jugador) se retira del colegio y se va para una bandilla “las delicias”, su madre con sus palabras y ejemplo de vida concientiza a su hijo a retornar a sus estudios, se vincula al Club Deportivo Siloé, y en general al

deporte, comienza a estudiar para árbitro, se vuelve trabajador social y enseña fútbol a otros niños.

-Al preguntar sobre la formación que brinda el deporte en general y en particular el club, dice "...que su formación inicial se la ha dado desde la casa, porque siempre le ha enseñado a ser un hombre de bien, así esté rodeado de pandillas...reconoce que ahora es un joven muy juicioso, disciplinado, que si no está practicado el deporte, está en la casa, que no trasnocha, no toma licor... ya terminó sus estudios de secundaria, que no ha podido avanzar en otros estudios por falta de recursos."

-Frente a su estilo de vida indican que sus hijos se cuidan mucho, no toman licor, se están cuidando en la alimentación, duermen bien, madrugan todos los días se colocan el uniforme y se van a practicar su deporte, indican que son jóvenes muy juiciosos.

-Coinciden las mamás en lo que el club ha contribuido significativamente es en la espiritualidad, le trabajan siempre esa parte todos los días, se aferran a la fe, de la posibilidad de trascender, de que Dios está ahí y que las puertas se le van abrir de alguna manera. Igualmente resaltan dentro de las cualidades de sus hijos que se han potencializado con el deporte, la nobleza, la honestidad, responsabilidad, compromiso.

-Dentro de las reflexiones de las mamás sobre el deporte, indican: "...el deporte es importante pero sobre toda para esta población vulnerable como son los jóvenes de Siloé porque ven otras opciones en vez del vicio, despejan la mente no se vinculan a drogas ni pandillas, el club ha ayudado mucho, para que las cosas malas que el entorno ofrecen las rechacen de alguna manera... el deporte es una estrategia para minimizar un riesgo lo que este entorno de Siloé les ofrece, el futbol les exige mucha disciplina, cuidado de su cuerpo, dormir bien, no pueden consumir droga, ni consumir licor, para no afectar su desempeño... lo miran como una opción que les va a mejorar su calidad de vida".

-En cuanto a cómo el club ha ayudado a potencializar a sus hijos expresan “...emocionalmente les genera expectativas, de poder avanzar, de que las cosas se pueden, fortalecido lo disciplinario, se vuelven visionarios, les permite pensar en el futuro, potencializa lo que ama tanto, perseveran en su sueño porque creen que lo va a lograr. Técnicamente ha mejorado mucho, dedicándole tanto tiempo se han vuelto más habilidosos en su desempeño futbolístico, es más ágil...”

-Igualmente dicen: “definitivamente la labor que genera el club es muy grande pues el Club no les cobra ni la inscripción, ni mensualidad, es una labor social muy importante para los jóvenes que están vinculados”.

-Las mamás en general indica que sus hijos son honrados, respetuosos, ayuda a los demás, tienen sentido social, son disciplinados. Que el club los ha ayudado a estar ocupados y no coger la calle.

4. Conclusiones.

Este caso de estudio se hace en el Club Deportivo Siloé FC, ubicado en una zona de alta vulnerabilidad, presentando alto índice de homicidios, fronteras invisibles, bandas delincuenciales, tráfico de sustancias alucinógenas, entre otros. La población de mayor riesgo los jóvenes entre 14 a 18 años, donde se analiza precisamente la categoría juvenil comprendidos en rango de edad de 16 a 19 años. Su procedencia es de otras regiones del país, con familia en su mayoría por su mamá y hermanos, contribuyendo el club con la responsabilidad social y personal de esos jugadores.

El Club Deportivo Siloé FC es un ente formalmente constituido ante la Secretaría Municipal del Deporte y la Recreación de Santiago de Cali, como ante la Liga de Fútbol del Valle del Cauca, el municipio del facilita entrenar de lunes a viernes en el estadio “El

Pascualito” de 6:30 am a 10:30 am., en los partidos deben de cancelar por la utilización de la cancha, así como pago del árbitro. El Club no cobra ni la inscripción ni la mensualidad a los jugadores, ayuda a la consecución de sus uniformes y la dotación de implementos deportivos, hasta ahora por dos empresas. Actualmente no cuenta con patrocinadores.

Al triangular la información obtenida en este estudio entre los jugadores, los acudientes y el entrenador se coinciden que el club contribuye a potencializar a los jóvenes en valores, fortalecer su parte espiritual, mejorar en su desempeño deportivo, a visionar su proyecto de vida, a mejorar su convivencia con la sociedad y su entorno, les da sentido a su vida a la hora de ir a entrenar, contribuye en la generación de estilos de vida saludable, como acostarse temprano, no ingerir licor, dormir bien, alimentarse bien, estar con buenas compañía, ser disciplinado, actitud positiva de que si se puede, entre otros.

El Club Deportivo Siloé FC contribuye con su entorno, como una estrategia de invención social a través del fútbol en razón de brindar formación no solo en lo técnico y táctico del fútbol, sino también en la consolidación de valores como el autocontrol, el respeto, autonomía, liderazgo, pertenencia a un grupo, la mejora personal, obtenidos con el esfuerzo y la persistencia generando comportamientos responsables, que han sido transferidos a la vida cotidiana de sus jugadores y promoviendo la responsabilidad personal y social.

5. Trabajo futuro.

Se requiere apoyar desde otros actores esta estrategia de intervención social como la académica, en este caso la I.U. END con la conformación de un grupo de profesores, egresados o en su defecto con practicantes de los programas profesionales en deporte, fisioterapia, nutrición, así como administración para contribuir a la organización del Club.

Igualmente se requiere contar con varios patrocinadores para la participación en los torneos por parte de los jugadores, así como mejorar sus implementos deportivos y uniformes.

Proyectar a futuro contar con otros entrenadores y ampliar la oferta de este servicio a través de otras categorías para iniciar desde los niños.

Referencias.

- Arfuch, L. (1995). *La entrevista, una invención dialógica*. Barcelona: paidós.
- Belousov, L. (2016). Paralympic sport as a vehicle for teaching tolerance toyoun people. *Procedia-Social and BehavioralSciences*, 233, 46-52.
- Belando, N., Ferriz-Morell, R., & Moreno-Murcia, J. A. (2012). Mejora personal y social a través de la promoción de la responsabilidad en la actividad físico-deportiva. (Personal and social improvementthroughthepromotion of responsibilityforphysical and sportingactivity). *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. doi: 10.5232/ricyde, 8(29), 202-222.
- Carvajal, A. (2010). Teoría y práctica de la sistematización de experiencias. *Facultad de Humanidades. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Universidad del Valle. Cali*.
- Comité Olímpico Internacional. (2011). 14ª Conferencia Mundial de Deporte para Todos. Pekín
- Coldeportes. (11, 11, 2018).Política Pública Nacional Para El Desarrollo Del Deporte La Recreación, La Actividad Física Y El Aprovechamiento Del Tiempo libre Hacia Un Territorio De Paz 2018-2028. [Resolución 1723 de 2018].
- Comité Olímpico Internacional. (2014). Agenda Olímpica 2020. Recuperado de: <https://estudiosolimpicos.es/index.php/component/phocadownload/category/1-descargas?download=12:la-agenda-2020-el-exito-la-mejor-razon-para-el-cambio>
- Constitución política de Colombia [const.]. (1991). Artículo 52. [Título II]. Obtenido de: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-52>
- Congreso de la República. (Enero 18 de 1995). Fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física. [Ley 181 de 1995] Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf
- Chigol, Ong Gente Viva (2013). phewstoe@futbolchijol.el.jburgos@futbolchigol.cl. Chile
- Cazucà (2006). Fundación Tiempos de Juego. Cundinamarca→ obtenido de: <https://tiempodejuego.org/>
- García, T. (2009). Formando a través de la educación física y el deporte. [Reseña del libro de Escartí, A. (2005). *Responsabilidad personal y social a través deldeporte*. Barcelona: Grao].
- Ministerio de Desarrollo Social (2008). Responsabilidad Social Deportiva. Argentina.
- Misener, L., McGillivray, D., McPherson, G., & Legg, D. (2015). Leveraging parasport events for sustainable community participation: The Glasgow 2014 Commonwealth Games. *Annals of LeisureResearch*, 18(4), 450-469.

Navas Ortiz J. (2009). La comprensión hermenéutica en la investigación cualitativa. Organización Mundial de la Salud. (2010) Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la sociedad. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf;jsessionid=7FFB558FD421BED383ACDB069B9F5156?sequence=1

Alcaldía de Santiago de Cali. Plan de Desarrollo Cali 2008 – 2011. Comuna 20 Siloé, Colombia. Recuperado de <http://www.cali.gov.co/planeacion/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=21130>

Sánchez Sáez, J. A. (2017). Percepción de la responsabilidad social corporativa de los stakeholders en eventos deportivos: la ruta de las fortalezas. España.

Sandino, M., Otero, J., Espinal, D., Tobón, M., Pérez, C., Ortiz, E. y Piedrahita, D., 2015. Dirección y Gestión Deportiva. Gestión comunitaria en el deporte, una estrategia para la transformación de vida: caso club deportivo Manchester – comuna 18 – Santiago de Cali. Vol 1 y 2. Escuela sin Fronteras.

Unicef (Ed.). (2003). *Deporte para el desarrollo y la paz: Hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Unicef.

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD
PERCIBIDA DE LOS ATLETAS PARTICIPANTES DEL TRIATLÓN
TRI JEX IV EDICIÓN DE ENSENADA 2018, BAJA CALIFORNIA,
MÉXICO**

Dr. Isidro González Ballesteros

Isidro.gonzalez@uabc.edu.mx

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Deportes, Campus Ensenada, Baja California, México

Resumen: El objetivo de esta investigación consistió en evaluar la satisfacción de la calidad percibida por los atletas participantes y correlacionar con variables sociodemográficas en el Triatlón Tri Jex de 2018 para mejorar la gestión de la calidad del servicio y ser más competitivos en futuros eventos. El método utilizado fue cuantitativo, transversal, correlacional y se aplicó el cuestionario Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016 (Valdecantos, 2016) pero con la utilización del sinónimo abastecimiento en vez avituallamiento más acorde al contexto mexicano y la escala Likert del nivel 3 Ni insatisfecho ni satisfecho por Medianamente satisfecho. Se realizó una muestra de 30 atletas participantes en el Triatlón Tri Jex. El resultado arrojó una alta consistencia interna del instrumento con un Alpha de Cronbach de .966. El análisis factorial exploratorio del instrumento confirma la composición del instrumento de cuatro factores que conforman el instrumento completo: Aspectos previos a la prueba del Triatlón, Desarrollo de la prueba del Triatlón, Aspectos generales y Satisfacción Global. Se encontró que existen correlaciones significativas entre los cuatro factores con la satisfacción en la participación del Triatlón IV edición Ensenada 2018 con las variables sociodemográficas. El análisis de clúster mostró que la percepción de la satisfacción global de los participantes en el evento fue buena, pero todavía pudiera forjarse a la mejora continua. Se detectó que el triatlón es un deporte muy completo y exigente e implica que un mismo atleta practique tres deportes en uno y muy pocos atletas cuentan con un entrenador preparado y certificado, por lo tanto, se abre un área de oportunidad a considerar por los profesionales en las ciencias del deporte.

Palabras clave: percepción de la calidad, triatlón, análisis de clústers.

1. Introducción.

La investigación se llevó a cabo en el Triatlón Tri Jex del Puerto de Ensenada, Baja California, México, tomando en cuenta dos situaciones: una, porque ya es la IV edición, y por otra parte porque se llevó a cabo la primera investigación en este tipo de eventos que cada vez va tomando mayor relevancia. Pues cada vez existen más empresas interesadas en evaluar eventos deportivos de esta índole para mejorarlos y el caso de los triatletas participar en mejores eventos (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016; Valdecantos, 2016).

La calidad tiene gran importancia en nuestros tiempos pues ha tenido una evolución interesante que va desde calidad de productos, procesos y servicios e incluso requiriendo a los mejores estadistas para incrementarla. La definición etimológica viene del griego *Kalos* que significa bueno, hermoso, apto, favorable; y del latín *qualitatem* que significa propiedad (Díaz-Valenzuela, 2015). Y las diversas definiciones lo avalan: Deming la define como traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; Juran la conceptualiza en aquellas características del producto que se basan las necesidades del cliente y que por eso brinda esa satisfacción; Ishikawa la afirma como calidad significa calidad del producto (Díaz-Valenzuela, 2015). Y claro está que actualmente se han llegado a evaluar la calidad de servicios deportivos.

Existen diversas investigaciones sobre la calidad en el servicio deportivo percibido, como a servicios deportivos universitarios (Morquecho-Sánchez, Morales-Sánchez, Ceballos-Gurrola & Medina-Rodríguez, 2016); implica lograr que la competitividad y la eficiencia de los gestores de eventos deportivos, pues tienen que comprender las necesidades de sus clientes y mejorar la calidad de sus servicios para satisfacción de ellos (Cerro-Herrero, 2018). El problema científico que se detecta es que, a pesar de haber varias investigaciones

sobre la percepción de la calidad del servicio en el deporte existen pocas en el deporte del triatlón. Pese a lo anterior casi no hay estudios sobre la evaluación de la percepción de triatletas sobre un evento de triatlón (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016; Valdecantos, 2016). De allí la importancia de este estudio y sobre todo considerando que un triatlón (Torres-Navarro, 2000) está formado por tres disciplinas tan diferentes como la natación, el ciclismo y la carrera a pie, y lo que supone una práctica realmente completa. También el triatlón ofrece una estructura compuesta por tres disciplinas que se suceden una tras otra. El orden de las mismas es siempre: natación, ciclismo y carrera a pie. Las distancias pueden variar enormemente, yendo desde el triatlón esprint (natación 750 m -ciclismo 20 km – carrera a pie 5 km) hasta el más largo, el IRONMAN (natación 3.800 m – ciclismo 180 km – carrera a pie 42 km). Entre ellos existen diferentes distancias intermedias, siendo la más utilizada la OLÍMPICA (natación 1,500 m – ciclismo 40 km – carrera a pie 10 km). En este estudio se tienen en cuenta la distancia Esprint y Olímpica, así como la participación individual o en equipos y relevos (Guaita Martínez, & Carracedo Garnateo, 2018).

Entonces, el objetivo fue evaluar la satisfacción de la calidad percibida por los atletas participantes y correlacionar con variables sociodemográficas en el Triatlón Tri Jex de 2018 para mejorar la gestión de la calidad del servicio y ser más competitivos en futuros eventos.

2. Metodología.

La metodología utilizada fue de tipo cuantitativa pues toma en cuenta la cantidad, la medición y el cálculo (Rojas, 2011; Bernal, 2016), la utilización de cuestionario como técnica de recolección para el análisis cuantitativo así como estadística descriptiva e inferencial, este consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a

medir (Hueso González, & Cascant i Sempere, 2012; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018; Bernal, 2016), de corte transversal pues las investigaciones recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018; Bernal, 2016), para medir la consistencia interna del instrumento se consideró el índice de fiabilidad del Alfa de Cronbach (Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018; Campo-Arias, & Oviedo, 2008; Muñiz, & Fonseca-Pedrero, 2019) pues se utiliza en los instrumentos de medición como las escalas y sirven para cuantificar atributos, cualidades o propiedades, constructos o conceptos, completamente teóricos; se utiliza para escalas policotómicas. Los valores son aceptables si son superiores a .70 o iguales a .90. Este coeficiente debe calcularse siempre que se aplique un instrumento en una población. La consistencia interna varía según las características de los participantes. El análisis factorial exploratorio es para encontrar la más alta significación y poder explicativo de los factores (Herrera, & De Jesús, 2018; Mosquera-González, Patiño-Toro, Sánchez-Díez, Agudelo-Cardona, Ospina-Mazo, & Bermúdez-Bedoya, 2019) y correlacional pues las investigaciones pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables y medir las variables y su relación en términos estadísticos (Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018; Bernal, 2016). También mide el grado en que están asociadas dos o más variables, en el sentido positivo, negativo o mixto (Rivas-Tovar, 2006; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018). Para las correlaciones de Pearson se toma en cuenta que si el valor de S o P es menor del valor de 0.05, se dice que el coeficiente es significativo o en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error. Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea

verdadera y 1% de probabilidad de error. Y el análisis de clúster jerárquico que es un método de clasificación de variables. El cual considera a cada unidad de análisis como un conglomerado, y posteriormente va uniendo los conglomerados de acuerdo a su homogeneidad hasta que queda un conglomerado, entendiendo por grupo homogéneo aquel cuyos miembros difieren significativamente de los de cualquier otro (Gallego, & Araque, 2019; Landau, & Everitt, 2004; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018) y esto para tener una valoración global del evento.

La muestra fue de 30 atletas entrevistados con el cuestionario Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016 el cual fue enviado vía correo electrónico. Los datos se recabaron en un margen que fue desde el 2 al 14 de diciembre de 2018 para que lo contestaran y se recibieran las respuestas para analizarlas.

La secuencia metodológica fue la siguiente: se contactó a los organizadores, se les entregó la solicitud por escrito del proyecto de investigación, así también se solicitó el permiso para abordar a los atletas, para hacerles saber que se llevaría a cabo esta investigación. Se solicitó el correo electrónico para que se les enviara el cuestionario a aplicar. En el mismo cuestionario se dio a conocer el consentimiento informado, de confidencialidad y los datos serían tratados con anonimato y solo con fines académicos.

El instrumento utilizado fue Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016, diseñado para evaluar triatlones consta de 27 ítems y considera cuatro factores: Aspectos previos a la prueba del Triatlón, Desarrollo de la prueba del Triatlón, Aspectos generales y Satisfacción Global. Sus índices de respuesta fueron en Escala Likert de cinco categorías, ya que pueden ser de tres, cinco y siete opciones de respuesta cuando los ítems son afirmaciones (Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018: p.274) donde 1 Nada satisfecho, 2 Poco satisfecho, 3 Medianamente satisfecho, 4 Satisfecho y 5 Muy satisfecho

(lo adaptado fue solo el 3 pues en la escala original se menciona como Ni insatisfecho ni satisfecho). Así como la utilización del sinónimo de abastecimiento en vez del término avituallamiento más acorde al lenguaje mexicano. Y además las variables sociodemográficas como género, edad, años practicando triatlón, participación de triatlones en el año, modalidad de participación en la IV edición de Triatlón, satisfacción global del triatlón, ocupación actual y grado académico finalizado que ayudaron a contextualizar los sujetos estudiados.

Se utilizó el paquete estadístico del SPSS versión 21 para el análisis de datos, para obtener el Alfa de Cronbach, Análisis Factorial Exploratorio, Correlación de Pearson y Análisis de Clústers.

3. Resultados.

Las variables sociodemográficas de los 30 sujetos participantes en el estudio fueron las siguientes: el género fue del 77.8% hombres y el 22.2% mujeres. Las edades oscilan entre los 15 y 52 años de edad, la media es de 36.5 años y la moda es de 41. De 1 a 30 años practicando triatlón. La participación anual en triatlones va de 1 hasta 15. Para la información del triatlón Tri Jex fue de 33% tanto por parte de una asociación deportiva/por un compañero de equipo y a través de publicidad *on line*; 25.9% por la recomendación de un amigo; 7.4% a través de medios especializados (webs, blogs, redes sociales) y .04% no contestó.

De los encuestados que han participado en las diversas ediciones: 8 en 2015 primera edición, 10 en 2016 segunda edición, 13 en 2017 tercera edición y 30 en 2018 cuarta edición. Modalidades de triatlón: Triatlón Esprint 48.1%, Triatlón Olímpico 51.9%. Para la modalidad de participación a nivel individual 81.5% y de relevos o en equipos fue de

18.5%. Las razones de participación en el presente triatlón: por la cercanía a mi casa y la buena organización del evento 17; por el ambiente de prueba 14; por el trato al triatleta 12, por el precio, porque me venía bien la fecha, y por el prestigio que tiene la prueba 11; porque participaban los compañeros de equipo y porque es una prueba asequible a mi nivel 10; por la belleza de sus circuitos y por otros motivos 7; y por el trazado de sus circuitos 6. La satisfacción global por la participación en el Triatlón Tri Jex 2018: Muy satisfecho 59.3%, Satisfecho 25.9% y Medianamente satisfecho 14.8%. La pertenencia o no a un equipo de triatlón y si se cuenta con entrenador certificado: pertenezco a un equipo de triatlón y tenemos entrenador para el equipo 16; no pertenezco a ningún equipo de triatlón y me entreno por mi cuenta 9; tengo un solo entrenador para las tres disciplinas del triatlón, el entrenador tiene experiencia y además está certificado y tiene licenciatura en ciencias del deporte 6. No pertenezco a ningún equipo de triatlón, pero si tengo entrenador personal 3; el entrenador solo tiene experiencia 2; y tengo entrenador para cada disciplina del triatlón 1. Si se acude a algún especialista en caso de lesión como traumatología, fisioterapia y rehabilitación: Si 51.9%, No 48.1%.

En cuanto al tipo de alojamiento para participar en triatlón Tri Jex 2018: casa de familiares o amigos con 48.1%; hotel 22.2%; otro tipo de alojamiento con 14.8%; y casa rural o camping con 7.4% cada una respectivamente. Ocupación actual: trabajo por cuenta propia con 51.9%; trabajo por cuenta ajena con 29.6%; soy estudiante con 11.1%; y estudio y trabajo con 7.4%. Y nivel académico: el grado de licenciatura con 44.4%, le sigue el de bachillerato con 22.2%, continua con maestría con 18.5%, y nivel de doctorado y secundaria es el mismo porcentaje para ambos con 7.4%.

El índice de fiabilidad del Alfa de Cronbach del instrumento Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016, fue de .966 con alta confiabilidad.

Se obtuvieron los índices de comunalidades desde el más alto de .917 hasta el mínimo de .539, y se mantuvo el instrumento completo para los cuatro factores y los 27 ítems que componen el instrumento. La teoría sugiere que solo se eliminan aquellos ítems que tengan valores menores de .300 (Vallejo, 2013; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018).

Es importante saber de cuántos factores estaba compuesto el instrumento y para ello se tomó en cuenta el P Valor que consiste en tomar en cuenta los ítems que se encuentran mayores a la unidad (Vallejo, 2013). Se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio, se hizo un ajuste y quedó con cuatro factores, pues en un primer análisis quedaba en cinco factores, pero el quinto factor solo tenía dos ítems y estadísticamente hablando solo se puede considerar un factor si lo miden mínimo tres ítems (Vallejo, 2013). Entonces, el análisis factorial exploratorio de componentes principales y rotación varimax realizado con las respuestas de los sujetos encuestados agrupó los 27 ítems en cuatro factores que explican el 77.427% de la varianza total explicada, pues (García-García, Jiménez-Ponce, Ramírez-Tapia, Lino-Pérez, & Reding-Bernal, 2014) tiene que estar compuesto con un mínimo de tres ítems por factor, (Vallejo, 2013; Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014). Por lo que al final quedó con cuatro factores como lo muestra la Tabla 1. Matriz de Componentes Rotados, estos hacen referencia a los resultados de (Valdecantos, 2016): Factor 1: Aspectos previos a la prueba del Triatlón, Factor 2: Desarrollo de la prueba del Triatlón, Factor 3: Aspectos generales y Factor 4: Satisfacción Global.

Tabla 1.

Matriz de Componentes Rotados.

	Componentes			
	1	2	3	4
6 Atención por parte del personal de organización en la entrega de los dorsales-números de registro	.879			
18 Amabilidad o trato por parte de la organización en general	.856			
17 Profesionalidad y seriedad del personal de organización en general	.812			
12 Calidad de los servicios logísticos-transiciones	.706			
4 Claridad de las indicaciones sobre la logística de la prueba, el control de material, los servicios, etc.	.691			
1 Facilidad para realizar la inscripción a través de la web	.633			
21 Señalización del circuito del ciclismo	.607			
8 Atención por parte del personal en la recogida de las bicicletas	.504			
25 Servicios para los acompañantes		.800		
24 Ambiente de la prueba		.787		
13 Calidad y situación de los abastecimientos de ciclismo		.669		
11 Claridad de la información ofrecida en la reunión técnica		.635		
16 Amabilidad o trato por parte de los jueces		.633		
10 Atención por parte del personal en zona de meta		.620		
23 Relación calidad-precio		.614		
9 Atención por parte del personal en la carpa de guardarropa		.596		
7 Atención por parte del personal en el registro		.581		
19 Control del drafting			.900	
5 Claridad de la información de la guía del triatleta			.817	
3 Claridad de las indicaciones sobre reglamentación en la web			.724	
15 Profesionalidad y seriedad de los jueces en circuito			.713	
22 Señalización de la carrera a pie			.618	
2 Claridad en la información de los circuitos en la web			.617	
20 Organización de las salidas de natación			.551	
27 Oferta y calidad hotelera de la Ciudad de Ensenada				.708
14 Calidad y situación de los abastecimientos de la carrera a pie				.586
26 Oferta y calidad turística de la Ciudad de Ensenada				.562
Método de Extracción: Análisis Principal de Componentes.				
Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser. a				
a. Rotación convergente en 21 interacciones.				

Se llevó a cabo el análisis de correlación de Pearson que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables (Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018; Dănăciță, 2017) en este caso de las variables sociodemográficas como: edad, ocupación actual, grado académico, años practicando triatlón, modalidad individual o equipos y relevos, asistencia a especialistas en caso de lesión y satisfacción global del triatlón con los cuatro factores de Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016.

Las correlaciones de Pearson de variables sociodemográficas y cuatro factores de Percepción y Posicionamiento de Triatlón Tabla 2: Edad con ocupacion actual y grado académico, años practicando triatlón con grado académico, modalidad individual o equipos o relevos con la asistencia a especialistas como traumatología, fisioterapia o rehabilitación, satisfacción global en esta 4ta edicion del Tratlón Trijex con los cuatro factores: Aspectos previos a la prueba del Triatlón, Desarrollo de la prueba del Triatlón, Aspectos generales y Satisfacción Global y correlación entre los cuatro factores por lo que estas correlaciones son significativas al nivel 0.01. Las variables sociodemográficas: Género con modalidad individual o equipos o relevos de participación en el Triatlón Tri Jex 2018, cantidad de participación de triatlones anuales con la modalidad Esprint u Olímpica en este Triatlón, modalidad individual o equipos o relevos con asistencia a un especialista de traumatología, fisioterapia o rehabilitación por lo que son significativos al nivel 0.05. Se puede observar que son 17 correlaciones en ambos niveles significativos. Se nota que son 14 correlaciones en el nivel 0.01 y 3 para el nivel 0.05. Las correlaciones van de una a cuatro.

Tabla 2.

Correlaciones de Pearson de variables sociodemográficas y cuatro factores de Percepción y Posicionamiento de Triatlón.

		Género	Edad en años	¿Años practicando triatlón?	¿Triatlón es en un año?	¿Distancia de Triatlón 4ta edición Tri Jex Ensenada 2018?	¿Modalidad de Triatlón 4ta edición Tri Jex Ensenada 2018?	¿Satisfacción global Triatlón Tri Jex de Ensenada 2018?	Especialista en traumatología, fisioterapia, rehabilitación	Ocupación actual	Nivel académico finalizado	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Género	Correlación de Pearson	1	-.065	.200	.282	.376	-.433	.201	-.376	.347	-.020	.340	.187	.257	.162
	Sig. (2-colas)		.753	.318	.154	.053	.024	.314	.053	.076	.922	.082	.349	.195	.419
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Edad en años	Correlación de Pearson	-.065	1	.320	-.046	.183	.073	-.150	-.065	-.632**	.508**	-.042	.052	.130	.118
	Sig. (2-colas)		.753	.111	.822	.370	.724	.465	.754	.001	.008	.838	.803	.527	.565
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
¿Cuántos años llevas practicando triatlón?	Correlación de Pearson	.200	.320	1	.217	.242	-.113	.042	-.175	.265	.568**	-.064	.127	.171	.086
	Sig. (2-colas)		.318	.111	.277	.224	.575	.837	.384	.181	.002	.753	.527	.393	.671
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
¿Podrías indicar cuántos triatlones realizas en un año?	Correlación de Pearson	.282	-.046	.217	1	.429	-.150	-.336	-.377	-.010	.257	-.195	-.109	.082	-.236
	Sig. (2-colas)		.154	.822	.277	.025	.456	.086	.053	.960	.195	.330	.590	.684	.235
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
¿En qué distancia de Triatlón participaste en esta 4ta edición Tri Jex de Ensenada 2018?	Correlación de Pearson	.376	.183	.242	.429	1	-.113	-.123	-.407*	-.308	.335	-.143	-.011	.181	-.065
	Sig. (2-colas)		.053	.370	.224	.025	.574	.541	.035	.118	.087	.475	.956	.365	.748
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
¿En qué modalidad de Triatlón participaste en esta 4ta edición Tri Jex de Ensenada 2018?	Correlación de Pearson	-.433	.073	-.113	-.150	-.113	1	-.158	.495**	-.205	.208	-.362	-.202	-.329	-.145
	Sig. (2-colas)		.024	.724	.575	.456	.574	.431	.009	.305	.297	.064	.313	.094	.472
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
¿Cuál es tu satisfacción global con tu participación en el Triatlón Tri Jex de Ensenada 2018?	Correlación de Pearson	.201	.150	.042	-.336	-.123	-.158	1	.223	.104	.073	.784**	.763**	.703**	.592**
	Sig. (2-colas)		.314	.465	.837	.086	.541	.431		.262	.606	.719	.000	.000	.001
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Acudes a algún tipo de especialista en traumatología, fisioterapia, fisioterapia.	Correlación de Pearson	-.376	-.065	-.175	-.377	-.407*	.495**	.223	1	.146	-.038	.087	.161	-.014	.279
	Sig. (2-colas)		.053	.754	.384	.053	.035	.009	.262		.468	.849	.668	.424	.159
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Ocupación actual	Correlación de Pearson	.347	-.632**	.265	-.010	-.308	-.205	.104	.146	1	-.219	.231	.243	.085	.243
	Sig. (2-colas)		.076	.001	.181	.960	.118	.305	.606	.468		.271	.247	.221	.674
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Nivel académico finalizado	Correlación de Pearson	-.020	.508**	.568**	.257	.335	.208	.073	-.038	-.219	1	-.042	.040	.256	.047
	Sig. (2-colas)		.922	.008	.002	.195	.087	.297	.719	.849	.271		.837	.844	.198
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Factor1	Correlación de Pearson	.340	-.042	-.064	-.195	-.143	-.362	.784**	.087	.231	-.042	1	.713**	.723**	.700**
	Sig. (2-colas)		.082	.838	.753	.330	.475	.064	.000	.668	.247	.837		.000	.000
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	30	30	30
Factor2	Correlación de Pearson	.187	.052	.127	-.109	-.011	-.202	.763**	.161	.243	.040	.713**	1	.742**	.705**
	Sig. (2-colas)		.349	.803	.527	.590	.956	.313	.000	.424	.221	.844	.000		.000
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	30	30	30
Factor3	Correlación de Pearson	.257	.130	.171	.082	.181	-.329	.703**	-.014	.085	.256	.723**	.742**	1	.577**
	Sig. (2-colas)		.195	.527	.393	.684	.365	.094	.000	.944	.674	.198	.000	.000	
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	30	30	30
Factor4	Correlación de Pearson	.162	.118	.086	-.236	-.065	-.145	.592**	.279	.243	.047	.700**	.705**	.577**	1
	Sig. (2-colas)		.419	.565	.671	.235	.748	.472	.001	.159	.222	.816	.000	.000	.001
	N	27	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	30	30	30

*. Correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas).

** . Correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas).

Este estudio realizó el análisis de clúster para un análisis discriminante, para clasificar grupos y generar unos nuevos (Gallego, & Araque, 2019; Landau, & Everitt, 2004; Hernández-Sampieri, & Mendoza-Torres, 2018).

Tabla 3. Centros Finales de los Clústers

	Clúster		
	1	2	3
Factor1	27	39	32
Factor2	25	43	34
Factor3	14	34	27
Factor4	10	14	11

Tabla 4. Número de casos en cada Clúster

Clúster	1	2.000
	2	19.000
	3	9.000
Válidos		30.000

Los participantes valoran como bueno el Triatlón Tri Jex 2018 pues son altos los puntajes del clúster 2 según Tabla 3. Y la Tabla 4 precisa la cantidad de atletas que lo valoran.

4. Discusión.

La participación de triatletas en este evento predomina hombres 77.8% y el 22.2% mujeres y coinciden con los otros estudios aplicados, 92% hombres y 8% mujeres (Valdecantos, 2016), hombres 81.6% y mujeres el 18.4% (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016). La media de edad 36.5 años, con mínima diferencia con otros estudios que son de 34.5 años (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016). La experiencia de práctica del triatlón es variada de 1 a 30 años y en otros estudios precisar tener más de 10 años de experiencia (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016). Para la información del Triatlón Tri Jex llama la atención que la obtienen al ser parte de una asociación y la de publicidad *on line*. Se observa que el evento va en aumento. Existe una pequeña diferencia entre la

participación en Triatlón Esprint y Triatlón Olímpico y predomina el olímpico de mayor exigencia y preparación. También el presente evento tiene la posibilidad de participación tanto individual como en equipos o relevos y predomina el individual. En otros estudios solo se da individual (Valdecantos, 2016; Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016). Los atletas ven la importancia tanto de tener un entrenador certificado, así como con experiencia e incluso ir a especialistas en caso de lesión (Guede-Seara, 2017). El tipo de alojamiento parece que son deportistas locales pues predominó el hospedaje en casa de familiares o amigos. La mayoría de los atletas trabaja por cuenta propia. Y el grado académico en su mayoría tiene licenciatura es decir que son atletas preparados académicamente (Valdecantos, 2016; Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016).

El índice de fiabilidad del Alfa de Cronbach del instrumento Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016, fue de .966 con alta confiabilidad y es más robusto que otro instrumento con .930 de (Angosto-Sánchez, Morán-Navarro, Martínez-Cava, & López-Gullón, 2016), cabe mencionar que el original no lo consideró (Valdecantos, 2016).

5. Conclusiones.

La percepción de la calidad percibida de los atletas participantes en el Triatlón Tri Jex Ensenada 2018 fue:

-Evaluada como buena y podría ser excelente pues además lo exige el perfil de atletas participantes que tiene nivel académico superior universitario y competitivo.

-La Satisfacción y posicionamiento de Triathlon Victoria-Gasteiz, 2016 resultó ser un instrumento altamente confiable y puede evaluar servicios de calidad de triatletas.

-Variables sociodemográficas y correlaciones precisan que es un deporte muy completo que implica ciencia y experiencia que abre una oportunidad para los nuevos profesionales de triatlétas como entrenadores y realizar otras investigaciones.

-Llevar a cabo investigaciones subsecuentes, con muestras más grandes y longitudinales.

Referencias.

Angosto-Sánchez, S. A., Morán-Navarro, R., Martínez-Cava, A., & López-Gullón, J. M. (2016). Calidad percibida en una prueba de triatlón. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 5(1), 81-84.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4a. ed.). Colombia: Pearson.

Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Rev Salud Pública*, 10(5), 831-9.

Cerro-Herrero, D. (2018). Análisis de la calidad percibida y satisfacción de participantes en eventos deportivos.

Dănăciță, D. E. (2017). Methodological and Applicative Problems of using Pearson Correlation Coefficient in the Analysis of Socio-Economic Variables. *Revista Română de Statistică-Supliment nr*, 149.

Díaz-Valenzuela, O. (2015). *La administración en el deporte: Estrategias de administración, dirección, planeación y mercadotecnia para organizaciones deportivas*. Badalona, España: Editorial Paidotribo.

Gallego, L. & Araque, O. (2019). Variables de Influencia en la Capacidad de Aprendizaje. Un Análisis por Conglomerados y Componentes Principales. *Información tecnológica*, 30(2), 257-264. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200257>

García-García, J.A., López-Alvarenga, J.C., Jiménez-Ponce, F., Ramírez-Tapia, Y., Lino-Pérez, L. & Reding-Bernal, A. (2014). *Metodología de la investigación: bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud* (2ª. ed.). México, D.F.: McGrawHill Education.

Guaita Martínez, J. M., & Carracedo Garnateo, P. (2018). Hierarchical multi-criteria analysis for the selection of a triathlon.

Guede-Seara, A. (2017). *Triatlón con salud*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metología de la investigación* (6a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C.P. (2018). *Metología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.

Herrera, J. C., & De Jesús, B. (2018). Aplicación del análisis factorial exploratorio en la escala de satisfacción de los usuarios. Caso de estudio para una organización no gubernamental. *Revista ESPACIOS*, 39(32).

Hueso-González, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Editorial: Universitat Politècnica de València.

Landau, S., & Everitt, B.S. (2004). *A handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Boca Raton, London, New York, Washington, D.C.: Chapman & Hall/CRC.

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3) 1151-1169.

Morquecho-Sánchez, R., Morales-Sánchez, V., Ceballos-Gurrola, O. & Medina-Rodríguez, R.E. (2016). Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en organizaciones de servicios deportivos universitarios (QUNISPORT V.MX): PROGRAMA FACTOR. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte (en línea)*.

Mosquera-González, D., Patiño-Toro, O. N., Sánchez-Díez, D. M., Agudelo-Cardona, J. F., Ospina-Mazo, D. M., & Bermúdez-Bedoya, J. F. (2019). Factores asociados a la calidad en el servicio en Centros de Acondicionamiento Físico a partir del modelo SERVQUAL. *Revista CEA*, 5(9), 13-32. <https://doi.org/10.22430/24223182.1253>

Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1). doi: 10.7334/psicothema2018.291

Rivas-Tovar, L.A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?* (segunda edición). México: Taller abierto, S.C.L.

Rojas, V. M. N. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

Torres-Navarro, M.A. (2000). *Triatlón deporte para todos*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Valdecantos, I. G. (2016). Estudio de satisfacción y posicionamiento de Triathlon Vitoria-Gasteiz. *Oikonomics: revista de economía, empresa y sociedad*, (5), 38-44.

Vallejo, P. M. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios.

ESPIRITU EMPRENDEDOR EN LA INSTITUCION UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE

Luis Enrique David Tenorio

Institución universitaria Escuela Nacional del Deporte luis.david@endeporte.edu.co

Natali Cruz González

Institución universitaria Escuela Nacional del Deporte natali.cruz@endeporte.edu.co

Resumen: La cultura emprendedora continúa siendo una asignatura pendiente en las instituciones de educación superior, pues no ha sido totalmente apropiada en los procesos misionales. El objetivo de este artículo es caracterizar la cultura emprendedora de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, con el propósito de identificar estrategias con mayor pertinencia. Para ello, se realizó un estudio de tipo descriptivo, del que se concluye que los estudiantes desconocen los procesos necesarios para implementar una idea de negocio con posibilidad de evolucionar hacia la creación de empresa. Por lo anterior, los recursos y capacidades institucionales se deben enfocar en divulgar la cultura emprendedora.

Palabras clave: Emprendimiento; habilidades del emprendedor; contexto del emprendedor.

Abstract: The entrepreneurial culture continues to be a pending issue in higher education institutions. This has not been totally appropriate in its mission processes. The objective of this article is to characterize the entrepreneurial culture of the University Institution of the National School of Sports with the purpose of identifying the most relevant strategies. A descriptive study was carried out. Where it is concluded that students do not know the necessary processes to be able to implement some business idea that can evolve in the creation of a company. Therefore, the resources and institutional capacities should focus on spreading the entrepreneurial culture.

Keywords: Entrepreneurship; entrepreneur skills; context of the entrepreneur.

1. Introducción.

La política colombiana de emprendimiento es orientada, en primer lugar, por la ley 1014 del 2006 que ordena y fomenta la cultura del emprendimiento en el país. Sus objetivos específicos son promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. La política pública, apoyada en la ley del emprendimiento, guía a los establecimientos educativos en el fomento de la cultura emprendedora desde la creación de empresa en sus diferentes ejes, con alto potencial de desarrollo.

En lo particular, es importante mencionar que las creencias, valores y actitudes englobadas en el entorno social y cultural condicionan las conductas y decisiones tomadas por los individuos, lo cual influye en las percepciones de deseabilidad y viabilidad, así como en la intención final de crear una empresa (Birch, 1987). En ese sentido –y dadas las condiciones actuales del contexto universitario y de la globalización– el propósito de este programa de investigación es promover en la comunidad universitaria de la IU END el aprendizaje y la práctica del emprendimiento como una actitud que permita generar una capacidad creativa sobre el entorno, actuando como empresarios innovadores, capaces de asumir riesgos, dar solución a problemas, y ser productores de empleo y de riqueza (Camacho, 2007) .

En este sentido, la creación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico al ámbito productivo, así como la innovación y el emprendimiento, generan bases sólidas para el crecimiento económico de las empresas y los países (CEPAL, 2005). Entonces, el problema específico en Colombia es la baja actividad innovadora y de emprendimiento en el aparato productivo.

Para establecer las causas de este problema, se identifican los factores internos y externos de la empresa, así como las condiciones que promueven y determinan la innovación (DNP, 2015). Según el Informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2016), en 2014

Colombia presentó una TEA2 de 18.5%, compuesta mayoritariamente por empresarios nacientes (12.4%) y en menor proporción por nuevos empresarios (6.7%), presentando una disminución de 5.2 puntos porcentuales con respecto a 2013. La mayor parte de los emprendedores en etapas iniciales tiene entre 25 y 34 años (30.7%) en 2014; en contraste con el rango de edad entre 55 y 64 años, que representa la menor proporción (8.2%) (GEM, 2016).

Los resultados obtenidos de los empresarios nacientes reflejan el interés de la población de ser empresarios, lo cual no es un mal indicador; sin embargo, las cifras de nuevos empresarios podrían sugerir efectos negativos de algunos factores del entorno que merecen atención. En 2014, Colombia se ubicó como la sexta economía con la tasa de empresarios establecidos más baja en América Latina y el Caribe, con 4.9%. De 2010 a 2014, la evolución de este indicador ha sido negativa, lo cual podría indicar que una parte importante de la población adulta en el país no está logrando consolidar sus empresas (GEM, 2016).

2. Metodología.

El presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. La población objeto de estudio es la comunidad universitaria de la Escuela Nacional del Deporte (estudiantes, docentes, empleados, egresados) (N: 8.132). El tamaño de la muestra se calculó con un 95% de confianza y 5% de error (n= 367). La selección de la muestra se realizó en dos etapas: primero, se realizó un muestreo estratificado por proporciones y por grupo poblacional; segundo, para la selección de la muestra, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple teniendo como marco de muestreo la base de datos de la Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte.

3. Resultados y discusión.

Se encontró que los emprendedores de la IU END son jóvenes (80%) entre los 17 y 28 años, del género masculino (65%), de los cuales, el 62% han trabajado en empresas familiares y el 82% tienen en su entorno más cercano a algún familiar empresario.

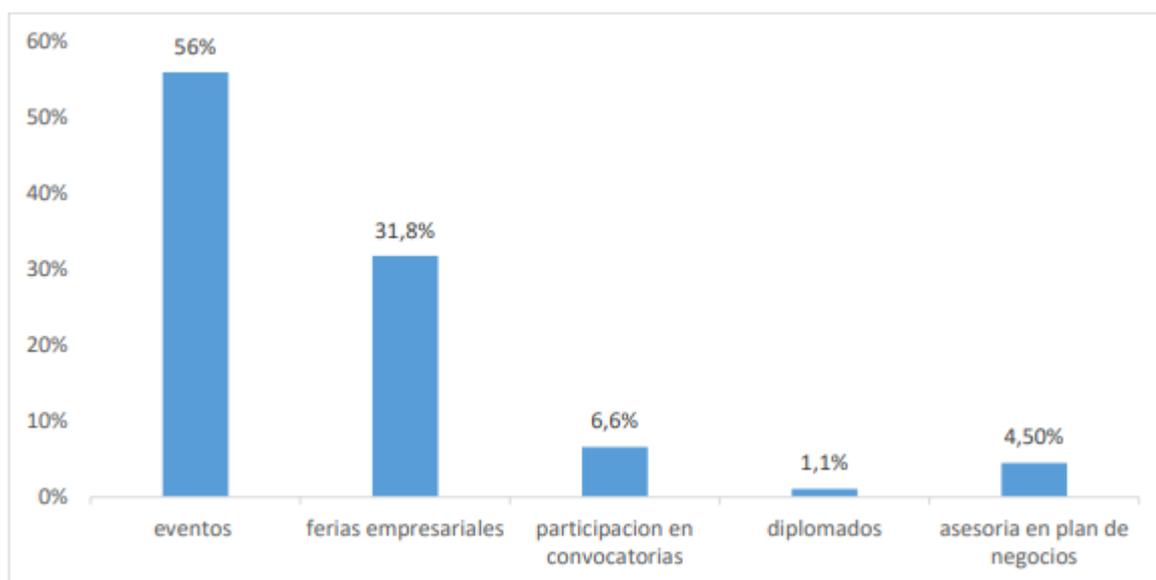


Figura 1. Actividades para el fomento de la cultura emprendedora

De las actividades que se realizan en la IU END para el fomento de la cultura emprendedora, la de mayor participación de estudiantes ha sido en diferentes eventos con un 56%; y en la que menos han participado ha sido en los diplomados, correspondiente al 1,1%.

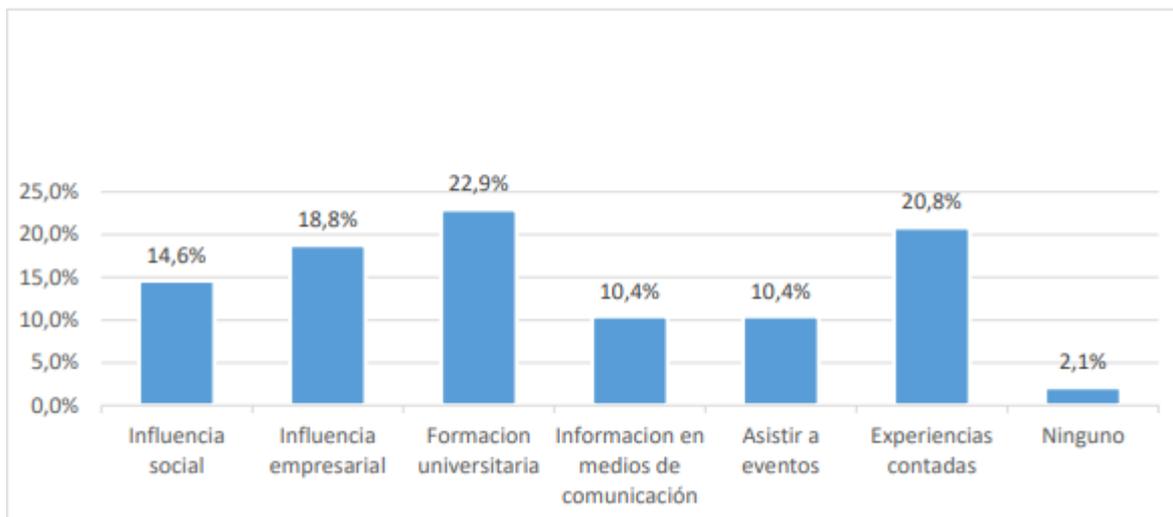


Figura 2. Actividades que influyen la cultura emprendedora

El factor con una mayor influencia, facilitando el fortalecimiento de la conducta emprendedora, ha sido la formación universitaria, correspondiente al 22,92%, mientras que el 2,1% de la población dice no haber tenido ningún tipo de estímulo.

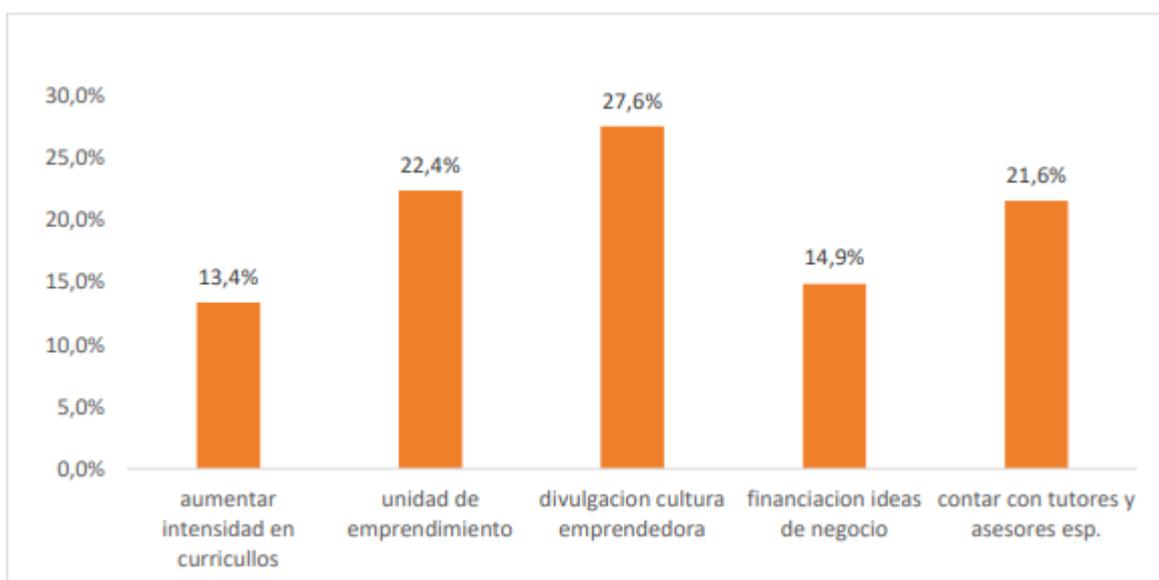


Figura 3. Estrategias por implementar en la IU END

Desde una óptica general, los estudiantes consideran que falta la divulgación de la cultura emprendedora en la IU END, así como una unidad de emprendimiento para complementar su formación profesional.

4. Conclusiones.

Tanto mujeres como hombres tienen la misma intención de emprender, pero son los hombres quienes lo realizan.

Para la gran mayoría de los estudiantes encuestados, el emprendimiento es relevante en su proceso de formación profesional.

En un gran porcentaje, los estudiantes encuestados desconocen los procesos necesarios para lograr implementar alguna idea de negocio.

Finalmente, los estudiantes consideran que la institución universitaria debe enfocar sus esfuerzos en divulgar la cultura emprendedora y crear la unidad de emprendimiento con tutores especializados.

Referencias

Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Camacho, D. (2007). Hacia un modelo de emprendimiento universitario. *Publicación semestral del Centro de Estudios Económicos-Escuela de Economía UTP*, 2-19.

CEPAL. (2005). *Las funciones básicas de la planeación*. Chile: CEPAL.

Congreso nacional de la república, C. (2006). *Ley 1014 de 2006 - fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá: Congreso nacional de la república.

DNP. (2015). *Política nacional de ciencia, tecnología e innovación 2015-2025*. Bogotá: DNP.

GEM. (2016). *Colombia 2014. Colombia: Universidad de los andes, universidad javeriana, universidad Icesi, Universidad del norte*. GEM.

LA INDUSTRIA DEL FUTBOL: COMERCIALIZACIÓN DE JUGADORES PROFESIONALES

María de Jesús Pizaña Gatica

Rosa Elena Medina Rodríguez

María Teresa Díaz Álvarez

Oswaldo Ceballos Medina

Marcela Margarita Quiroga de la Torre

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Organización Deportiva

maryta.pizanag@gmail.com

Resumen: En la actualidad el fútbol es la actividad deportiva más conocida y practicada en todo el mundo. Esto puede tener diversas causas, siendo una de éstas la influencia que tiene el fútbol profesional y su difusión a través de los medios de comunicación; lo que le hace mover grandes cantidades de recursos económicos en patrocinios, mercadería, derechos de transmisión y de manera muy particular la compra y venta de jugadores; siendo éste el tema que se desarrolla en el presente trabajo. El objetivo del presente trabajo es exponer los datos más relevantes en la comercialización de jugadores profesionales dentro de la industria del futbol. Se presenta un estudio de tipo longitudinal, descriptivo y comparativo, sobre la compra y venta de jugadores de futbol soccer en 60 equipos nacionales y extranjeros, específicamente de 876 jugadores durante las temporadas 2009-2014 de la liga MX. Como criterio de inclusión se consideraron los equipos profesionales que participan en la Liga MX y aquellos que tuvieron una vinculación en compra o venta de jugadores; así como los jugadores que fueron comprados o vendidos durante el período 2009 a 2014, no fueron considerados aquellos jugadores que estaban en calidad de préstamo. La información de las cinco temporadas se obtuvo de la página especializada en dar seguimiento a las transferencias de jugadores en las principales ligas del mundo. Los datos fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS v.23. Los resultados muestran que durante las temporadas analizadas, se tuvo una compra (54.6%) más alta de jugadores respecto a la venta (45.4%) de los mismos, los jugadores más comprados son de nacionalidad Argentina, la temporada 2013-2014 fue la que tuvo más operación con un total 30% del total de las operaciones, siendo el Pachuca el equipo que más vendió en el periodo estudiado y los tigres de la UANL el que más compro jugadores profesionales. Se puede concluir que mediante la transferencia de jugadores, México se ha convertido en un mercado global para la compra y venta de jugadores profesionales, y los clubes nacionales invierten cantidades

millonarias para conseguir una alineación de jugadores que les permita conseguir el campeonato de liga.

Palabras Clave: Futbol Soccer, Comercio deportivo, Transferencia de Jugadores.

1. Introducción.

El presente trabajo aborda la problemática relacionada con la compra y venta de jugadores profesionales de fútbol de la Liga MX; en este sentido, la cultura que tiene la sociedad sobre el fútbol moderno lo convierte en una de las principales industrias del entretenimiento, donde se generan expectativas en relación a medios de comunicación, mercadotecnia, patrocinios, venta de artículos deportivos, planificación, organización, entre otros que de alguna manera impulsan una globalización entorno a este fenómeno deportivo (Rodríguez, 2012).

Las empresas globalizadas se denominan empresas multinacionales y se define en términos generales como aquella que dispone de unidades permanentes, bien sea de producción o de comercialización en más de un país, si bien seguimos en estricto sentido esta definición el fútbol se ha convertido sin duda alguna en una empresa multinacional (Zolo, 2006). En esta línea, Deloitte (2014) señala que no solo los juegos diarios sino la venta de artículos deportivos y otros afiches se venden por toneladas dejando ganancias millonarias a los clubes deportivos.

El modelo de las empresas y su forma no es única y siempre está en constante cambio, y no hay excepción para la empresa deportiva, que se ha constituido a lo largo de los últimos siglos como una empresa cambiante y adaptándose a las transformaciones de la sociedad, generando una naturaleza que es a la misma vez competitiva y cooperativa (Mullin, Hardy, y Sutton, 2007). Como menciona Rodríguez (2012), la empresa deportiva no puede crear ganancias por sí misma, es decir requiere de empresas asociadas o conexas para generar estas, mejor dicho, los equipos profesionales proporcionan un producto complejo del cual ellos mismo se benefician y se benefician más industrias.

La Premier League es una de las pioneras en crear una estrategia de marcas internacionales, otras ligas han adaptado sus mismos sistemas de gestión empresarial, en España los clubes como Real Madrid y el Barcelona son un claro ejemplo por todos los seguidores internacionales que tiene y la venta de sus productos con otras organizaciones y por la presencia que tienen sus marcas en todo el mundo, gracias a las inversiones de sus fundaciones por el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, por eso es que estos tipos de clubes de futbol pueden considerarse como multinacionales (Ginesta Portet, 2010). Sin embargo no todo se trata del viejo continente, estos han exportado su modelo económico si así queremos llamarlo, y como empresas multinacionales han hecho sinergias con otras ligas como la MLS y la NFL, aunque muchos los denomina como nuevos mercado emergentes del futbol mundial (Ginesta Portet, 2010).

Autores como Carrión (2006) describen al futbol como un fenómeno universal tan impactante que afecta a la economía y a democracia de los países miembros, es capaz de paralizar al mundo entero un simple partido, sus jugadores son más conocidos que los líderes de la política, de la economía y la cultura.

En México, esto no es excepción y hay clubes que se han convertido en empresas, y donde empresario prominentes han invertido su dinero, pensando en un negocio más (El Zocalo, 2013). Un ejemplo claro es el Sr. Carlos Slim que compro al equipo del León, la cadena CNN menciona en su reportaje que el 3 de septiembre de 2012, América Móvil (empresa de Carlos Slim) compro el 30% del León y del Pachuca. De la mano de los propietarios de estos dos equipos Carlos Slim entro a nuevo mundo de negocios, donde competirá con sus rivales en el plano de las telecomunicaciones, como Emilio Azcárraga y Ricardo Salinas ambos de las televisoras más grandes de México (ESPN Deportes, 2014).

En México ser futbolista es sinónimo de una estrategia jugosa, según las cifras disponibles, la nómina anual de la Liga MX alcanza los 84 millones de dólares. No todos pueden ostentar el título de estrellas, pero quienes lo logran, tiene a su alcance lujos y comodidades (Perez, 2013). Mauricio García de la Vega, director y fundador de la agencia de jugadores Iconstar (una de las más grandes agencia representativa de jugadores) y Rogelio Roa director general de la Consultora Dreamatch Solutions, están de acuerdo en que los salarios en México para los jugadores son tan altos como los de algunos jugadores de Ligas europeas, donde para establecer un sueldo los factores son muchos pero los más importantes son minutos jugados, goles anotados y hasta si ha estado en la selección en primera línea o de banca (Perez, 2013).

Forbes en su artículo de mayo de 2013, concluye lo siguiente (Perez, 2013): 1. En México hay al menos 22 jugadores que ganan más de 1 millón de dólares anuales; mientras que en la MLS hay deportistas que solo 8 jugadores perciben 1 millón de dólares como sueldo máximo. 2. Brasil tiene a 6 de los 10 jugadores con el salario más alto en toda América, sin embargo la Confederación Brasileña aclaro que el 60% de los jugadores solo obtiene el salario mínimo. 3. El jugador mejor pagado de la liga MX gana 346 veces más que un jugador con el mejor salario de la liga de Jamaica, 81 veces más que el de Honduras; 25 más que el de Uruguay y 21 veces más que el de Guatemala.

En el 2013 la agencia Euromerics Sport marketing reveló en un estudio que el equipo con mayores ingresos en el continente americano es el Club Guadalajara con un ingreso de 625 millones de dólares, debido a derechos de televisión, cotización de jugadores, merchandising, abonos taquilla, comidas y bebidas, patrocinios y el valor de la marca según cada plantel de jugadores (ESPN Deportes, 2014).

2. Mercado transferencia de jugadores.

La definición tradicional de mercado es el conjunto de transacciones o intercambios de bienes y servicios. Como todo mercado, el del fútbol soccer y en particular el de los jugadores intervienen diversos actores que determinan el flujo del mercado. Sin embargo éste es un mercado con características particulares (Barajas-Alonso, Sánchez-Fernández y Urrutia de Hoyos, 2009). Como todo mercado, el deportivo, tiene productos que ofrecer, pero en este ámbito es un paquete complejo de tangibles e intangibles que no pueden ser estandarizados, pero uno de los componentes de este complejo producto son los jugadores profesionales y su calidad de juego en la cancha (Mullin, Hardy y Sutton, 2007).

La calidad de los jugadores es la base del atractivo de los deportes profesionales, se puede mencionar que depende también de los entrenadores, de la publicidad, de qué equipos ha jugado con anterioridad, sin embargo los jugadores son los que producen el espectáculo y por ello son el mayor activo de los clubes (Rodríguez, 2012).

Actualmente los clubes son manejados como empresas multinacionales que ofertan, compran y venden un espectáculo dentro y fuera de la cancha, pero esto no sería posible si un agente muy importante: el Jugador. Estos individuos, que acrecientan las pasiones, que inspiran, lideran y hasta hacen ganar millones de dólares a sus patrocinadores y sus clubes, ahora son vistos como una mezcla rara de jugadores, modelos y/o artistas que pudiera suponer que más que jugar eficientemente también venden eficientemente todo lo que promueven (Ospina, 2006).

Para evitar la opacidad en las transferencia de jugadores, en octubre de 2010 la FIFA lanzó un nuevo sistema para monitorear y ordenar las transferencias de jugadores a nivel internacional, llamado Transfer Matching System. Este sistema ayuda a transparentar aún más las transferencias de jugadores internacionales, salvaguardando los derechos laborales

de estos, haciendo un parteaguas en el mercado de transferencia de jugadores profesionales de futbol soccer. Este sistema contiene más de 30 datos a llenar, por ejemplo, monto de la transferencia, datos completos de jugador, y las comisiones de cada club (Federation International Association Football, 2010)

3. Comercializacion de Jugadores en México.

Los ingresos de algunos jugadores del futbol mexicano, asegurando que en Mayo de 2013, estos jugadores sumaban un total de 26.3 millones de dólares de la nómina de jugadores en México, donde destacan a 8 jugadores de América del Sur y 7 nacionales. Los equipos donde estos jugadores se desempeñan eran: Monterrey, América, Tigres, Santos, Cruz Azul, Toluca Guadalajara y León, todos equipos de primera división (Forbes Mexico, 2013).

En México se ha mostrado un claro problema en el régimen de transferencia de jugadores como tal, de hecho la información es opaca y poco accesible. El problema del draft es la inequidad existente hacia los jugadores (Diaz Rebolledo, 1999). El draft de jugadores mexicano fue creado en la década de los 90 con la finalidad de acabar con la mala práctica de los promotores y la inflación de contratos, así como establecer la igualdad entre los equipos, pero ninguno de estos objetivos fue alcanzado y aun así el régimen de transferencias mejor conocido como draft sigue en marcha (El Universal, 2006).

En el 2001 la FIFA condenó esta práctica, por lo que endureció su reglamento de régimen de jugadores, sin embargo en México la práctica continua con ligeras modificaciones. La FIFA dio un plazo extendido hasta el 2007 para que la Federación Mexicana se alinear a los nuevos reglamentos, sin embargo solo ha hecho ligeros cambios a sus reglamentaciones

y hacer cada semestre un juego de draft más equitativos y con las reglas de la FIFA (El Universal, 2006).

Una vez expuesto lo anterior, se propone como objetivo de este estudio analizar los datos más relevantes en la comercialización de jugadores profesionales dentro de la industria del fútbol de la Liga MX.

4. Material y Método.

El presente estudio se realizó con los equipos de fútbol de la Liga MX de primera división y de los equipos extranjeros con los cuales se ha tenido diferentes negociaciones en las temporadas del 2009 al 2014 en la Liga de primera división de la FEMEXFUT. De manera específica se estudiaron 60 equipos con operaciones en la liga MX de fútbol que tuvieron participación en el mercado de traspaso de jugadores.

Como instrumento de estudio, se utilizó una base de datos de la página web <www.transfermarkt.uk> de donde se extrajo todos los datos estadísticos que se utilizaron para el análisis de datos. Ya que se tuvo la limitación que en México no se cuenta con la transparencia de rendición de cuentas del mercado de traspaso de jugadores.

Para la obtención de los datos se utiliza la página www.transfermarkt.co.uk, mediante el siguiente proceso: Se secciona la pestaña transfer records, en este apartado se ubican las temporadas (2009-2014), se especifica la nacionalidad sin especificar la posición de juego y la edad. No se tomó en cuenta los jugadores que en ese momento estuvieron a préstamo, únicamente la compra y venta de los mismos.

Los datos fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS versión 21, a través de estadísticas descriptivas con promedios y desviación estándar; así como las frecuencias y porcentajes.

5. Resultados.

Durante las cinco temporadas estudiadas en el fútbol mexicano, se tuvo una compra (54.6%) más alta de jugadores respecto a la venta (45.4%) de los mismos (Tabla 1).

Tabla 1.

Frecuencias y porcentajes del tipo de operación de compra y venta de jugadores profesionales de fútbol en México.

Tipo de operación	Frecuencia	Porcentaje
Compra	478	54.6
Venta	398	45.4
Total	876	100.0

Tabla 2.

Frecuencias y porcentajes del total de operaciones por temporada

Temporada	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
2013-2014	264	30.0	30.1
2012-2013	164	18.7	18.7
2011-2012	183	20.9	20.9
2010-2011	151	17.3	17.3
2009-2010	114	13.0	13.0
Total	875	100	100

En la Tabla 2 se muestra el comportamiento de las temporadas conforme al total de operaciones en la liga de futbol Mexicana, donde se destaca que la temporada 2013-2014 es la que presenta un número mayor de movimientos con una frecuencia de 263 operaciones de un total de 876 de las 5 temporadas, esto constituye el 30% del total de las operaciones.

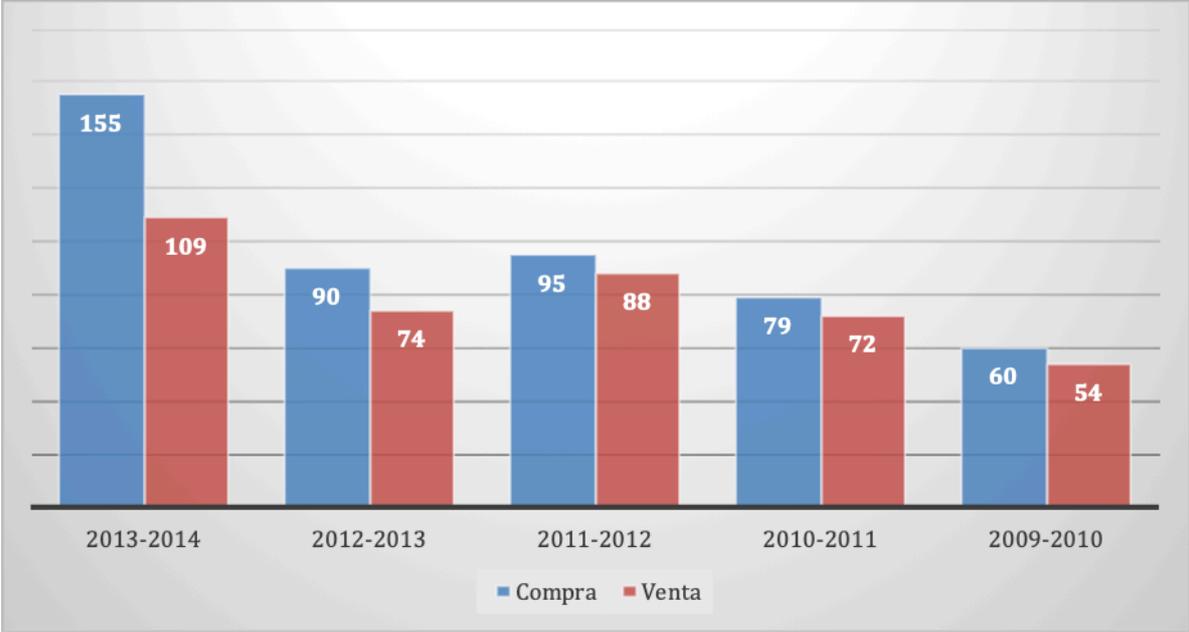


Figura 1. Compra y venta de jugadores por temporada.

En la siguiente tabla (3) se muestra la comparación de la compra y venta de jugadores en cinco temporadas, donde los valores muestran ser similares; es decir no hay diferencias significativas ($p > .05$).

Tabla 3.

Frecuencias y porcentajes comparados de compra y venta por temporada

Tipo de operación	Frec %	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	Total	P valor
Compra	Frec	154	90	95	79	60	478	P=.642
	%	58.3%	54.9%	51.9%	52.3%	52.6%	54.6%	
Venta	Frec	110	74	88	72	54	398	
	%	41.7%	45.1%	48.1%	47.7%	47.4%	45.4%	
Total	Frec	264	164	183	151	114	876	
	%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Durante las últimas cinco temporadas el costo de jugadores ha sido variable, la tabla 4 muestra los costos de las operaciones de compra y venta con una media de €1.153,753.34 Euros traducándose a pesos mexicanos \$20.767,560.14.

Tabla 4.

Estadísticas descriptivas del valor en Euros y Pesos mexicanos de la compra y venta de jugadores de fútbol profesional.

Moneda	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Euros	€50,000.00	€9,312,000.00	€1,153,753.34	€1,110,823.37
Pesos Mexicanos	\$900,000.00	\$167,616,000.00	\$20,767,560.14	\$19,994,820.73

En las últimas cinco temporadas en la liga de futbol mexicano el mercado de transferencia de jugadores ha mostrado un comportamiento millonario en la compra y venta de jugadores, donde destacan la temporada 2012-2013 con una media de \$21.706,179.15 pesos mexicanos y la temporada 2013-2014 con una media de \$21.389,076.05 pesos mexicanos, teniendo esta última más operaciones que la anterior.

Tabla 5.

Estadísticas descriptivas del valor en pesos mexicanos de la compra y venta de jugadores dentro de las temporadas 2009-2010 hasta el 2013-2014

Temporada	Media	N	Desv. típ.
2013-2014	\$21,389,076.05	263	\$24,511,702.48
2012-2013	\$21,706,179.15	164	\$17,297,060.93
2011-2012	\$19,430,675.41	183	\$16,006,308.89
2010-2011	\$21,160,396.49	151	\$20,296,572.41
2009-2010	\$19,696,568.68	114	\$17,444,562.53
Promedio	\$20,676,579.16	175	\$19,111,241.45

En la tabla 6 se muestran las ligas extranjeras de futbol profesional que tuvieron operaciones de compra y venta con la Liga MX en las temporadas 2009-2014, las más activas dentro del futbol mexicano son las de América del Sur con un porcentaje de participación de 13.2%.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de región de origen de la compra de jugadores.

Liga	Frecuencia	Porcentaje
LMX	719	82.1
América del sur	116	13.2
Europa	21	2.4
Asia	3	.3
Medio oriente	1	.1
América central	8	.9
USA	7	.8
Total	876	100.0

6. Conclusiones.

El fútbol profesional de la Liga MX se ha consolidado como una de las ligas profesionales con mayor presencia de jugadores extranjeros y en los últimos años ha incrementado su mercado para la exportación de jugadores profesionales nacionales.

Las estadísticas muestran que mediante la transferencia de jugadores, México se ha convertido en un mercado global para la compra y venta de jugadores profesionales. Los clubes nacionales invierten cantidades millonarias para conseguir una alineación de jugadores que les permita conseguir el campeonato de liga.

Los jugadores nacionales más destacados han emigrado a las ligas de mayor renombre en Europa, posicionando a México en el Mercado global del futbol, y haciendo del futbol

mexicano un negocio de carácter internacional; por otro lado, es América del sur, principalmente Argentina y Uruguay.

Las estadísticas y el análisis de datos, demuestran que los equipos mexicanos recurren a la transferencia de jugadores para mejorar el nivel de calidad de sus equipos y hacer más competitiva la Liga MX, pero también son semillero de talento que se exporta principalmente de Europa.

Esta investigación ha demostrado que el mercado de jugadores en México es un mercado internacional emergente, con calidad de jugadores que pueden competir en las ligas europeas por un mejor lugar y conseguir ampliar el mercado para futuras generaciones.

Referencias.

Barajas Alonso, A., Sanchez Fernandez, P., y Urrutia de Hoyos, I. (2009). El Mercado de Traspaso de Futbolistas: Un Analisis internacional. *Revista Decision 10*, 31-55.

Carrion M., F. (2006). Futbol: sueño, pasión, espectáculo y negocio., Abril-Mayo(3), 3.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2014). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte. Global site: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

Diaz Rebolledo, J. d. (1999). El Draft como contrato de compra venta. xalapa: Universidad Veracruzana.

El Universal. (28 de Mayo de 2006). Habra Draft pese a desaprovacion de la FIFA. Ciudad de Mexico, Mexico.

El Universal. (29 de Mayo de 2006). La historia del draft, el mercado de piernas. Ciudad de Mexico, MEXico.

El Universal. (29 de Mayo de 2006). Pasarela de piernas, regimen de transferencias. Ciudad de Mexico, Mexico.

El Zocalo. (2013). *www.zocalo.com*. Obtenido de <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/el-futbol-mexicano-un-negocio-redondo-1374088969>

ESPN Deportes. (2014). *ESPNDportes.com*. Obtenido de <http://espndeportes.espn.com/noticias/nota?s=mex&id=2029752&type=story>

Federacion Internacional de Futbol Asociacion. (2015). *Federacion Internacional de Futbol Asociacion*. Obtenido de http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/27/64/30/regulationsstat usandtransfer2010_e.pdf

Ginesta Portet, X. (2010). El futbol y el negocio del entretenimiento global. los clubes como multinacionales del ocio. *Revista Comunicacion y Sociedad*, XXIV(1), 141-166

Perez, I. (10 de Mayo de 2013). *Forbes.com*. Obtenido de Forbes.com: <https://www.forbes.com.mx/el-jugoso-mercado-del-futbol-mexicano/>

Rodríguez, p. (2012). La Economía del Deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 387-417.

Vasquez Ospina, J. (2006). *El mercadeo en el Futbol Profesional: la Comercilizacion de Jugadores*. Obtenido de mercadeo.com: www.mercadeo.com

Zolo, D. (2006). *Globalizacion: un mapa de los problemas*. Bilbao, Bilbao, España: Mensajero.

Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (2007). *Sport Marketing* (3era ed.). Human Kinetics.

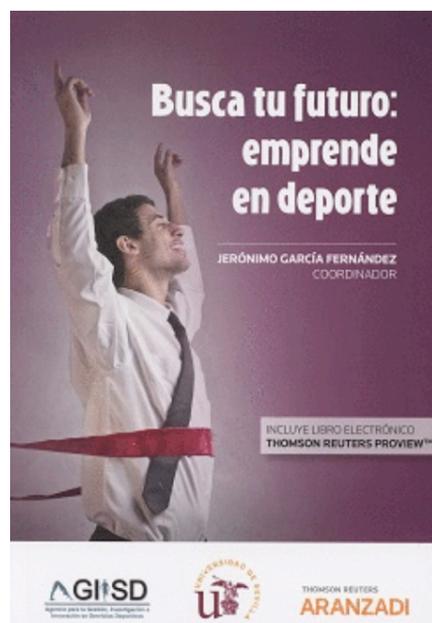
Información libros de interés

Busca tu futuro: Emprende en deporte.

Jerónimo García-Fernández.

Aranzadi Thomson Reuters.

2017.



Sport in Latin America: policy, organization, management.

Gonzalo Bravo, Rosa López D'Amico, Charles

Parrish.

Routledge: London.

2016.

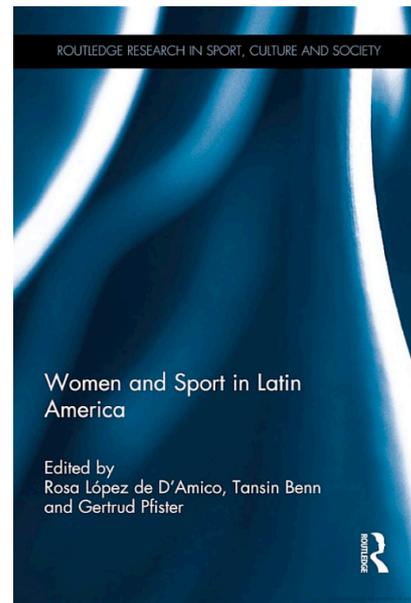


Women and Sport in Latin America.

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. Es imprescindible utilizar la plantilla para la redacción del artículo. Se puede observar y descargar desde la web.

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 electronica 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

2019 – 2021

- Presidenta: Angela Gómez (Colombia)
- Vicepresidente: Ary Rocco (Brasil)
- Secretaria: Mireya Medina (México)
- Tesorera: Isela G. Ramos (México)
- Directores: Ivan Furegato (Brasil)
- Martha Sandino (Colombia)
- Juan Hojas (Venezuela)

- Ex-Presidentes-as:

Ricardo Sonoda (Brasil, 2017-2019)

Rosa Medina (México, 2015 – 2017)

Rosa López de D’Amico (Venezuela, 2009-2015)