

# REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

**ALGEDE**



**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 - Secretaria**

Dr. Jerónimo García-Fernández  
Universidad de Sevilla (España)

**2020**

**Volumen 4**

**Número 2**

## 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 - Univ. Pedagógica Experimental Libertador (Venezuela)  
Dr. Alixon David Reyes Rodríguez - Universidad Adventista de Chile (Chile)  
Dr. Antonio Campos-Izquierdo - Universidad Autónoma de Madrid (España)  
Dr. Ary José Rocco Júnior - Escola de Educacao Física e Esporte USP (Brasil)  
Dr. Ferran Calabuig Moreno - Universidad de Valencia (España)  
Dr. Jerónimo García - Universidad de Sevilla (España)  
Dr. Pablo Gálvez Ruiz - Universidad Internacional de Valencia (España)  
Dra. Isella Ramos - Universidad de Colima (México)  
Dra. Leonor Gallardo Guerrero – Universidad de Castilla La Mancha (España)  
Dra. Mireya Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)  
Dra. Vera Predragosa – Universidade Autónoma de Lisboa (Portugal)

### **Coordinador - Secretaría**

Dr. Jerónimo García  
Universidad de Sevilla (España)

### **Secretario**

Prof. Alejandro Lara-Bocanegra  
Universidad de Sevilla (España)

### **Traductores**

Dra. Rebeca Oropeza  
Prof. Carlos Segnini  
Prof. Reinaldo Martínez

### **Apoyo Técnico**

Dra. Rebeca Oropeza  
Prof. Carlos Segnini

Depósito Legal AR2017000056

ISSN: 2542-3255

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

Año: 2020

## Tabla de contenidos

|   |     |
|---|-----|
| Editorial.  |     |
| Rosa López de D'Amico.....  | 6   |
| 1. Mujer y deporte: la experiencia cubana.  |     |
| Gladys Bequer Díaz y Melix Ilisastigui Avilés .....   | 8   |
| 2. Limite de mandato de gestores e seu cenário na governança do esporte no Brasil.  |     |
| Rene Vinicius Donnangelo Fender y Flávia da Cunha Bastos .....  | 26  |
| 3. Satisfacción laboral en instructores de entrenamiento funcional.   |     |
| Andrés Villasana Esparza, Tania Guadalupe López-Yáñez, Luis Alberto Dueñas Dorado y Mireya Medina Villanueva .....  | 55  |
| 4. Resignificación del <i>statu quo</i> del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del estado, en materia de formación e inserción laboral. |     |
| Henry Gregorio Centeno Simancas .....   | 77  |
| 5. Procesos para la fidelidad, crecimiento y rentabilidad en instalaciones deportivas.  |     |
| Patricia Berruecos-Licono, Erika Alexandra Gadea-Cavazos, Raquel Morquecho-Sánchez, José Alberto Pérez-García y Mireya Medina Villanueva .....            | 102 |
| Información libros de interés .....   | 115 |
| Orientaciones para los autores (as) .....   | 118 |

## *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](http://www.algede.org/revista/home_revista_es.html)

## EDITORIAL

Nos encontramos nuevamente con la entrega de un nuevo número de nuestra *Revista de Gerencia Deportiva* con la cual cerramos el cuarto año de su publicación. Los esfuerzos para hacer una revista son complejos y particularmente el año 2020 trajo grandes cambios en las dinámicas que se tenían en la sociedad.

Se cierra un año que impactó en la historia del planeta tierra, la humanidad tuvo que parar y reinventarse en el día a día para hacer frente a una situación que no había experimentado estas generaciones, culturas y el sistema mundial en general. La pandemia del Covid-19 con sus terribles consecuencias a todo nivel ha expuesto y exacerbado las inequidades e injusticias. Todos los sectores en el mundo se vieron impactados y en la imperiosa necesidad de buscar alternativas, apoyos, recursos, de improviso para poder seguir existiendo. Todos tuvimos que pasar por un proceso de adaptación a lo que se denominó 'la nueva normalidad' (*the new normal*), redefinir nuestras rutinas, mantener la calma y retomar el trabajo. El sector deporte no escapó a esta realidad, la mayor conmoción fue el aplazar los Juegos Olímpicos Tokio 2020 para celebrarse en el 2021, y el mayor impacto fue la paralización del sector deportivo a nivel micro, es decir los niños, niñas y adolescentes, pues por motivo de seguridad en primer lugar.

No obstante, surgieron también unas lecciones y aprendizajes interesantes. En muchos espacios se empezó a añorar la actividad física y/o el deporte, en otros incrementaron las ventas de los equipos para hacer ejercicios en casa y más interesante aún es que cuando se permitió el salir a la calle en muchas sociedades, el hacer ejercicio se convirtió en un referente para muchos, es decir era permitido un tiempo estipulado para la actividad física. Por otra parte, se iniciaron en algunos lugares prácticas a través de medios de comunicación de actividades física y por las redes sociales mucho entrenamiento funcional comenzó a difundirse. Es decir, la pandemia permitió o forzó muchos emprendimientos en el sector deporte y por supuesto cambios. Los grandes espectáculos deportivos comenzaron a modificar sus calendarios y estilos de presentación, múltiples eventos sin público por ejemplo en el fútbol, competencias virtuales, y mayor proliferación de los e-sports.

A nivel de formación en principio múltiples de eventos académicos cancelados, pero luego surgió una cantidad impresionante de webinars, talleres, etc de actividades on-line y en un principio gratuitas. Todavía al cierre de este 2020 siguen surgiendo nuevos

modelos de seguir gestionando el fenómeno deportivo desde múltiples iniciativas que están en desarrollo. Definitivamente un cambio de paradigma y se comenzó a aplicar lo que Charles Darwin denominó la adaptación de las especies.

También es relevante señalar que en el 2020 se celebró en diversos espacios los 25 años de la Plataforma de Acción de Beijing y con ello surgieron muchos documentos y planteamientos relacionados con el Objetivo de desarrollo Sostenible, número 5 relacionado con la Equidad de Género. Se produjeron publicaciones de ONU Mujer que presentan aspectos que están relacionados con la gerencia deportiva. El Consejo Iberoamericano de Deporte también dedicó una publicación relacionada con el deporte en tiempos de pandemia. En fin, varias iniciativas que deben ser revisadas, pero que además surgen en un año tan controversial.

También se comparte información acerca de una convocatoria para publicar en una edición especial en la Serie de los libros de la World Association for Sport Management. La temática es 'Gerencia Deportiva latinoamericana: Productos y Servicios de Innovación. En la parte final de esta edición está la información, se presenta en inglés pues la publicación es en ese idioma.

Las contribuciones en este número provienen de diferentes países, a saber: Cuba, Brasil, México y Venezuela. Todos son aportes valiosos y en donde los autores nos muestran una variedad de temáticas, pero también de enfoques metodológicos para el abordaje de las investigaciones presentadas.

Gracias a las autoras y autores por las contribuciones a este número para seguir apostando al crecimiento de la literatura académica de la Gerencia Deportiva, por la confianza, y por supuesto a Jerónimo García, Alejandro Lara y en esta edición a Alixon Reyes del Comité Editorial por sus aportes técnicos.

Rosa López de D'Amico  
Directora de la Revista Gerencia Deportiva  
ALGEDE

## **MUJER Y DEPORTE: LA EXPERIENCIA CUBANA**

**Dr. C. Gladys Bequer Diaz**

UCCFD. gladys.bequer@inder.gob.cu

**Dr. C. Melix Ilisastigui Avilés**

INDER. melix.ilisastigui@inder.gob.cu

Recepción: 21 de agosto, 2020

Aceptado: 20 de septiembre, 2020



**Resumen:** El presente trabajo aborda desde un enfoque de género, las premisas de evolución de la mujer y el ideario que en este sentido la limitaba para a la práctica del deporte, recogiendo los hechos que desde la primera participación de la mujer en los Juegos Olímpicos constituyen premisa para el liderazgo de la misma en la organización deportiva. Se profundiza además en la experiencia de Cuba, haciendo un recorrido de la incorporación de la mujer a la esfera de la actividad física y el deporte en el período pre revolucionario, contrastando ello con los diferentes logros obtenidos por las cubanas antes de 1959, presentándose también como después del triunfo de la Revolución desde una franca posición estatal de realzar los valores de la mujer como constructora de la nueva sociedad, se logra su incorporación plena y como a partir de su irrupción masiva en la esfera del deporte se logran las premisas para la ocupación de un papel de líder. Se exponen las limitantes que aún frenan una mayor incorporación de las mujeres a cargos de dirección. Se utilizaron principalmente los métodos de análisis de documentos, el análisis - síntesis y el histórico lógico, lo que permitió ordenar cronológicamente los hechos y analizar en el tiempo cómo el desarrollo socioeconómico y cultural, así como el progreso de las organizaciones civiles y deportivas a nivel mundial, compulsaron la evolución social de la mujer y su incorporación en el deporte como premisa para su papel de liderazgo en las organizaciones deportivas.

**Palabras clave:** mujer, deporte, liderazgo, historia

**Abstract:** The present work approaches from a gender perspective, the premises of the evolution of women and the ideology that in this sense limited it to the practice of sport, gathering the facts that since the first participation of women in the Olympic Games constitute a premise for its leadership in the sports organization. It also deepens the experience of Cuba, making a tour of the incorporation of women into the sphere of physical activity and sport in the pre-revolutionary period, contrasting this with the different achievements obtained by Cubans before 1959, also presenting as after the triumph of the Revolution from a frank state position of enhancing the values of women as builders of the new society, their full incorporation is achieved and as from their massive emergence in the field of sport the premises for the occupying a leadership role. The limitations that still hold back the greater incorporation of women to leadership

positions are exposed. Mainly, the document analysis methods, the analysis - synthesis and the logical history were used, which allowed to order the facts chronologically and to analyze over time how the socioeconomic and cultural development, as well as the progress of civil and sport organizations worldwide, forced the social evolution of women and their incorporation into sport as a premise for their leadership role in sports organizations.

**Keywords:** woman, sport, leadership, history

## **1. Introducción.**

Las mujeres cubanas deportistas son paradigmas a seguir por muchas y muchos en el mundo, no solo por los resultados deportivos obtenidos, sino por la muestra de voluntad, entereza y por el conocimiento en qué condiciones se desarrolla su preparación a pesar de que la incorporación de la mujer cubana al deporte una vez que triunfa la revolución tuvo total apoyo del estado cubano (Antúnez, 2001; Wells, 2000).

El contar con una amplia cantera de practicantes sistemáticas que tiene su base en el Educación Física Escolar como eslabón primario que inserta por igual a todos los niños y niñas sin distinción, la participación masiva de cubanas en la mayoría de las disciplinas deportivas que tienen su versión femenina, así como el contar con un gran número de mujeres destacadas en diversas esferas del deporte sienta las bases para la formación féminas líderes de la organización deportiva.

Sin embargo, no siempre esta fue la realidad y aún en las actuales condiciones son muchos los escollos que deben vencerse, sustentado en las condiciones del desarrollo socio histórico cultural de la mujer, de la mujer cubana y en particular de la mujer deportista (Carrillo, 2000; Etchegaray, 2000).

Aun cuando el lenguaje de las organizaciones deportivas desde la modificación de Carta Olímpica en 1997 ha potenciado la incorporación de la mujer al frente de estas, aún subsisten formas solapadas de discriminación que limitan su incorporación plena en los diferentes roles que puede asumir dentro y al frente de las mismas (COI, 1997).

Ello llevó a las autoras a rescatar la historia a partir del planteamiento del enfoque de género que históricamente ha prejuiciado la incorporación de la mujer a múltiples esferas de la sociedad, a analizar a partir de su contextualización en época los hechos que fueron marcando el quehacer de la mujer en el deporte y el papel de las organizaciones en su reconocimiento dentro del deporte, así como los que identifican la experiencia cubana.

## **2. Metodología.**

Se utilizaron principalmente los métodos de análisis de documentos, el análisis - síntesis y el histórico lógico, lo que permitió ordenar cronológicamente los hechos y analizar en el tiempo cómo el desarrollo socioeconómico y cultural, así como de las organizaciones civiles y deportivas a nivel mundial, compulsaron la evolución social de la mujer y su

incorporación en el deporte como premisa para su papel de liderazgo en las organizaciones deportivas.

También se utilizaron técnicas participativas (foros debates en encuentros de mujeres deportistas durante diferentes eventos nacionales e internacionales de Mujer y deporte) que propiciaron a partir el análisis de la información recogida analizar cómo, condiciones, cuándo y limitantes de la incorporación como líder de la mujer al deporte y las particularidades de la experiencia cubana.

### **3. Resultados.**

Las autoras de ese artículo parten de la concepción de que el liderazgo trata sobre el ejercicio de influencia sobre otros, a través de una interacción social; el mismo es la contribución de características inherentes a los individuos, con la interacción social o lo que es lo mismo con propiedades, habilidades, competencias adquiridas a partir de su interacción con otras personas.

En el deporte, han primado los líderes carismáticos a partir de reconocimiento por parte de sus compañeros de equipo o colectivo de las condiciones y poder de aglutinamiento superiores a otros y aquellos los líderes legales, que son ascendidos o reconocidos como tal a partir de métodos oficiales de postulación y votación propios de las políticas e intereses de la organización deportiva.

Algo que ha marcado el ascenso de la mujer a asumir papel de líder en las diferentes esferas de la vida social de la que el deporte no es excepción es que en la elección o determinación de los líderes históricamente ha existido un enfoque sexista o de género a partir de los roles que la sociedad a determinado deban jugar por su sexo hombres y mujeres.

La conformación de la identidad de género es una construcción cultural; se produce de acuerdo al momento histórico, lugar geográfico, raza o etnia, así como de los diferentes ciclos de vida, lo que lleva a vivir cada experiencia y formas de existencia de manera diferente, según Etchegaray (2000, p. 3) "... nuestras identidades como mujeres y hombres se dan a través de factores estructurados culturalmente, transformándose de una sociedad a otra, de una época a otra, situación que afecta nuestros modelos de vida, las relaciones entre individuos, así como sus valores, preferencias, actitudes y hábitos".

El sexo alude a las diferencias entre el macho y la hembra, es una categoría física biológica, con funciones de reproducción específicas de cada uno. El macho engendra o fecunda y la hembra concibe, gesta, pare, amamanta y cría. Mientras que género (masculino o femenino) es una categoría construida social y culturalmente, por ende y por tanto puede cambiar.

Hablar de género significa dejar de creer que los roles sociales y culturales asignados a hombre y mujeres son naturales. El enfoque de género trata de humanizar la versión del desarrollo. Es una alternativa que implica abordar primero el análisis de las relaciones de género para basar en él, la toma de decisiones y acciones para el desarrollo. El desarrollo humano debe de basarse en la equidad de género.

Según García, (1990), durante siglos en la cultura occidental se han desarrollado estereotipos, prejuicios y falsas concepciones que han limitado la participación de las mujeres en la práctica del deporte, asentado en la creencia androcéntrica de que las mujeres son inferiores a los hombres como género. Este enfoque histórico cultural tuvo sus orígenes en la mitología dominante en el país donde se originaron los juegos olímpicos, la antigua Grecia, que asignaba a los dioses las cualidades masculinas de fuerza, vigor y actividad y a las diosas los rasgos de belleza, sexualidad y pasividad (García Avendaño et al., 2008).

La imagen victoriana de la femineidad obligaba a las mujeres a tratar de permanecer delicadas, frágiles y elegantes lo cual conducía a una limitación de la práctica deportiva por el desarrollo muscular que generan los trabajos para la elevación de los niveles de las capacidades motoras que requiere una deportista, que en consecuencia podían afectar los cánones de femineidad. Al igual que algunas características psicológicas que desarrolla el deporte como la seguridad en sí mismo, la voluntad, la independencia, predisposición positiva para la realización de la actividad, según García (1994) "también entraban en colisión con los estándares victorianos de mujeres modestas y sumisas" (García Avendaño et al., 2008).

La práctica del deporte y la actividad física como proceso de formación, ha posibilitado no solo el mejoramiento de la salud mental y física de la mujer, sino que ha tributado al conocimiento de su cuerpo y sus posibilidades e independencia de movimiento, le da seguridad en sí misma, favorece su relación con sus congéneres y la disciplina en el respeto a las normas y al control de sus estados emocionales.

En el caso de la mujer adulta, también este proceso la ha capacitado, para la transmisión de los conocimientos y habilidades adquiridas a sus descendientes, así como de su espíritu de colaboración con sus compañeras, transmitiendo o atrayendo a las mismas a su incorporación a este tipo de práctica; todo ello ha posibilitado su crecimiento personal y su ubicación desde una mejor perspectiva en la sociedad.

A finales del siglo XIX y hasta la fecha, la mujer cada vez más ha ido evolucionando a partir de su incorporación en cada una de las esferas de la vida social y económica de sus países, lo que ha proporcionado, su emancipación paulatina. Su capacidad como organizadora, ganada en la realización de la llamada jornada doble de trabajo, a veces triple cuando además estudia, le ha permitido ir escalando en el reconocimiento social.

Ha estado determinado el grado de evolución social de la mujer por diferentes aspectos tales como:

- Obtención de derechos ciudadanos (Voto)
- Obtención derechos laborales: condiciones de trabajo, salario - autonomía económica
- Avances de la ciencia: control de la natalidad y ruptura de los mitos en relación con su salud
- Obtención del derecho a la educación y como parte de ella a la práctica del deporte
- Ruptura de los mitos en relación a los roles femeninos y masculinos

A lo largo de la historia, muchas han sido las mujeres destacadas en la política, en las luchas de liberación de los pueblos, en la lucha por los derechos de la mujer, en las artes, en las ciencias, el deporte y todas cual heroínas han estado al frente de la lucha por el reconocimiento de los derechos de la mujer, porque en cada época les ha tocado desenvolverse solas en un mundo de hombres y en muchos casos incomprendidas y criticadas por las propias mujeres. Este luchar época tras época fue trayendo un cambio de posición y respeto del mundo respecto a ella (Unión Interparlamentaria Mundial, 2013).

Ha sido reconocido por las organizaciones deportivas, como algunas causas que limitan la incorporación de la mujer a la práctica de deportes considerados masculinos y a tareas de dirección, las concepciones culturales, la incongruencia entre el discurso de la organización y el modo de actuación de mujeres y hombres, el que no están creadas las

condiciones socioeconómicas que favorezcan la doble o triple carga que enfrenta, la autolimitación, poca estima a sus propias posibilidades y a la de otras mujeres, los estereotipos masculinos de dirección, que se traspasa a la gestualidad, modos de actuación de la mujer dirigente y el acoso, como forma de abuso psicológico y físico y el acoso laboral. Estas, son formas solapadas o más sutiles de discriminación.

### *3.1. Hechos relevantes de la participación de la mujer en el deporte.*

En el deporte se definen cuatro etapas de incorporación de la mujer a esta actividad social y su liderazgo frente a las organizaciones deportivas.

**Primera etapa o etapa preolímpica**, ubicada en el periodo anterior los Juegos Olímpico caracterizada por la casi nula incorporación de la mujer a la práctica deportiva, excepto en algunas culturas donde se hacían actos de acrobacia, danza o juegos tribales y en algunos casos vinculadas estas prácticas a damas de dudosa moral a partir de los prejuicios existentes respecto a papel de la mujer.

“Yo Cyniska, descendiente de los reyes de Esparta, coloco esta piedra para recordar la carrera que gané con mis rápidos pies, siendo la única mujer de toda Grecia en ganar” (Mujer Espartana (London, British Museum); Yalouris, Nicolaos - op cit. pag. 173, fig. 78) Esta frase, según Pausania, esculpida en la base de un monumento de Olimpia, es una evidencia sobre la exclusión de las mujeres de la práctica deportiva en la antigua Grecia, de la misma manera como lo eran de casi toda la vida pública (Susan J. Bandy, Doctora en Filosofía Universidad de Semmelweis, Budapest – Revista Olímpica Abril-Mayo 1999) (Carrillo, 2000).

**Segunda etapa o etapa de iniciación.** La cual estuvo caracterizada el papel que jugaron las instituciones educativas al inicio del siglo XIX, en la irrupción de la mujer en deporte, su participación en su práctica, y su influencia en la clasificación sexista del deporte hasta el reconocimiento paulatino por parte de las organizaciones deportivas de diferente nivel, países y el propio Comité Olímpico de la versión femenina de los deportes y su primera participación en los Juegos Olímpicos Modernos en 1900, a pesar de la negativa del Barón Pierre de Coubertain.

Según Laza Rodríguez (2003), el pensamiento del Barón Pierre de Coubertain, fundador de los Juegos Olímpicos de la era moderna, retrasó la incorporación de la mujer a los

mismos, a partir del criterio que era perjudicial la participación de la mujer en la actividad deportiva, por las consecuencias morales que pudieran producir estas prácticas para ellas, esta manera de pensar, estaba en consonancia con la educación recibida por él, su época y el conocimiento que tenía el mismo, de la cultura griega, así como el papel de la mujer para la época.

A partir de esta primera participación hasta el 1908 se incrementa la cantidad de deportes con intervención femenina, siendo la jugadora de tenis Charlottee Copper, primera mujer en obtener el 1er lugar en una Olimpiada Moderna.

**Etapa de desarrollo:** Se caracteriza por la clasificación sexista de los deportes y el comienzo del liderazgo de las féminas en las organizaciones deportivas a partir de los avances del movimiento feminista en la sociedad.

El movimiento deportivo femenino encontró una abanderada, la francesa Alice Melliart, que, si bien en su época de colegio no practicó deporte, comienza a asistir a los estadios convencida que el deporte desarrolla la personalidad, da seguridad y arrojo y crea un espíritu desenvuelto. Con el tiempo es una excelente deportista (remo), y se convierte en la primera mujer en obtener el diploma que hasta la fecha correspondía a remeros de larga distancia.

Esta mujer, en 1917, funda la Federación de Sociedades Femenina de Francia (FSFF); en el 1921, en Mónaco organiza la Olimpiada Femenina; en los años 1930 y 1934 realiza los Juegos Mundiales Femeninos (Praga y Londres). En 1938, se disuelve la FSFF, con la inclusión en los JO de las pruebas femeninas y la irrupción del Atletismo femenino en el programa de la IAAF.

En 1949, se crea la Asociación Internacional de Educación Física y Deporte para Niñas y Mujeres (IAPESGW por sus siglas en inglés), primera organización académica de carácter mundial para promover la participación de las niñas y mujeres en Educación Física y Deporte.

A partir de los cambios socioculturales y económicos generados por las guerras mundiales, el nuevo orden económico social mundial, la incorporación vertiginosa de la mujer a la vida social (desarrollo movimiento feminista, liberación sexual, reconocimiento del papel destacado de la mujer en diferentes esferas de la vida social) se



produce una incorporación vertiginosa de la mujer a la práctica deportiva, aunque no de manera total en el mundo, determinado ello por diferencias culturales y de desarrollo socioeconómico.

Se considera que, en el 1968 México, Enriqueta Basilio Sotelo, corredora vallas, haya sido la primera mujer en portar la llama olímpica y encender el pebetero es un reconocimiento de equidad de la organización deportiva.

**Cuarta etapa o etapa de voluntad política organizacional:** se caracteriza por un reconocimiento e indicación expresa del Comité Olímpico Internacional (COI) el desarrollo de políticas y eventos para la incorporación de la mujer al frente de las organizaciones deportivas, paralelamente con lo que en organizaciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU), se hacía para el reconocimiento del papel de la mujer como factor de cambio en la sociedad y la lucha contra la discriminación de las féminas (Unión Interparlamentaria Mundial, 2014).

Se reconoce que Juan Antonio Samaranch, ex presidente del COI, fue la persona que hizo la mayor promoción en su mandato para la incorporación plena de la mujer al deporte, fijando como prioridad al ser elegido presidente de esta organización en 1980, el acceso de las mujeres a la directiva del mismo: “Afortunadamente, la mentalidad respecto a las mujeres ha evolucionado enormemente con el paso del tiempo, lo que, naturalmente ha repercutido en el movimiento olímpico”.

Es así que en 1981 por primera vez en la historia olímpica dos mujeres son incorporadas como miembros del COI, Flor Isava Fonseca (Venezuela) y Pirjo Haggmam (Finlandia). Posteriormente, Anita L. Frantz vice presidenta del COI y presidenta del grupo de trabajo de mujer y deporte.

Se organiza por el British Sport Council con apoyo del COI, del 5 al 8 mayo 1994, la Primera Conferencia Internacional sobre la mujer y el deporte, en Brighton, Reino Unido, allí se reunieron los responsables de las políticas y decisiones del mundo deportivo. La conferencia decidió establecer y desarrollar una estrategia internacional para el deporte femenino, que abarcara todos los continentes. Uno de los objetivos del documento o declaración de Brighton, es el desarrollo de una cultura deportiva que permita y valore la plena participación de las mujeres en todos los campos del deporte.

Aproximadamente dos años y medio después, en octubre 1996, se organiza en Lausana, la Primera Conferencia Internacional sobre la mujer y el deporte desde el movimiento olímpico, definiéndose por primera vez, políticas para promover el liderazgo femenino en la familia olímpica.

Es importante señalar que estos fueron pasos que provocaron la modificación de la Carta Olímpica en 1997 en su artículo 2, como uno de los cambios más importantes producidos en con relación a la mujer y el deporte, que propició un incremento significativo de la incorporación de la mujer a las pruebas olímpicas y a la práctica del deporte en el mundo y su representación como directiva en las organizaciones deportivas (COI, 1997).

En esencia plantea esta carta en su Art.2 párrafo 5 "... el Comité Olímpico Internacional, estimulará por todos los medios apropiados, la promoción deportiva de las mujeres a todos los niveles y en todas las estructuras y, especialmente, en los órganos directivos de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales con vista a la aplicación estricta del principio de igualdad de sexos" (COI, 1997).

Más tarde en mayo 1998, se realiza la II Conferencia Mundial sobre mujer y deporte, en Windhoe, Namibia, donde se reconoce la necesidad de establecer vínculos con los instrumentos internacionales existentes especialmente con la plataforma de Beijing para la acción, y la convención de la ONU en relación con la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer que impactan directa e indirectamente en el progreso de la población femenina.

Ya en marzo del año 2000, en París, Francia, se realiza la II Conferencia Mundial del COI sobre mujer y deporte; allí se formularon propuestas para políticas futuras de inclusión de la mujer en las organizaciones deportivas.

Se puede plantear que todas las conferencias y reuniones realizadas en esta etapa han tenido como objetivo común el promover la participación de la mujer en todos los roles dentro del deporte, ya sea como deportista como dirigente, profesora académica, entrenadora, árbitro o juez, médico, entre otras especialidades.

El pronunciamiento hecho en estos espacios de debate ha provocado un ascenso en la cifra de mujeres en las organizaciones deportivas, véase que, en febrero 2010, el número de mujeres en la asamblea del COI asciende a 20 (17,5%), de 114 miembros y actualmente

el 13,7 % son parte de la comisión ejecutiva, miembros y comisiones del COI y el 13,65% ocupan las presidencias de Comité Olímpicos Nacionales (CON). Por otra parte, en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro, Brasil en 2016, se desarrollaron 140 pruebas con participación femenina (132 femeninas y 8 mixtas) (46, 35%).

### *3.2.- La mujer cubana y el Deporte.*

En Cuba las autoras identifican tres grandes etapas e inserción de la mujer en el deporte: Etapa de iniciación, etapa de desarrollo y etapa de voluntad política estatal y organizacional.

**Etapa de iniciación** caracterizada por el reconocimiento público de la práctica del deporte por las cubanas, pero condicionadas a las características ético - morales de la época.

José Martí Pérez en marzo de 1883 escribe en el periódico *La América de Nueva York* e invita a las mujeres, fundamentalmente a las mujeres amas de casa, a ejercitar los músculos y menciona las ventajas de un gimnasio doméstico ante la imposibilidad de asistir a los gimnasios públicos: "...para nuestras mujeres pudorosas, a quienes simpáticas razones vedan la asistencia a los gimnasios públicos y que necesitan sin embargo tan grandemente de estos ejercicios, el gimnasio doméstico es de inapreciable ventaja. Sin exponerse a los ojos extraños, y en su propia habitación, pueden ejercitarse diariamente en todos los movimientos saludables que aumentarán la fortaleza de sus músculos y la armonía y gracia de sus formas..."

El 14 de enero 1984, la revista "El Fígaro" divulga que la matancera Julia García Bosch es la primera ciclista cubana montada en su bicicleta captada por un lente fotográfico y el 28 de enero 1894, se reporta una actividad competitiva femenina en el deporte, en el periódico "La Habana Elegante" que publica que el Sport Club de La Habana organizaba una matiné ciclística en los terrenos del parque Almendares, donde se compitió en velocidad y resistencia, destacándose como ganadoras, Uldorica Alonso, Ángela Gómez y María Luisa Sánchez.

**Etapa de desarrollo (Período prerrevolucionario):** Se caracteriza por un ascenso del papel de la mujer en la vida socioeconómica del país y por ende en la actividad deportiva,

pero limitada por las diferencias entre las clases sociales y el desarrollo diferente entre el escenario rural y urbano.

Las cubanas jugaron un papel decisivo en las guerras independentistas contra España y la lucha pre revolucionaria, como consecuencia en 1923 organiza el 1er Congreso feminista de América Latina y en 1934 ganan el derecho al voto y a ser elegidas entrando al Parlamento en 1940.

Sin embargo, en contraposición con ello existía un alto índice de analfabetismo, una escasa inserción en la vida extra doméstica siendo las ocupaciones tradicionales la de maestras, secretarias, costureras, amas de casa, domésticas y prostitutas, con solo un 12% de vinculación laboral.

En consecuencia, existía poca participación en la práctica del deporte condicionada fundamentalmente a la educación física privada, clubes y asociaciones.

El 1ro de enero 1927, se constituye en Santiago de Cuba el Club Deportivo Cuba y Maceo, netamente femenil, con el objetivo de incrementar la práctica de las actividades deportivas entre mujeres de la localidad elegida como su presidenta, a María Sagarra Pérez.

Ya en 1933, se reporta que en los terrenos del Vedado Tennis Club (VTC) se celebraría la primera competencia de Atletismo femenino de Cuba, con la participación de diferentes colegios privados. Poupeé Puig, del colegio Sepúlveda, es la estrella de esta competencia al vencer en 100 metros planos, 65 metros con vallas y salto largo.

María Teresa Mora Iturralde, fue la primera jugadora de ajedrez latinoamericana en conquistar el título de maestra internacional; fue discípula de José Raúl Capablanca y participa en los Campeonatos Mundiales femeninos de Buenos Aires 1939 y Moscú 1950. Esta cubana deportista gana el 1er Campeonato Nacional (f) en La Habana en 1938 y revalida su título en dos eventos posteriores.

En la década del 40 se destacan como hechos más relevantes el que Santiago de Cuba en 1945 se realiza, el primer juego de softbol femenino perteneciente a la Liga Intercolegial de Oriente y que en 1948 la campeona cubana de ajedrez María Teresa Mora, ofreciera en Sancti Spíritu una simultánea con 30 tableros en los salones de la sociedad el progreso, auspiciada por la federación cubana del juego ciencia, con motivo de haber declarado a esa localidad como ciudad dorada del ajedrez.

Se realiza un cartel de boxeo en Sancti Spíritus, el 9 de enero de 1954, con un duelo entre la local y campeona cubana de este deporte Silvia Hernández y la titular de México Julia Pérez.

No es hasta 1956 que se produce la primera participación femenina cubana en JO en Melbourne.

**Etapa de voluntad política estatal y organizacional:** Se destacan en esta etapa la voluntad política del estado cubano en la inserción de la mujer cubana como líder en la sociedad y en la organización deportiva.

Ya, desde 1962, en el 1er Congreso de la Federación de Mujeres Cubanas (FM), el Comandante Fidel Castro Ruz reconocía el papel que la mujer cubana debía jugar en la construcción del nuevo proyecto socialista cubano, cuando planteaba: “No solo es justo que la mujer tenga oportunidad de desarrollar su capacidad en beneficio de la sociedad, sino que también es necesario para la sociedad que la mujer encuentre todas las posibilidades de desarrollar plenamente sus capacidades” (Castro, 1962).

El presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba en el 2011, Raúl Castro Ruz en su informe al 6to congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), expresó que la dirección del partido, a todos los niveles, debe adoptar las medidas necesarias para evitar insuficiencias en la sistematicidad y voluntad política para asegurar la promoción a cargos decisorios de mujeres, negros, mestizos y jóvenes y realizar promociones sobre la base del mérito y las condiciones personales. “Es una política sostenida del estado cubano el asegurar la promoción de la mujer a cargos de dirección decisorios” (Castro, 2011).

De este posicionamiento estatal se deriva el que haya sido una proyección declarada de la FMC lograr la plena participación de las mujeres en la vida económica, política, cultural y social del país en igualdad de oportunidades y posibilidades con los hombres.

Los datos que hablan del desarrollo de la mujer cubana de hoy, son un marco favorable para la representación femenina que se ha logrado en el deporte desde 1959. Hoy, el 53,2 % por ciento diputadas en la Asamblea Nacional del Poder Popular en Cuba del total de asambleístas y el 47% son miembros del Consejo de Estado, lo que es superior al

comportamiento de igual índice en la región de los países nórdicos que es la que tiene una mayor presencia parlamentarias (42%).

Según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), la esperanza de vida al nacer de las cubanas es de 80,7 años; la tasa de mortalidad materna directa es solo de 21,4 por cada cien mil nacidos vivos, una de las más bajas del mundo; representan 48% del total de las personas ocupadas en el sector estatal civil; representan el 78,5% de los profesionales del sector de salud pública, el 48% de los investigadores científicos, el 67,2% de los técnicos profesionales y 60,75% graduadas de la Educación Superior (ONEI, 2019).

### *3.3. La mujer cubana de hoy en el deporte.*

En su capítulo V referido a la educación y a la cultura, la Constitución de la República de Cuba expresa el respaldo legal de la práctica de actividad físico deportiva, lo que constituye el respaldo legal constitución de la república a la práctica de actividad física y deportes.

El desarrollo de la Educación Física y el Deporte en Cuba, ha tenido como base para su perfeccionamiento, la consistencia y solidez del Sistema Nacional de Educación Física, desde las edades tempranas hasta la educación superior y en la actualidad hasta el adulto mayor con un carácter totalmente inclusivo, programándose articuladamente las actividades físicas a realizar en horario escolar y extracurricular para lograr a través del desarrollo de capacidades físicas y habilidades motrices la formación integral de niños y jóvenes. En consecuencia, con ese fin es que se adopta a la educación física como asignatura curricular que es recibida por todos los niños y niñas, adolescentes y jóvenes del Sistema Nacional de Educación

Como muestra del desarrollo de la práctica de actividad física por la mujer cubana en 1974 Primer Encuentro Nacional de Gimnasia Básica para la Mujer y en 1975 Primer Encuentro de Matrogimnasia. Las mujeres cubanas representan el 47,2% de los practicantes sistemáticos e actividad física y deporte.

Consideramos como datos relevantes del deporte revolucionario que constituyen premisas de la incorporación de la mujer como líderes de la organización, el que son el 51% de la fuerza técnica del país (40% del claustro de la Universidad de Ciencias de la

Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”, 50 son Doctoras en Ciencias, 186 vinculadas a la labor del Instituto de Medicina Deportiva (médicos, psicólogas, fisioterapeutas, estomatólogas, enfermeras, técnicas), el 50% de los investigadores categorizados son mujeres, periodistas, comentaristas deportivas, son 63 árbitros internacionales y 1415 árbitros nacionales.

En la actualidad, más del 20 % del total de medallas obtenidas por Cuba en competencias deportivas son de mujeres y fueron el 38,4% de la delegación cubana a los Juegos Panamericanos de Lima, Perú. En el tiempo 506 mujeres cubanas han participado en los JO (26, 04%) y 35 féminas (28,68%) conformaron la delegación a los JO de Río de Janeiro. Más de 50 cubanas son Campeonas Mundiales.

Deben de destacarse por sus logros a Déborah Andollo López, plusmarquista del orbe en apnea con lastre y record absoluto con cuerpo libre. Medalla de honor otorgada por el Parlamento Europeo, a Miguelina Cobián Echavarría, mejor velocista centro e iberoamericana 1963 – 1970, tricampeonas olímpicas y mundiales “Morenas del Caribe” /equipo de Voleibol Femenino, a Yunidis Castillo y Omara Durán ambas, Multimedallista Paraolímpica, Mundial y Parapanamericana

Por otra parte, el INDER, establece estrategias para potenciar oportunidades de mejora de la empleabilidad y práctica de la actividad física y el deporte para todos (INDER, 2019).

En el 2020, 9 cubanas ocupan cargos internacionales. Dentro de ellas Yumilka Ruiz (Campeona Olímpica y Mundial), es miembro Comisión de Deporte para el Desarrollo del COI y María Caridad Colón (Primera Campeona Olímpica latinoamericana) es miembro para las próximas del COI y 5 son miembros del Comité Olímpico cubano.

Las cubanas desempeñan labores de dirección en el deporte y sus posibles reservas son objeto de acciones de preparación que les capacita para el logro de una mayor eficiencia y eficacia en su gestión presente y futura al frente de los diferentes niveles de dirección de la organización deportiva. Ocupan cargos decisorios el 11,09% dentro de la organización deportiva. El 35, 2% son cuadros de dirección, el 38,8% dirigentes en las direcciones provinciales del deporte, estando el mayor por ciento de mujeres en cargo de dirección a nivel de Combinado Deportivo en la provincia de La Habana.

Nuestras féminas han alcanzado el Olimpo Deportivo en 27 ocasiones.

#### 4. Conclusiones.

- Si bien el discurso oficial de las organizaciones nacionales e internacionales, reconocen la importancia de la inclusión de la mujer en cualquier esfera de la actividad humana, en específico en el deporte, expresada en las políticas y estrategias existentes para potenciar el incremento de su presencia al frente de estas, aún el desarrollo Histórico – Cultural de la humanidad, no ha permitido el cumplimiento pleno de este propósito.
- Las intervenciones pedagógicas que, desde la práctica del deporte y la actividad física, pueden hacerse, potencian el desarrollo de los modos de actuación que constituyen rasgos esenciales de la mujer como líder, desde su auto reconocimiento.
- El desarrollo físico de los valores y de las cualidades del carácter de la mujer a partir de la práctica de actividad física, forman parte de su preparación integral que la capacitan para el enfrentamiento de sus propias barreras hacia el éxito y de cualquier forma de discriminación.
- Es válida la utilización de las más relevantes deportistas como modelos constituidos en paradigmas de voluntad y entrega, en la ruptura de los mitos que aún atentan contra la incorporación plena de la mujer a la práctica del deporte en todas sus manifestaciones y esferas de actuación.

#### 5. Referencias.

- Antúnez, M. (2001). Reflexiones acerca de lo que la mujer representa para el deporte y el verdadero significado del deporte para la mujer. *EFDeporte*. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd42/mujer.htm>.
- Carrillo, L. F. C. (2000). Mujer y olimpismo. *EFDeporte*. Año 5 - N° 24 - Agosto de 2000. Obtenido de [www.efdeportes.com/efd24/mujerol.htm](http://www.efdeportes.com/efd24/mujerol.htm).
- Castro, R. F. (1962). Discurso de Clausura del Ier Congreso de la Federación de Mujeres Cubanas FMC. *Periódico "Granma"*. Obtenido de <http://www.fidelcastro.cu/>
- Castro, R. R. (2011). Discurso de Clausura del 6to Congreso del PCC Periódico "Granma". Obtenido de [internet@granma.cu2011](http://internet@granma.cu2011).
- Castro, R. R. (2015). Discurso del General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en la "Conferencia de



- líderes globales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: un compromiso de acción”. *Periódico “Gramma.* 27 de septiembre de 2015. Obtenido de [internet@granma.cu](mailto:internet@granma.cu).
- COI (1997). *Modificación de la Carta Olímpica 1997*. Consultado el 25 de enero del 2013. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>.
- COI (2014). *Juegos Olímpicos. Sexismo*. Octubre 2014. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos\\_Ol%C3%ADmpicos#Sexismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Ol%C3%ADmpicos#Sexismo).
- Etchegaray, M. (2000). *Mujer, liderazgo y Deporte*. Obtenido de <http://www.mujerydeporte.org/documentos/docs/Mujer,%20Liderazgo%20y%20Deporte%202000.pdf>
- García Avendaño, P., Flores Esteves, Z., Rodríguez Bermudez, A., Brito Navarro, P., & Peña Oliveros, R. (2008). Mujer y deporte. hacia la equidad e igualdad. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 13(30), 063-076. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012008000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012008000100004&lng=es&tlng=es).
- Gutiérrez Pérez, I. (2014). Mobbing: Otro “rostro” de la violencia. *Servicio de Noticias de la Mujer de Latinoamérica y el Caribe (SEMLac)*. Obtenido de <http://www.redsemlac-cuba.net/violencia/mobbing-otro-rostro-de-la-violencia.html>.
- INDER (2019). *Estadísticas del balance del INDER del año 2014*. Marzo 2019. Obtenido de <http://www.inder.gob.cu/Estadisticas>.
- Laza Rodríguez, M. A. (2003) Estrategia de formación Humanista, Martiana en la carrera de Licenciatura en Cultura Física. Tesis doctoral Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”, La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) (2019). Obtenido de <http://www.onei.gob.cu/node/1460>.
- Unión Interparlamentaria. (2013). *Hechos y cifras: liderazgo y participación política; Presencia de mujeres en los parlamentos, 2013*. Obtenido de <http://www.jit.cu>.
- Unión Interparlamentaria Mundial (2014). *Mapa mundial de la mujer en la política del 2014*, presentado en la ONU. Obtenido de <https://www.ohchr.org/>.
- Wells, C. N. (2000). *Mujeres, Deporte y Rendimiento, Perspectiva Fisiológica*. Editorial Paidotribo.

## LIMITE DE MANDATO DE GESTORES E SEU CENÁRIO NA GOVERNANÇA DO ESPORTE NO BRASIL

**Rene Vinicius Donnangelo Fender**

Universidade de São Paulo. [rene.fender@usp.br](mailto:rene.fender@usp.br)

**Flávia da Cunha Bastos**

Universidade de São Paulo. [flaviacb@usp.br](mailto:flaviacb@usp.br)

Recibido: 21 de agosto, 2020

Aceptado: 20 de septiembre, 2020

**Resumo:** A governança tem ganhado cada vez mais notoriedade no esporte, com diversos estudos abordando suas dimensões e indicadores que fazem partes dos seus princípios. Considerando as transformações que o esporte brasileiro adotou a fim de se adequar a essa nova realidade, o presente estudo teve como objetivo apresentar pontos de vista e argumentações sobre os processos democráticos, tratando sobre o limite de mandato de gestores, o papel do líder, sucesso organizacional no âmbito esportivo brasileiro. O Estudo é exploratório, qualitativo e a pesquisa bibliográfica coletou dados de fontes secundárias. Ainda há discordâncias sobre o motivo de se impor o limite de dois mandatos consecutivos. A história ao longo dos anos parece ter sido contundente a favor dos aspectos democráticos que circundam essa decisão. Essa prática garante maior estabilidade, evitando excesso de poder. O princípio de rotação incentiva novas ideias. A literatura tanto aponta haver indícios de um período ideal que o líder deve permanecer na organização antes da queda de rendimento, quanto também indicam que a permanência estendida de um mesmo líder possa ser benéfica para a empresa. O processo democrático transformou-se em um dos principais indicadores de avaliação de desempenho das organizações, destacando a importância das organizações adotarem com rigor essa prática. Como implicação teórica, o estudo aprofunda o progresso histórico que solidificou a democratização das organizações por meio de um processo eleitoral de acordo com as boas práticas de governança. Como implicação prática, a pesquisa dá abertura para que outros indicadores de avaliação de desempenho sejam explorados.

**Palavras-chave:** Governança esportiva, Princípios de governança, Processos democráticos, limite de mandato, Sucesso organizacional.

**Abstract:** Governance has gained more and more notoriety in sport, with several studies addressing its dimensions and indicators that are part of its principles. Considering the transformations that Brazilian sport has adopted in order to adapt to this new reality, the present study aimed to present points of view and arguments about democratic processes, dealing with the term limit of managers, the role of the leader and organizational success in the Brazilian sport. The study is exploratory, qualitative and the bibliographic research collected data from secondary sources. There are still disagreements over the reason for imposing the limit of two consecutive terms. The history over the years seems to have

been overwhelming in favor of the democratic aspects that surround this decision. This practice ensures greater stability, avoiding excess power. The rotation principle encourages new ideas. The literature both points out that there is evidence of an ideal period that the leader should remain in the organization before the drop in performance, as well as that the extended stay of the same leader can be beneficial for the organization. The democratic process has become one of the main performance evaluation indicators for organizations, highlighting the importance of organizations rigorously adopting this practice. As a theoretical implication, the study deepens the historical progress that has solidified the democratization of organizations through an electoral process in accordance with good governance practices. As a practical implication, the research opens the door for other performance evaluation indicators to be explored.

**Keywords:** Sports governance, Governance principles, Democratic processes, term limit, Organizational success.

## **1. Introducción.**

O aprimoramento da gestão no esporte brasileiro tem sido tema recorrente no processo de desenvolvimento da governança das entidades nacionais de administração. Um dos principais pontos desse processo de transformação foi a questão da imposição do limite de mandato para os gestores das entidades componentes do Sistema Nacional do Desporto. Por meio da Lei n. 12.868 (2013), foi incluído o art. 18-A à Lei n. 9.615/1998, discorrendo que o mandato dos dirigentes esportivos se limita a oito anos, com uma única reeleição na metade do período.

Antes da alteração, ainda em 2012, quando se discutia essa alteração na Lei n. 9.615, o então Ministro do Esporte Aldo Rebelo argumentou que o limite do tempo de mandato estabelece um compromisso com o programa, em alusão a este ser um dos princípios de um sistema democrático (Jeronymo, 2012). A alteração da Lei também versa diretamente com a questão financeira das entidades sem fins lucrativos. Isto, pois, estas entidades somente poderão receber recursos da administração pública federal direta e indireta caso cumpram, entre outras disposições, essa nova determinação (Lei n. 12.868, 2013). Tal ação é justificada, pois, como discorreu o jornalista José Cruz, a maioria dos esportes de alto rendimento são financiados pelo Estado, portanto o dirigente se torna um gestor do bem público (Instituto Ethos, 2012).

Por outro lado, logo após a ex-Presidente Dilma Rousseff sancionar a Medida Provisória n. 620 (2013), que precedeu a promulgação da Lei n. 12.868, alguns dirigentes de Confederações se mostraram contra à tomada de decisão. Estes argumentaram ser favoráveis à mandatos mais longevos. Isto, pois, a prerrogativa que se tem é que dirigir as entidades por mais tempo é um fator favorável ao ganho da experiência necessária para poder ajudar a melhorar a modalidade, tendo também maior perspectiva de projeção internacional (Filipo, 2013).

Mais comumente pesquisada no âmbito corporativo, a discussão sobre a relação tempo de mandato e desempenho de organizações já tem sido abordada na literatura da área. Hambrick e Fukutomi (1991) explicam que a relação entre tempo de mandato e o desempenho da organização pode ser apresentada por uma curva de eficiência. Henderson, Miller e Hambrick (2006) ressaltaram que essa curva possui duas fases bem definidas, com um início de mandato os resultados tendendo a serem melhores, até atingirem um nível de estagnação e posterior declínio. Luo, Kanuri e Andrews (2013)

explicam que após determinado tempo os dirigentes de empresas continuam a fortalecer as relações internas, mas ficam menos atentos ao ambiente externo.

Embora a discussão tenha sido mais difundida no mundo corporativo, com foco nos negócios de empresas com fins lucrativos, ao longo do tempo ela também foi incorporada aos outros setores da sociedade, sendo o esporte um deles. Para alguns autores, essas entidades de administração do desporto são híbridas, pois são entidades sem fins lucrativos, mas ao mesmo tempo elas se comportam como corporações devido aos seus crescentes processos de comercialização (Andreff, 2006 apud Chappelet & Mrkonjic, 2013; Foster, 2003). Como tais, a tendência é dessas entidades estarem no escopo de pesquisas sobre governança, tanto pelo aspecto corporativo quanto pela questão democrática (Chappelet, 2013 apud Chappelet & Mrkonjic, 2013; Pieth, 2011).

Tendo ganhado essa relevância no âmbito esportivo, e preocupados com o rumo que o setor havia tomado devido aos crescentes casos de corrupção e má administração das organizações esportivas internacionais, movimentos ao redor do mundo se inclinaram a estabelecer os chamados “princípios de governança”. Baseado na literatura da área, a intenção era que as organizações comessem a adotar tais princípios a fim de melhorarem sua gestão (Chappelet, 2013). Um reconhecido exemplo é o guia proposto pelo Conselho da Europa (2004), que recomenda que as entidades respeitem quatro importantes princípios, sendo o primeiro deles exigindo que as entidades tenham “estruturas democráticas baseadas em procedimentos eleitorais claros e regulares abertos a todos os membros”.

O movimento natural foi a posterior criação de estruturas que avaliassem se as entidades esportivas estavam adotando tais princípios recomendados e que fosse possível acessar o estado de governança das mesmas. Uma dessas ferramentas foi desenvolvida por Chappelet e Mrkonjic (2013), criando um conjunto claro e conciso de indicadores de medição que abrangem sete dimensões de governança. Uma dessas dimensões trata justamente sobre o “processo democrático”, sendo que os indicadores dessa dimensão avaliam até que ponto os processos democráticos estão em vigor na entidade. Um desses indicadores avalia se a “entidade tem limite de mandato dos membros”.

Embora no cenário brasileiro o avanço por melhores práticas de governança tenha demorado a acompanhar as evoluções ao redor do mundo, a promulgação da Lei n. 12.868 em 2013 auxiliou nesse processo de reforma. Vestígios dessa necessidade por mudança

datam da própria discussão dessa nova Lei. Antes de ser sancionada, o assunto sobre a reeleição de mandatos tramitava em via de Projeto de Lei do Senado nº 253 (2012), e em audiência pública no Senado Federal de 2012, a organização Atletas pelo Brasil apresentou o manifesto “Limite para Reeleição de Dirigentes em Entidades Esportivas – um Primeiro Passo para um Novo Sistema Esportivo no Brasil” (Instituto Ethos, 2012). Ações como essa aceleraram o processo e a necessidade de mudança na governança das entidades nacionais de administração do desporto. Espelhado nos mecanismos de avaliação de sucesso ao redor do mundo, a organização Atletas pelo Brasil, o Instituto Ethos, junto à Confederações, do Comitê Olímpico do Brasil, do Comitê Paralímpico Brasileiro e do Comitê Brasileiro de Clubes, lançaram o Rating Integra, iniciativa com o objetivo de “incentivar organizações esportivas (confederações, federações e clubes) no desenvolvimento de sua governança e de práticas mais íntegras” (Instituto Ethos, 2018). Assim como a ferramenta de Chappelet e Mrkonjic (2013), o Rating contempla algumas dimensões, sendo uma delas a Gestão e Governança. Um dos seus indicadores de avaliação também aborda que “o mandato do(a) diretor(a)-presidente é de até quatro anos, sendo permitida uma única reeleição” (Rating Integra, 2019).

Considerando a relevância que o desenvolvimento da governança nas entidades esportivas ganhou nas últimas décadas e que o desempenho dos processos democráticos se tornou um dos indicadores de avaliação mais significativos, o presente estudo acreditou ser pertinente o aprofundamento da discussão sobre o tema.

Assim, este estudo teve como objetivo apresentar pontos de vista e argumentações apresentados na literatura acerca do limite de mandato de gestores, o papel do líder, sucesso organizacional e seu cenário no âmbito esportivo brasileiro.

## **2. Método.**

Este estudo se caracteriza por ser exploratório, haja visto que buscou-se exibir uma característica recente de transformação de determinado setor do esporte no Brasil. A abordagem utilizada é a qualitativa, o que permitiu que o desenvolvimento da pesquisa analisasse de forma mais detalhada as investigações e tendências de comportamento (Li, Pitts, & Quarteman, 2008).

Quanto aos meios, a pesquisa tem caráter bibliográfico, realizado com base em material publicado em livros, periódicos, artigos, jornais, revistas, sites na internet, e que sejam disponibilizados ao público em geral. Pelo fato dos dados terem sido obtidos através de

fontes secundárias (documentos de acesso público), não houve necessidade de autorização de Comitê de Ética para a realização deste estudo.

Em meio a contextualizar a nomenclatura utilizada neste estudo, cabe mencionar que na literatura da área, tanto da parte corporativa quanto da esportiva, muitos termos são usados para representar o líder da organização. Assim, o presente estudo adotou o termo “líder” para representar e fazer menção às seguintes funções: CEO, Presidente, Executivos, Diretoria executiva, Alta Administração, Head Coach, Técnico, Treinador”.

### **3. Resultados.**

Como será visto nessa sessão, a discussão sobre o tema perpassa por vários setores da sociedade. Serão abordados como e porque os limites de mandatos foram desenvolvidos, o papel dos líderes nas organizações e a relação que estes possuem com o sucesso organizacional das entidades, assim como um panorama desse cenário na realidade do esporte brasileiro.

#### *3.1. Limite de mandato e reeleições.*

Como pôde ser visto nos debates à época sobre a construção da Lei que incluía o limite de mandato como obrigatoriedade das entidades esportivas, o ex-Ministro Aldo Rebelo sempre se manifestou a favor da alteração. Para Aldo, a partir do momento que o país está no caminho da democratização, e conseqüentemente o presidente da República, governadores, prefeitos têm limite de mandato, “é natural que, na sociedade e nas instituições, nas entidades, você também procure este caminho, de limitar o tempo de mandato e limitar o número de mandatos” (Jeronymo, 2012).

Inicialmente julga-se interessante a discussão sobre quais serem os motivos de o período de quatro anos (oito com a reeleição) ser considerado como o limite de um mandato. No âmbito brasileiro, a questão sendo de caráter constitucional e válida para todo o país, segue o que consta na Emenda Constitucional n. 16 (1997), que altera o art. 82 da Constituição Federal de 1988, que diz que “O mandato do Presidente da República é de quatro anos e terá início em primeiro de janeiro do ano seguinte ao da sua eleição”.

Apesar de diferirem em alguns pontos atualmente, a Constituição brasileira se formou tendo como base a Constituição dos Estados Unidos da América, um dos regimes republicanos presidencialistas mais antigos do mundo (Bandeira, 2015). Quando da



criação da Constituição americana na Convenção da Filadélfia de 1787, muito se discutiu sobre as razões de definição do tempo de mandato, assim como as regras para a reeleição. Após vários impasses e indecisões, ficou estabelecido que o mandato presidencial passaria a ser de quatro anos com direito a uma reeleição. Em meio aos argumentos, a decisão foi tomada a fim de garantir maior estabilidade ao governo, considerando a prudência para que os mandatos não se tornassem ditatoriais e com excesso de poder (Neale, 2009).

Comparando o Presidente dos EUA com um CEO (Chief Executive Officer ou Diretor-Presidente), Sonnenfeld (2015) lembra que os quatro mandatos consecutivos do Presidente Franklin Delano Roosevelt levantaram certa preocupação com o risco daquele se tornar um “CEO Imperial”. Após estes mandatos, foi estipulado pela 22ª Emenda à Constituição, que "nenhuma pessoa será eleita para o cargo de Presidente mais de duas vezes", aprovada pelo Congresso em 1947, e ratificada em 1951. Historiadores constatam que a medida tomada foi a melhor maneira de invalidar e desacreditar o legado do partido Democrata de Roosevelt (Murse, 2020a).

Outro exemplo ainda no cenário americano é o constante debate sobre se os membros do Senado e do Congresso devem ou não possuir limites de mandato. Segundo Sonnenfeld (2015), em meados da década de 1990, a Suprema Corte dos EUA rejeitou que se instaurasse limite de mandatos para os líderes do Congresso. Mais recentemente, Murse (2020b) ponderou alguns argumentos sobre o recorrente debate. Algumas reflexões a favor do limite são: previne os políticos de acumularem poder, o que poderia torná-los alienados dos seus eleitores; muitos dos políticos enxergam o trabalho como uma carreira e não como uma atribuição temporária, priorizando questões sobre como arrecadar recursos para a reeleição e não se concentrando em questões do dia-a-dia. Contra o limite, está a argumentação de que os políticos já possuem limites de mandato, representados pelas eleições. Cabe assim aos eleitores decidirem se esses serão reeleitos ou não.

Nesta linha de prós e contras, a discussão pode ser estendida para os outros países da América Latina. De acordo com Griner (2009), no mesmo período da década de 1990, aproximadamente dez países da América Latina tentaram reestruturar suas constituições. Para isto, a estratégia foi de, ao invés de eliminar os limites de mandato, tentar estendê-los. Contudo, o autor enxerga essas reformas como manobras populistas de permanência nos cargos por mais tempo, aumentando a polarização política. Para Griner (2009), o

limite de mandato exerce importante papel contra a concentração de poder, fortalecendo a democracia e garantindo estabilidade a longo prazo.

Já para Navia (2009), o cerne da questão não está na quantidade de vezes que um presidente se reelege, e sim na quantidade de poderes que lhe é atribuída. Para o autor, ao invés de substituir um presidente “poderoso” por outro, teria mais sentido reduzir os poderes e atribuições deste, independente de quem ocupe o cargo. De acordo com Navia (2009), as democracias da América Latina sofrem com a falta de competitividade, tendo enraizado em seus países pessoas e partidos que há anos promovem monopólios e oligopólios. Assim, estes dificultam a entrada de novos participantes na política do país. Para efeito de comparação, interessante levantamento feito pelo cientista político Köker (2013) aponta que entre as repúblicas europeias, a maioria apresenta limite de mandato de cinco anos, exceto em seis países: Islândia e Letônia 4 anos, Áustria e Finlândia 6 anos, Itália e Irlanda 7 anos. O limite de dois mandatos consecutivos apresenta-se em 12 das 22 repúblicas europeias, embora possam se reeleger após uma “pausa”. Em outros 7 países o mandato restringe-se à apenas dois consecutivos. Em Malta é permitido apenas um mandato. Na Islândia e Itália não há regulamento para reeleições.

Debates são calorosos em discutir sobre aumentar o tempo de mandato ou de normas para se permitir seguidas reeleições. Tal discussão não foge do âmbito esportivo, e como será visto mais adiante, se faz fundamental apresentar essa perspectiva na esfera do esporte e consequentemente à realidade do esporte brasileiro atualmente.

### *3.2. O Papel do líder.*

Até aqui foram dispostas argumentações acerca dos presidentes e seus mandatos na esfera política, entre os poderes Executivo e Legislativo. Como Sonnenfeld (2015) trata em seu artigo, os presidentes das nações podem ser vistos como os CEOs dos países. Afinal, são eles as figuras mais representativas no que tange as questões de gestão e tomada de decisões. Ao se tratar do mundo corporativo e de empresas de capital aberto, por exemplo, a questão sobre o tempo que os CEOs permanecem em seus cargos também é muito discutida.

Para Sonnenfeld (2015) existem quatro tipos de CEOs. Os Monarcas são visionários brilhantes que acreditam serem as pessoas indispensáveis para as empresas. São conduzidos por uma busca elusiva para um legado duradouro, fazendo com que a sua

posição o torne um herói. Querem que o mundo seja diferente, mas podem se tornar cegos devido as suas visões. Possíveis sucessores são eliminados antes que o Conselho tome conhecimento deles, aumentando a dependência do Conselho nestes CEOs monarcas. Exemplos são Fred Smith da FedEx e Bruce Henderson da Boston Consulting Group.

Os Generais são como os grandes generais da II Guerra Mundial (Patton, MacArthur, Montgomery, De Gaulle). Estes CEOs retornam ao trabalho em tempos de crise para reviverem seus negócios e levarem suas empresas a uma glória maior do que eles fizeram durante sua primeira passagem. Muitas vezes eles têm credibilidade de fazer grandes mudanças em suas empresas. O desafio para esses generais é não usar a situação de crise como pretexto para retornarem ao poder. Exemplos são Steve Jobs da Apple e Howard Schultz da Starbucks. Os Embaixadores geralmente possuem excelente relacionamentos internos. Podem agir como sábios e experientes “diplomatas” e mentores, com um papel de porta-voz da empresa, sendo um emissário do governo e um interlocutor global. Exemplos são Andy Grove e Graig Barret da Intel e Bill Gates da Microsoft.

Por fim, os Governadores são líderes que geralmente têm mandatos curtos, mas altamente eficazes. Frequentemente buscam por novas oportunidades no serviço público e start-ups. O desafio das empresas que possuem esses líderes é assegurar que eles não deixem ser desviados por novas oportunidades muito cedo para poderem construir uma credibilidade a curto prazo. Exemplos são Meg Whitman, CEO do eBay e depois da HP e Jim McNerney da 3M e depois da Boeing.

Embora alguns dos exemplos supracitados sejam donos dos próprios negócios, o que cabe discutir é a relação dos CEOs (ou Diretoria Executiva) com o tempo de permanência na organização. De um lado as organizações, que em comum, encontram-se em competição empresarial e seu consequente plano estratégico para lidar com o mercado. Do outro, os CEOs, que ao lado de sua equipe direta, formam a Equipe da Alta Administração (Hambrick & Mason, 1984).

Um dos pioneiros a tratar da estratégia empresarial foi Barney (1991), ao abordar o fundamento da Visão Baseada em Recursos (VBR), onde explica a vantagem competitiva de acordo com os recursos que a organização possui. Tal fundamento é baseado no estudo de Penrose (1959), onde é argumentado que “o crescimento de uma firma depende do acesso e uso efetivo dos recursos”. Pelo fato de ser considerada como principal responsável pela tomada de decisões estratégicas (Castanias & Helfalt, 2001), a Alta

Administração pode então ser apontada como um recurso estratégico das organizações (Cannella, Park, & Lee, 2008; Papadakis & Barwise, 2002).

Ainda de acordo com a VBR, são os recursos estratégicos os responsáveis por fazerem o sucesso organizacional. O que ultimamente pesquisadores têm discutido é se o CEO, sendo ele um recurso estratégico da organização, exerce impacto direto no desempenho da empresa. Para autores como Hambrick e Mason (1984), Castanias e Helfat (2001) e Serra, Fiates, e Ferreira (2007), o CEO e a Alta Administração emergem como um recurso determinante do sucesso organizacional.

### *3.3. Tempo de mandato e sucesso organizacional.*

Considerando a relevância que esses líderes possuem dentro das organizações, sendo eles determinantes para o sucesso das mesmas, alguns autores têm explorado a questão da relação entre o tempo de mandato e o resultado organizacional (Finkelstein & Hambrick, 1990; Santiago-castro & Baek, 2004).

Embora recentemente a literatura tenha sido mais estudada no âmbito do mundo corporativo, com pesquisas entre empresas de capital aberto, foi através do esporte que algumas das mais importantes conjunturas acerca da relação tempo de mandato e resultado organizacional foram exploradas. Vale ressaltar que muitos destes estudos estão também relacionados à troca e sucessão gerencial.

De acordo com Grusky (1963), para a realização deste tipo de estudo o fundamental é que as organizações tenham o mesmo objetivo, tamanho e estrutura de autoridade, sendo assim plausível a comparação do sucesso organizacional. O autor encontrou então nos times profissionais de baseball dos EUA todos os requisitos para este tipo de pesquisa. Como sujeitos da pesquisa, Grusky considerou a pessoa com maior responsabilidade pela performance do time, sendo ele a figura do Field Manager, ou “gerente de campo/treinador”. Grusky, através da análise de vitórias e derrotas ao final da temporada e do tempo que o treinador permaneceu no cargo, conseguiu provar a sua hipótese de que quanto maior for a taxa de troca do treinador, pior será o desempenho.

Um aspecto interessante nos estudos de Grusky (1963) foi o de rejeitar conclusões óbvias, ou seja, a ideia do “senso comum” de que o técnico é demitido porque o time apresenta resultados ruins. Apesar dos resultados do seu estudo suportarem tal ideia, o autor atentou ao fato de que as realizações de tais estudos são fundamentais para estimular que estas

ideias sejam empírica e cientificamente testadas, criando margem para novas proposições e diminuindo generalizações.

Dessa forma, a principal argumentação de Grusky para seus resultados foi de que a frequente troca de treinadores pode desencadear certa disfunção organizacional. Isto, pois, há constante alteração no estilo de supervisão do time, perturbando as relações interpessoais, assim como as novas políticas e novas personalidades que criam a necessidade de reestruturação dessas relações. Essa instabilidade criada no grupo faz com que a “moral” diminua, podendo assim contribuir com a ineficácia do time. Com o time em mau desempenho, o apoio dos torcedores diminui, gerando novamente declínio na moral e desempenho do time. A consequente queda de lucros (baixo público nos jogos e de premiações de competições) gera certa pressão para que haja a troca de treinador. Ao ser feita a troca, há nova perturbação na organização, alimentando este ciclo vicioso.

Eitzen e Yetman (1972) alegaram que uma das maiores limitações no estudo de Grusky foi a pequena amostra utilizada (16 times de baseball), com número de trocas de treinadores limitada a 135 vezes. Assim, os dois autores decidiram por analisar as nuances sociais que afetam o desempenho dos times de basquete universitário dos EUA (129 times da NCAA). Dentre 1930 e 1970, dois dados foram obtidos de cada time: a porcentagem de vitórias e o número de trocas de treinadores. Descobriu-se certa tendência dos times com altas porcentagens de vitórias terem menores taxas de troca de técnicos, compactuando assim com o estudo de Grusky. Ou seja, há uma relação de quanto maior for o período que o treinador permanecer no cargo, maior será o sucesso do time.

Baseado neste resultado, a questão que posteriormente surgiu para Eitzen e Yetman (1972) foi se a eficácia do treinador continua a aumentar durante o seu período no cargo do time. O método de análise que o estudo utilizou foi comparar os últimos anos que o treinador ficou no cargo com os primeiros anos, afim de avaliar se o time melhorou, permaneceu igual ou piorou na porcentagem de vitórias. Como a questão envolveu a longevidade, a análise limitou-se a treinadores que permaneceram no time por oito anos ou mais. Dessa forma, observou-se que a partir de doze anos no cargo, os treinadores possuem piores resultados na metade final do período do que na primeira metade, chegando à conclusão de que o treinador permanecer mais do que doze anos no cargo conduz a uma diminuição da eficácia (Eitzen & Yetman, 1972).

Tais descobertas trouxeram à luz a importância do estudo da longevidade nos cargos de liderança, sendo esta uma significativa variável que pode afetar o desempenho de uma organização (Eitzen & Yetman, 1972). Embora este estudo tenha tido grande relevância para a estruturação de teorias sobre os líderes executivos, Hambrick e Fukotomi (1991) argumentam que os autores não aprofundaram seus resultados num quesito importante, que é a composição dos mandatos dos executivos em fases. Já sob a perspectiva corporativa, um modelo foi proposto por Hambrick e Fukotomi (1991), onde de forma dinâmica e descritiva, são representadas cinco fases distintas que o Diretor-Presidente atravessa durante o seu tempo de mandato:

- (1) resposta ao mandato, onde o Diretor-Presidente se ambienta com a organização e cargo;
- (2) experimentação, as possibilidades ainda estão abertas, e o Diretor-Presidente está à procura de um posicionamento;
- (3) seleção de um tema permanente, o Diretor-Presidente define como a organização irá se configurar e para onde a mesma caminhará;
- (4) convergência, são definidas estruturas, processos e iniciativas para fortalecer e possibilitar o desenvolvimento do tema definido e
- (5) disfunção, fase em que o Diretor-Presidente apresenta fadiga e desinteresse (Hambrick & Fukotomi, 1991 apud Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2012).

O principal argumento com a formulação deste modelo é que há fases distintas durante o período de mandato do CEO, e que estas fases dão origem à padrões distintos de comportamento e de desempenho organizacional. Além disso, tal modelo pode ser aplicado para todos os tipos de organizações, de grandes corporações até pequenas empresas, entidades sem fins lucrativos, órgãos governamentais, universidades, entre outros. Vale ressaltar que o modelo apresenta o que pode vir a acontecer se o CEO der prosseguimento em seu mandato em um período razoável para poder vivenciar todas as fases (Hambrick & Fukotomi, 1991).

Ainda segundo estes dois autores, estas cinco fases têm, como características padrões, diferentes tipos de comportamento do Diretor-Presidente às escolhas estratégicas e ao nível de desempenho decorrente destas escolhas, que ditam as escolhas estratégicas e, por conseguinte, o nível de desempenho organizacional. Assim, Hambrick e Fukotomi (1991) discorrem sobre cinco fatores que desvendariam a relação entre tempo de mandato e desempenho:

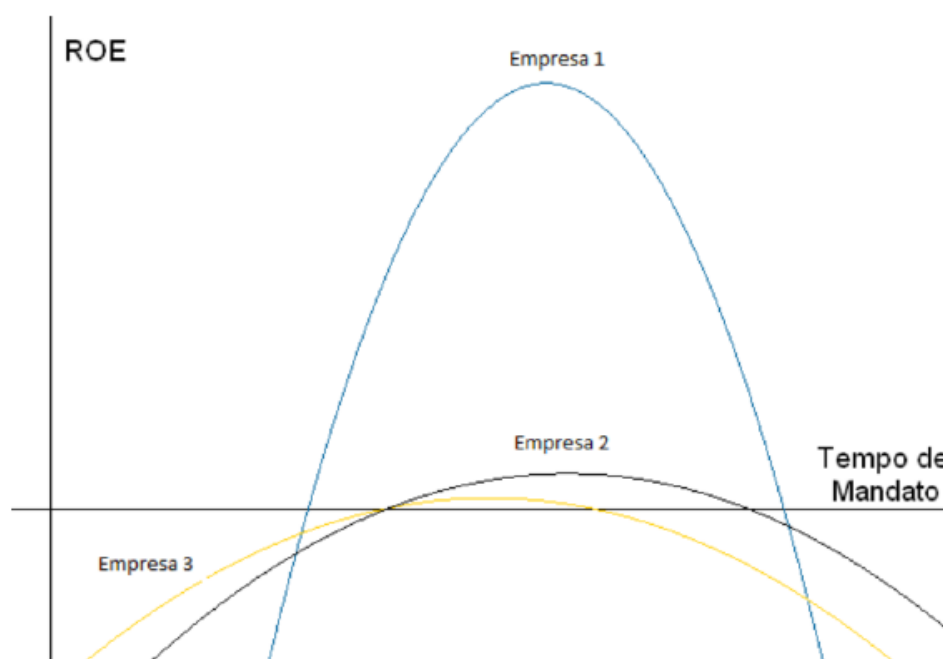
- (1) compromisso com um paradigma ou modelo de realidade;
- (2) conhecimento da tarefa, isto é, conhecimento e desempenho das

suas atividades como primeiro executivo da organização; (3) diversidade de fontes de informação, referindo-se a quantidade de fontes que o Diretor-Presidente utiliza para formular sua opinião e decisões; (4) interesse pela tarefa, isto é, motivação pelas suas atividades como Diretor-Presidente; e (5) poder perante as relações com todos os envolvidos da organização (Hambrick & Fukotomi, 1991 apud Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2012).

Desta forma, Hambrick e Fukutomi (1991), argumentaram que, por serem novos na organização, no começo de seus trabalhos os CEOs possuem um déficit de conhecimento, mas que constantemente aprendem sobre seus trabalhos, a organização e seu ambiente. No entanto, após certo ponto, os CEOs tendem a se tornarem presos às suas antigas fórmulas, resultando assim numa relação de tempo de mandato e desempenho da organização no que foi definido de curva em “U-Invertido”. Ou seja, como encontrado em estudos posteriores de Henderson, Miller e Hambrick (2006), esta configuração sugere que os resultados no início do mandato do CEO tendem a melhorar até estagnarem, seguido por um declínio relativo (Medeiros Júnior, Serra & Ferreira, 2012), criando assim duas fases bem definidas.

Apesar desta análise, a evolução não indica apenas um tipo de curva, sendo o pico absoluto e/ou início de declínio das empresas diferentes entre si, variando devido a fatores, tais como qual setor ela está inserida, seu tamanho, entre outras características do Diretor-Presidente. Por exemplo, em estudo realizado Medeiros Júnior, Serra e Ferreira (2012), onde foram analisadas 34 grandes empresas brasileiras de capital aberto num período de dez anos, foi confirmado “uma tendência de U-invertido” demonstrando que são em níveis intermediários do mandato que o desempenho organizacional é menor (Figura 1). Os autores ressaltam que esses resultados corroboram com os obtidos por Henderson, Miller & Hambrick (2006), que obtiveram resultados sobre uma relação curvilínea idêntica ao longo de 35 anos. No eixo vertical da figura o ROE é o Return On Equity (Retorno sobre o patrimônio líquido), um indicador contábil que mensura o desempenho de empresas, geralmente utilizado em pesquisas que analisam a relação entre tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações.

Figura 1 – Diferentes tipos de curva em U Invertido



Fonte: Medeiros Júnior; Serra; Ferreira (2012)

No que tange os efeitos provocados pelo tempo de mandato dos CEOs, outros autores concernem seus argumentos sobre o tema. De acordo com Haleblan e Finkelstein (1993), os mandatos longos têm a tendência de tornar a Alta Administração mais homogênea, mais favorável às ideias do CEO, permitindo respostas mais rápidas às mudanças externas. Já Finkelstein e Hambrick (1990) alegam que um mandato maior implica na persistência e na conformidade estratégicas e na conformidade dos resultados da organização no setor.

Hambrick e Fukutomi (1991) concluem que em função do tempo de permanência no seu cargo, eles acabam por acumular certo poder. Dessa forma, a maneira mais plausível de garantir que a pessoa “se aposente” antes do seu desempenho deteriorar é traçar uma forte política de aposentadoria logo no início do mandato. Por outro lado, um CEO pode permanecer menos tempo em serviço do aquilo que seria o ideal:

Devido ao processo de aprendizagem e experimentação, um CEO que saiu antes de quatro ou cinco anos do cargo (possivelmente seja menos em empresas muito dinâmicas) não teve a chance de alcançar o melhor desempenho no trabalho. Isto pode ser particularmente prejudicial para



que a organização tenha uma série de mandatos de CEOs de curto prazo, com cada um deles propondo uma nova direção, mas sem o retorno esperado que viria com a sabedoria de algum tempo de trabalho no cargo (Hambrick & Fukotomi, 1991).

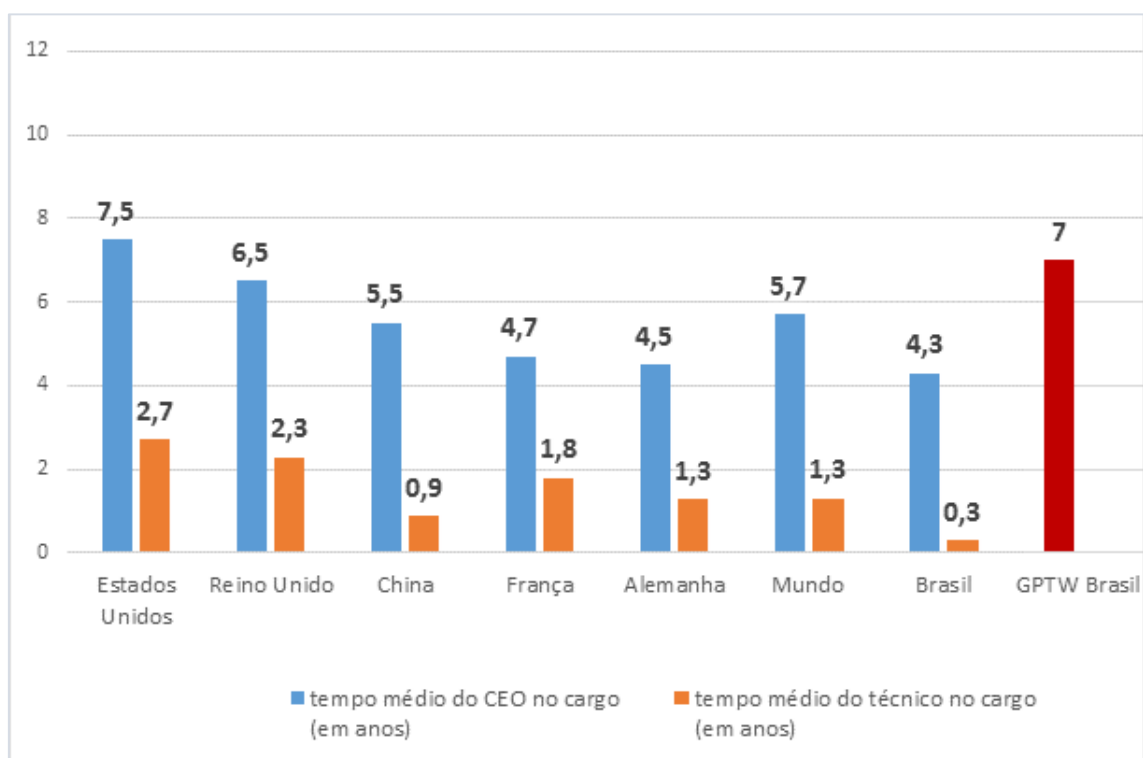
Considerando a situação supracitada, Henderson, Miller e Hambrick (2006) exaltam o fator de que os CEOs frequentemente chegam às organizações com paradigmas que são adequados às condições comuns de trabalho. Assim, é o dinamismo do ambiente externo que determina a rapidez com que esses paradigmas se tornam obsoletos:

Os CEOs que operam em ambientes relativamente estáveis gozam de longos períodos de eficácia com apenas alguns declínios posteriores. Por outro lado, CEOs que operam em ambientes altamente dinâmicos tendem a atingir o pico muito cedo, e o desempenho de suas empresas começará a cair após apenas um breve período no escritório (Henderson, Miller & Hambrick, 2006).

Como visto, a dinâmica do ambiente possui grande influência no desempenho e na continuidade dos líderes nas empresas. Os recentes tempos de crise mundial ocasionando em instabilidade e imprevisibilidade política e econômica podem ser alguns dos fatores que constroem esse dinamismo empresarial. Assim, como exaltam Diniz e Nakata (2017), são essas condições que fazem com que resultados sejam apresentados com ritmo cada vez mais acelerado, exigindo rápida adaptação, inovação e soluções ousadas por parte dos líderes. Baseado neste cenário, a perspectiva é de que haja muitas trocas de comando nas grandes empresas. Como apontado no início deste capítulo, a troca e sucessão gerencial por vezes estão diretamente conectados com os estudos da relação tempo de mandato e desempenho.

Segundo alguns especialistas, o Brasil é um dos maiores exemplos dessa situação, pelo fato do país estar enfrentando mudanças repentinas no cenário político-econômico (Campos, 2017; Diniz & Nakata, 2017). Interessante relação foi estabelecida por estudo de Diniz e Nakata (2017), comparando o tempo médio de permanência dos CEOs nas maiores companhias de capital aberto em diferentes países com o tempo de permanência dos técnicos de futebol, (Figura 2).

Figura 2 – Comparação de CEOs versus técnicos de futebol no mundo



Fonte: Diniz e Nakata (2017)

Como pode ser observado, os EUA é o país que aparece como sendo o que os CEOs possuem maior tempo de mandato na organização, com 7,5 anos (dados da S&P 500). Por outro lado, o Brasil fica muito distante deste período de permanência, alcançando em média 4,3 anos (levantamento da Egon Zhender). O segundo fator indicado no estudo é que o tempo de permanência dos técnicos de futebol, em números relativos, é equivalente com o tempo de cargo dos CEOs. Enquanto nos EUA os técnicos de futebol permanecem em média 2,7 anos, no Brasil o período é de apenas 3,5 meses (Diniz & Nakata, 2017). Como alegam as autoras, o principal motivo da alta rotatividade, tanto dos CEOs quanto dos técnicos de futebol no Brasil, é a “imaturidade da governança corporativa”, onde ainda não está desenvolvida uma “cultura de planejamento sucessório”. Em contrapartida, Diniz e Nakata (2017) argumentam que em empresas com planos de sucessão estruturado, onde o índice de confiança é maior, o CEO permanece por mais tempo (7 anos – coluna em vermelho no gráfico).

Luo, Kanuri e Andrews (2013) salientaram sobre as nuances do dinamismo e influência do ambiente externo. Para os pesquisadores, “presidentes de longa data tendem a se tornar grandes líderes para a equipe, mas menos aptos a acompanhar mudanças do mercado”. Analisando 356 empresas de capital aberto dos EUA entre 2000 e 2010, Luo, Kanuri e Andrews (2013) mensuraram “a duração dos mandatos dos presidentes e a evolução de indicadores como rotatividade de empregados e investimento em desenvolvimento de novos produtos”. Também monitorou o desempenho das ações das empresas” (Rossi, 2014). Medindo então a magnitude e volatilidade de retorno das ações da empresa, chegou ao período de 4,8 anos sendo o ideal para a permanência do líder na empresa. Concluiu que, “ávidos por mostrar resultados nos primeiros anos, os presidentes buscam se informar em profundidade sobre o negócio dentro e fora dele. Com o tempo, esses mesmos executivos continuam a fortalecer as relações internas. Mas ficam menos atentos ao que se passa ao redor” (Rossi, 2014). Maior aprofundamento sobre a questão da gestão das entidades aplicada à realidade do esporte brasileiro será explorado no capítulo a seguir.

#### *3.4. A importância do gestor na realidade do esporte brasileiro.*

Assim como defendido por Medeiros Júnior, Serra e Ferreira (2012), para analisar o “impacto do tempo de mandato do Diretor/Presidente na entidade é necessário medir o desempenho organizacional”. Contudo, esta é uma medida complexa, por diversos motivos não há um consenso quanto a melhor maneira de realizar essa mensuração.

No entanto, o que diferencia as empresas de capital aberto inseridas no mercado competitivo das Confederações esportivas brasileiras é que o segundo grupo, apesar de serem empresas privadas, são entidades sem fins lucrativos. Dado isto, não compete aos dirigentes das Confederações (Presidentes/CEOs) a função prioritária de criar mecanismos que visem o lucro financeiro da entidade. O que se espera de sua função é o de otimizar a gestão da entidade com o propósito de reverter esse processo em desempenho esportivo. Ressalta-se, claro, que uma das fases desse processo passa pela capacidade do dirigente de buscar e gerar recursos, por exemplo, novos patrocínios e parceiras para a entidade, a fim de que os atletas tenham mais condições de alcançar esse sucesso esportivo.

Pode-se dizer então que uma forma de se entender e mensurar o sucesso organizacional das Confederações esportivas pode ser através do seu sucesso esportivo. No entanto, na esfera do esporte de alto rendimento, uma forma comum de fazer essa avaliação seria através do sucesso esportivo que Confederações alcançam nas competições as quais participam, tanto nacionais quanto internacionais, como campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos/Paralímpicos. Contudo, já há estudos mais aprofundados que analisam o sucesso olímpico através de determinantes sociais, econômicas e políticas. Nestes estudos diversas variáveis são analisadas, tais como a relação de total de medalhas e medalhas de ouro obtidas em uma edição de Jogos Olímpicos, PIB per capita, o nível de autocracia e o fato de o país sediar os Jogos (De Bosscher, Heyndels, De Knop, van Bottenburg, & Shibli, 2008; Oliveira Neto & Bertussi, 2015; Weber, Kempf, Shibli & De Bosscher, 2016).

Portanto, apesar de ser um método de mensuração, a obtenção de medalhas e resultados positivos em competições não pode ser um fator exclusivo de avaliação, pois muitas dessas variáveis fogem do alcance das Confederações. Contudo, considerando o fato de que, quando bem administradas as entidades tendem a explorar com maior eficiência suas aptidões e colher os resultados, cada vez mais os gestores passam a ter papel preponderante no sucesso esportivo, sendo fundamentais para o desenvolvimento das entidades que dirigem. Tal pensamento corrobora com a literatura que analisa os dirigentes, na figura dos CEOs, como recursos determinantes do sucesso organizacional das entidades (Castanias & Helfat, 1991; Hambrick & Mason, 1984; Serra, Fiates & Ferreira, 2007).

Uma situação no cenário brasileiro que evidencia a importância dos dirigentes na realização de uma boa gestão nas entidades pode ser verificada pela questão financeira. Além das entidades terem que cumprir a disposição do limite de mandato apresentada na Lei n. 12.868 (2013), para garantirem o repasse de recursos públicos federais por meio Lei Agnelo/Piva, o valor desses recursos está condicionado à alguns critérios estabelecidos pelo COB. Segundo Adriana Behar, gerente geral de planejamento e relacionamento com as confederações no COB, os critérios foram ajustados para que se alinhassem com “os pilares do mapa estratégico do COB: melhorar os resultados esportivos, maturidade em gestão e imagem do esporte olímpico brasileiro” (Brasil, 2017). Em um sistema de pontuação e pautado pela meritocracia, as Confederações são

avaliadas em onze critérios, sendo dez deles ligados ao desempenho esportivo (medalhas e participações em eventos) e um critério ligado à área de governança (prestação de contas).

Com esta reformulação, a prática da boa governança torna-se fundamental para as Confederações, haja visto que a arrecadação de recursos por meio da esfera pública (Lei Agnelo/Piva) está diretamente atrelada à avaliação da gestão financeira. A importância também é enaltecida pelo fato de que, para a maioria das Confederações, este é o principal ou único recurso financeiro. Para Agberto Guimarães, ex-diretor executivo de Esportes do COB, "Quanto mais nós trabalharmos a questão da gestão, da governança e do planejamento, melhor será o atendimento que daremos a eles (atletas) na área de competição e treinamento" (Brasil, 2017).

Analisar as Confederações sob a perspectiva das boas práticas de governança mostrou ser um importante instrumento de avaliação pelos órgãos regulatórios. Da mesma forma que o mundo corporativo, a introdução de um sistema de classificação permite que as organizações esportivas provem e tornem visíveis seus esforços para melhorar as estratégias de governança e gestão, tornando-se assim uma ferramenta de avaliação sistemática da mudança da cultura organizacional (Jensen, 2017). Outro exemplo elaborado pelo próprio COB é o programa de Gestão, Ética e Transparência (GET).

Lançado em 2017, o GET é uma iniciativa para aprimorar a gestão das Confederações, trazendo benefícios às entidades que aderirem ao programa, como evolução organizacional estruturada, aumento da transparência para patrocinadores e sociedade, e maximização da utilização dos recursos disponíveis, o que reflete na melhoria do desempenho dos atletas (COB, 2019; COB, 2020). Assim como o Rating Integra, que avalia as entidades com base em algumas dimensões, o GET contempla cinco "Áreas de conhecimento", sendo a primeira delas a Governança. Dentro desta Área, também é possível observar que um dos indicadores de avaliação é o Processo Eleitoral (COB, 2020).

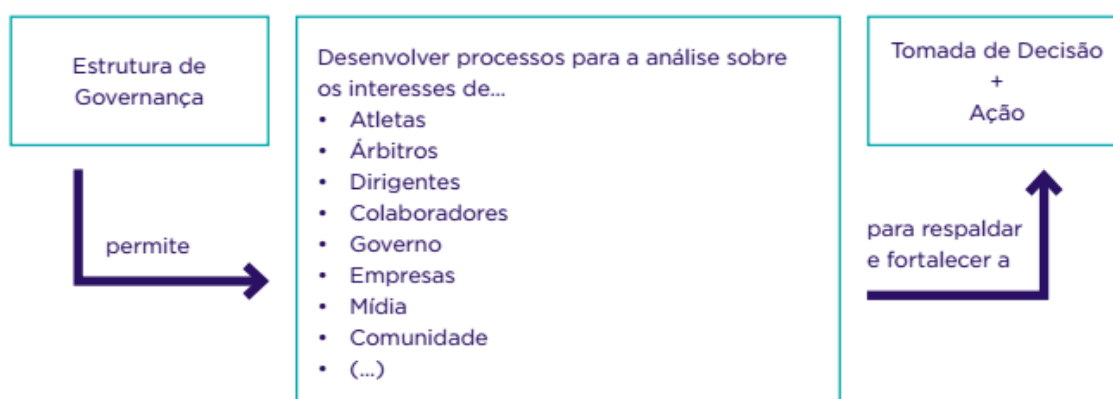
Outra iniciativa que recentemente foi criada para contribuir com o desenvolvimento das entidades administradoras do esporte brasileiro é o Prêmio Sou do Esporte, que premia as confederações esportivas com melhores práticas de governança, avaliando-as a partir dos seguintes indicadores: Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Integridade Institucional e Modernidade. A entidade Sou do Esporte, associação sem fins lucrativos

criada em 2005, é uma “plataforma de relacionamento entre atletas, Entidades Esportivas e empresas que atua como fomentadora e apoiadora de negócios no ambiente esportivo” (Sou do Esporte, 2017). A associação também destaca o papel que os gestores possuem no processo de desenvolvimento da governança:

O futuro das organizações esportivas certamente dependerá da habilidade dos dirigentes em melhorar os procedimentos internos e demonstrar aos vários grupos de interesses que sua entidade, além de prestar um bom serviço, também utiliza as boas práticas de governança defendida por órgãos regulatórios e pela sociedade. Somente aquelas entidades que conseguirem evoluir na adoção de boas práticas de governança terão a possibilidade de manter as condições necessárias para captação de recursos nas esferas pública e, principalmente, privada. Ou mesmo para aumentar o número de associados tão importantes para a manutenção da entidade e para a geração de novos negócios (Sou do Esporte, 2017).

Considerando que os CEOs/Presidentes são grandes responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas (Castania & Helfat, 2001), são estas decisões que conduzem aos resultados organizacionais (Papadakis & Barwise, 2002). Assim, cabe a definição de governança dada por Clarke (2004) apud Sou do Esporte (2017), onde argumenta que “Governança é a reflexão das pessoas envolvidas em grupos com interesses e objetivos em comum. É, portanto, a preocupação de como garantir que os responsáveis pela gestão de uma entidade estão tomando decisões de acordo com o interesse comum (de todos) e não somente atendendo a suas necessidades pessoais (individuais)” (Figura 3).

Figura 3 – Diagrama de representação da importância da estrutura de governança



Fonte: Sou do Esporte (2017)

Desta forma, com as confederações e entidades esportivas alinhando-se a estes princípios, dá-se então estreita relação com os estudos vistos anteriormente, por exemplo, de Hambrick & Mason (1984), Castanias & Helfat (2001) e Serra, Ferreira & Fiates (2007), onde é associado que o CEO e a Alta Administração despontam como um recurso determinante do sucesso organizacional, pois o desempenho da organização é dependente destes líderes.

#### **4. Conclusiones.**

A governança tem ganhado cada vez mais notoriedade no esporte, com diversos estudos sendo realizados para abordar as diferentes dimensões e indicadores que fazem partes dos seus princípios. O presente trabalho permitiu a análise em profundidade de um deles, que são os processos democráticos, tratando sobre os limites de mandatos, o papel do líder e o sucesso organizacional e seu cenário no âmbito esportivo brasileiro.

O presente estudo não teve como objetivo apresentar soluções sobre um novo modelo de governança. Longe disso, este documento buscou na literatura da área, e em exemplos da prática da gestão de organizações esportivas, manifestar e discorrer sobre a importância de se discutir o tema, das quais emergiram pontos cruciais para a continuidade da discussão e a geração de conhecimento.

Assim como Grusky (1963) rejeitou a “teoria do senso comum” em seu estudo pioneiro, coube a este documento trazer à luz do interesse público um tema que por vezes fica confinado à reprodução de ideias nem sempre correlatas com a realidade. Para o autor, o senso comum não estimula cuidadosos testes empíricos, não sugerem proposições adicionais que poderiam vir a ser proveitosos para averiguação e ele tipicamente não se encaixa sistematicamente em um conjunto abrangente de generalizações no campo de interesse.

Embora ainda seja possível observar que haja discordâncias sobre o motivo de se impor limites aos mandatos, a história ao longo dos anos parece ter sido contundente a favor dos aspectos democráticos que circundam essa decisão. A medida se deu nos Estados Unidos da América a fim de garantir maior estabilidade ao governo, considerando a prudência para que os mandatos não se tornassem ditatoriais e com excesso de poder (Neale, 2009). O limite de dois mandatos consecutivos incentiva novas ideias e ajuda a impedir o “endurecimento das artérias políticas” (do executivo, do mundo corporativo e do esportivo). Assim, o princípio da rotação é uma verificação contra a noção de que

qualquer líder é indispensável (Cronin, 2014). Essas características corroboram com o pensamento do ex-ministro do Esporte Aldo Rebelo, que à época discursava a favor da mudança no cenário das Confederações. Para Rebelo, o limite de mandatos “atribui maior responsabilidade aos dirigentes. Se você é dirigente de uma entidade e acha que pode ficar lá 30 anos, a sua preocupação com o momento seguinte não vai ser tão grande”. Ou seja, o líder da organização tendo um prazo e um número de mandatos, “ajuda a criar compromisso de formar novas lideranças” (Jeronymo, 2012).

Considerando a prerrogativa de Sonnenfeld (2015), que compara os líderes do Executivo e Judiciário com os do mundo corporativo, este estudo entendeu ser interessante analisar o papel dos dirigentes/CEOs das organizações e a relação tempo de mandato e sucesso organizacional. Ainda muito se diverge sobre essa relação de tempo de mandato e sucesso organizacional. A literatura tanto aponta haver indícios de um período ideal, na maioria das vezes identificado por fases, quanto também indicam existir indícios que a permanência estendida de um mesmo líder, em circunstâncias ideais, possa ser benéfica para a empresa. Contudo, a literatura também indica haver muitas limitações nesses tipos de estudo e que são necessárias pesquisas analisando mais variáveis, principalmente de ambiente externo.

A busca dessa equivalência entre mandatos “políticos” e “corporativos” se mostra de grande dificuldade pois o segundo carrega consigo o fato de serem organizações com fins lucrativos. No entanto, o que se destacou durante o processo de pesquisa do presente estudo foi a importância dada aos gestores como sendo um recurso determinante do sucesso organizacional. Isto, pois, o desempenho da organização é dependente das tomadas de decisão desses líderes. Assim, entende-se que pelo fato do papel dos gestores ter se tornado uma questão fundamental para a obtenção do sucesso da entidade, estes também devem se submeter ao processo de desenvolvimento da governança no esporte. Portanto, seguindo a tendência mundial de reforma das práticas de governança, entende-se que a alteração na lei brasileira, impondo limite de mandato aos dirigentes, rompe definitivamente com uma cultura de permanência no poder que há muito tempo estava enraizada no esporte brasileiro. A importância histórica da ação evidenciada em meados do século passado nos Estados Unidos da América pode ser observada no mundo contemporâneo devido ao fato do processo democrático ter sido transformado em um dos principais indicadores de avaliação de desempenho das organizações. Tanto no mundo



corporativo, quanto no esportivo, as organizações têm sido avaliadas de acordo com princípios de governança que os órgãos regulatórios têm recomendado como boas práticas de gestão.

Como implicação teórica, o presente estudo fornece um arcabouço teórico que explana de maneira mais aprofundada o progresso histórico que solidificou a democratização das organizações por meio de um processo eleitoral, de acordo com as boas práticas de governança. Considerado que os princípios de governança abrangem várias dimensões, como implicação prática a pesquisa aponta outros indicadores de avaliação de desempenho sejam explorados.

## 5. Referencias.

Bandeira, R. M. G. (2015). Sistemas de governo no Brasil, na França e nos Estados Unidos da América. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema6/estudo-sistemas-de-governo-br-fr-e-eua>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Brasil (2017). Comitê Olímpico do Brasil renova critérios de distribuição de recursos da Lei Agnelo/Piva. Recuperado de <http://www.rededesporte.gov.br/pt-br/noticias/cob-apresenta-criterios-de-distribuicao-da-lei-agnelo-piva-de-2018>

Campos, S. (2017). CEOs tendem a ficar menos tempo no cargo no Brasil. Recuperado de <http://www.valor.com.br/carreira/4833580/ceos-tendem-ficar-menos-tempo-no-cargo-no-brasil>

Cannella, A. A., Park, J.-H., & Lee, H.-U. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining The Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768–784. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.33665310>

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661–678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>

- Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): an assessment tool for international sport governing bodies. Recuperado de [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_7BDD210D3643.P001/REF](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF)
- COB (2019). COB comemora avanços do Programa Gestão, Ética e Transparência (GET). Recuperado de <https://www.cob.org.br/pt/galerias/noticias/cob-comemora-avancos-do-programa-gestao-etica-e-transparencia-get/>
- COB (2020). Programa GET. Recuperado de <https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-e-estrategia/programa-get>
- Conselho da Europa (2004). 10th Conference of European Ministers responsible for Sport. “Good governance in sport: A European survey”. Discussion paper and preliminary draft resolution on Theme I: “Good governance in sport”. Recuperado de <https://rm.coe.int/0900001680929d3c>
- Cronin, T. E. (2014). Term limits are a check against an American cult of personality. Recuperado de [https://www.washingtonpost.com/opinions/term-limits-are-a-check-against-an-american-cult-of-personality/2014/01/03/270d3034-6374-11e3-aa81-e1dab1360323\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/opinions/term-limits-are-a-check-against-an-american-cult-of-personality/2014/01/03/270d3034-6374-11e3-aa81-e1dab1360323_story.html)
- De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. *Belgeo*, (2), 217–234. <https://doi.org/10.4000/belgeo.10303>
- de Oliveira Neto, E. T., & Bertussi, G. L. (2016). Do que é feito um país campeão? Análise empírica de determinantes sociais e econômicos para o sucesso olímpico. *Nova Economia*, 25(2). Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2136>
- Diniz, D. & Nakata, L. (2017). Levantamento mostra a relação entre o tempo de permanência no cargo dos técnicos de futebol e dos CEOs em diferentes países. Qualquer semelhança não é mera coincidência. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/morte-subita.htm>
- Eitzen, D. S. & Yetman, N. R. (1972). Managerial change, longevity, and organizational

- effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17, 110-116.
- Emenda Constitucional, n. 16, de 04 de junho de 1997. Dá nova redação ao § 5º do art.14, ao caput do art. 28, ao inciso II do art. 29, ao caput do art. 77 e ao art. 82 da Constituição Federal. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc16.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc16.htm)
- Filipo, L. (2013). Dilma sanciona MP 620, e dirigentes reclamam de mandato mais curto. Recuperado de <http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/noticia/2013/10/dilma-sanciona-mp-620-e-dirigentes-reclamam-de-mandato-mais-curto.html>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- Foster, K. (2003). Is There a Global Sports Law?. *The Entertainment and Sports Law Journal*, 2(1), 1. DOI: <http://doi.org/10.16997/eslj.146>
- Griner, S. (2009). Term Limits can Check Corruption and Promote Political Accountability. Recuperado de <http://americasquarterly.org/pros-and-cons-of-term-limits>
- Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 70, 21-31.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844–863. <https://doi.org/10.5465/256761>
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Source: The Academy of Management Review*, 16(4), 719–742. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258978>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become

- obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.524>
- Instituto Ethos (2012). Audiência pública debate limite para reeleição de dirigentes esportivos. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedoc/audiencia-publica-debate-limite-para-reeleicao-de-dirigentes-esportivos/#.WV61EojyvIU>
- Instituto Ethos (2018). Rating Integra é lançado com a participação de atletas, empresas e entidades esportivas. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedoc/rating-integra-e-lancado-em-vento-com-participacao-de-atletas-empresas-e-entidades-esportivas/>
- Jensen, M. (2017). Working towards a framework for modern sports governance. Recuperado de <http://website-pace.net/documents/19871/3306947/20171204-SportsGovernance-EN.pdf/ba652dbe-009b-410c-b3bb-a02d6dee7dd6>
- Jeronymo, G. (2012). Ministro defende mudança de dirigentes em entidades esportivas. Recuperado de <https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-08-21/ministro-defende-mudanca-de-dirigentes-em-entidades-esportivas>
- Köker, P. (2013). Presidential term lengths and possibilities for re-election in European republics. Recuperado de <http://presidentialactivism.com/2013/08/22/presidential-term-lengths-and-possibilities-for-re-election-in-european-republics/>
- Lei n. 12.868, de 15 de outubro de 2013. Altera a Lei nº 12.793, de 2 de abril de 2013, para dispor sobre o financiamento de bens de consumo duráveis a beneficiários do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV); constitui fonte adicional de recursos para a Caixa Econômica Federal; altera a Lei nº 12.741, de 8 de dezembro de 2012, que dispõe sobre as medidas de esclarecimento ao consumidor, para prever prazo de aplicação das sanções previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990; altera as Leis nº 12.761, de 27 de dezembro de 2012, nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e nº 9.615, de 24 de março de 1998; e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm)
- Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2008). Introduction to sport management research. In M. Li, B. G. Pitts, & J. Quarterman (Eds.), *Research Methods in Sport*

- Management* (pp. 3–13). Morgantown,: West Virginia University.
- Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2013). Long CEO Tenure Can Hurt Performance. Recuperado de <https://hbr.org/2013/03/long-ceo-tenure-can-hurt-performance>
- Medeiros Júnior, R., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2012). Relação entre o desempenho das organizações e o tempo de mandato (tenure) do Diretor-Presidente: um estudo em empresas brasileiras de capital aberto entre 1999 e 2008. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 14(2), 136–168. <https://doi.org/10.20946/rad.v14i2.12809>
- Medida Provisória n. 620. Altera a Lei nº 12.793, de 2 de abril de 2013, para dispor sobre o financiamento de bens de consumo duráveis a beneficiários do Programa Minha Casa Minha Vida, constitui fonte adicional de recursos para a Caixa Econômica Federal, altera a Lei nº 12.741, de 8 de dezembro de 2012, que dispõe sobre as medidas de esclarecimento ao consumidor, para prever prazo de aplicação das sanções previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Mpv/mpv620.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Mpv/mpv620.htm)
- Murse, T. (2020a). Why Presidents Can Serve Only Two Terms. Recuperado de <https://www.thoughtco.com/why-presidents-only-serve-two-terms-3367979>
- Murse, T. (2020b). The Debate Over Term Limits for Congress. Recuperado de <https://www.thoughtco.com/debate-over-term-limits-for-congress-3367505>
- Navia, P. (2009). Limit the Power of Presidents, Not their Term in Office. Recuperado de <http://americasquarterly.org/against-presidential-term-limits>
- Neale, T. H. (2009). Presidential Terms and Tenure: Perspectives and Proposals for Change. Congressional Research Service. Recuperado de <https://fas.org/sgp/crs/misc/R40864.pdf>
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, 13(1), 83–95. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00224>
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/275339460\\_The\\_Theory\\_of\\_the\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/275339460_The_Theory_of_the_Growth)

[of the Firm Edith Penrose 1959](#)

- Pieth, M. (2011). Governing FIFA: Concept paper and report. Recuperado de <https://img.fifa.com/image/upload/mkzls2tkk0fzizz2qdbi.pdf>
- Projeto de Lei do Senado, de 2012. Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre e dá outras providências, para fixar regras de reeleição e de duração dos mandatos dos dirigentes de entidades desportivas. Recuperado de <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/106504>
- Rating Integra (2019). Manual do Rating Integra. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedoc/manual-rating-integra/#.W0itGNJKjIU>
- Rossi, L. (2014). Quanto tempo deve durar um presidente de empresa?. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/menos-tempo-no-comando/>
- Santiago-Castro, M., & Baek, H. Y. (2004). Board Composition and Firm Performance of Large Latin American Firms: An Exploratory View. *Latin American Business Review*, 4(2), 1–19. doi:10.1300/j140v04n02\_01
- Serra, F., Fiates, G., Ferreira, M. P. (2007). Pilares da estratégia: Uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/ESO-A1583.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/ESO-A1583.pdf)
- Sonnenfeld, J. (2015). CEO exit schedules: A season to stay, a season to go. Recuperado de <http://fortune.com/2015/05/06/ceo-tenure-cisco/>
- Sou do Esporte (2017). Análise das confederações esportivas do brasil. Recuperado de <http://www.mudacob.com.br/documentos/premiodegovernancanoesporte.pdf>
- Weber, A. Ch., Kempf, H., Shibli, S. & De Bosscher, V. (2016). Measuring competition in the Olympic Winter Games 1992–2014 using economic indices, *Managing. Sport and Leisure*, (21)6, 399-420. doi: 10.1080/23750472.2017.1304232

## **SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTRUCTORES DE ENTRENAMIENTO FUNCIONAL**

**Andrés Villasana Esparza**

Universidad Autónoma de Nuevo León. [andresve.pt95@outlook.com](mailto:andresve.pt95@outlook.com)

**Tania Guadalupe López-Yáñez**

Universidad Autónoma de Nuevo León. [tanialopez.y@uanl.edu.mx](mailto:tanialopez.y@uanl.edu.mx)

**Luis Alberto Dueñas Dorado**

Universidad Autónoma de Nuevo León. [luisduenasdrd@uanl.edu.mx](mailto:luisduenasdrd@uanl.edu.mx)

**Mireya Medina Villanueva**

Universidad Autónoma de Nuevo León. [mireya.medinavl@uanl.edu.mx](mailto:mireya.medinavl@uanl.edu.mx)

Recibido: 01 de diciembre, 2020

Aceptado: 05 de diciembre, 2020

**Resumen:** La presente investigación es un estudio de diseño descriptivo-exploratorio de corte transversal que evalúa el nivel de satisfacción laboral a 20 instructores de entrenamiento funcional del área metropolitana de Nuevo León. Se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (Sánchez-Alcaráz y Parra-Meroño, 2013), se aplicó en formato digital a través de redes sociales. Se realizaron análisis cuantitativos descriptivos, del coeficiente alfa de Cronbach y correlaciones de Pearson con el programa SPSS. Los resultados reflejaron una fiabilidad interna aceptable y una correlación elevada entre las dimensiones del instrumento. A demás se reveló que gran parte de la población era hombre, con una media de 26.5 años y sin estudios relacionados a la organización deportiva. La muestra presentó una satisfacción laboral media-alta, correspondiendo las condiciones de trabajo como las más valoradas y la remuneración resultó con la de menor valor. Los datos se corroboraron con otros estudios donde se aplicó este mismo cuestionario con características de población similares.

**Palabras clave:** *Satisfacción Laboral, Entrenamiento Funcional, Instructores, Técnicos Deportivos.*

**Abstract:** This is a cross-sectional research with a descriptive-exploratory design study that assesses the level of job satisfaction of 20 functional training instructors of the State of Nuevo Leon in Mexico, specifically the Monterrey metropolitan area. It was used the Job Satisfaction Questionnaire for Sports Technicians (Sánchez-Alcaráz y Parra-Meroño, 2013), the application of the questionnaire was applied in a digital format through social networks. Descriptive quantitative analyzes were carry out, as the Cronbach's alpha coefficient and Pearson's correlations. The data was performed through the SPSS program with this type of analyzes. The results reflected an acceptable internal reliability and a high correlation between the dimensions of the instrument. In addition, it was revealed that a large part of the population was male, with an average of 26.5 years and without studies related to sports organization. The sample presented a medium-high job satisfaction, corresponding the working conditions as the most valued and the remuneration was with the lowest value. The data was corroborated with other studies where this same questionnaire was applied with similar population characteristics.

**Keywords:** Job Satisfaction, Functional Training, Trainers, Sports Technicians.



## **1.- Introducción.**

El presente trabajo tiene como objetivo el evaluar instructores de entrenamiento funcional y para llevarlo a cabo se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) que mide las variables de remuneración, promoción, factores extrínsecos, condiciones de trabajo y satisfacción laboral.

La importancia de estudiar este tema se centra en cómo es la calidad de trabajo que los instructores viven constantemente y si se encuentra una estrecha relación en lo que se plantea en el estudio o puede deberse a otros factores. En la actualidad se pueden observar diferentes investigaciones que abarcan temas similares, como la calidad de los servicios deportivos, la remuneración, responsabilidades, demanda de horas y la calidad del servicio al cliente, entre otras (e.g. Grimaldi-Puyana et al., 2017, Grimaldi-Puyal et al., 2018<sup>a</sup>, Grimaldi-Puyal et al., 2018b). De tal manera la satisfacción laboral es una variable muy importante para generar un mayor rendimiento dentro de un centro deportivo enfocado al entrenamiento funcional.

En la actualidad ha surgido la necesidad de parte de las instituciones por conocer diversos temas que pueden llegar a influir en la toma de decisiones, uno de éstos, es la satisfacción laboral que presentan los colaboradores, es una cuestión de interés que está presente desde el momento en el que la institución o empresa inicia sus funciones, y pretende conocer y entender la importancia que tiene ésta en los mismos. De igual forma se ha llegado a comprender que el elemento de estudio unido a aspectos como el clima organizacional, la seguridad industrial y la seguridad laboral, aportan avances significativos en cuanto a la estabilidad laboral, que como consecuencia genera bienestar para ambas partes (Hernández, 2015).

“En los últimos años han aumentado las investigaciones centradas en evaluar la satisfacción laboral” (Martín et al., 2007). A pesar de esto aún son escasas las investigación y evaluaciones realizadas en el contexto deportivo, uno de los factores es la carencia de instrumentos de medición específicos para esta área y los que existen utilizan siempre instrumentos que evaluaban aspectos generales del trabajo.

La importancia de evaluar la satisfacción laboral de los instructores radica en que ellos estructuran la calidad de la experiencia deportiva de los jóvenes dando forma al contexto

de participación, sobre todo con sus valores y sus estilos de retroalimentación como lo menciona (Arruza & Arribas, 2008). El entrenador cada vez tiene mayor influencia sobre los usuarios que hacen la adquisición del servicio, pero, además, tiene una serie de responsabilidades a las que debe hacerse cargo y con las que debe de contar en todo momento y todos los factores que lo rodean y constituyen su satisfacción laboral. (Richart et al., 2018).

Aunque son numerosos los estudios que han cuantificado la satisfacción laboral en diferentes ámbitos de trabajo como el educativo (Caprar, Barbaranelli, & Borgogni, 2003; Somech & Drach-Zahavy, 2000) o el sanitario (López-Soriano, Bernal, & Cánovas, 2001; Molina & Ávalos, 2009), las investigaciones centradas en el ámbito deportivo son todavía escasas. Es por esto por lo que se vuelve importante la realización de este tipo de investigaciones, para crear un panorama más amplio en el conocimiento de estos factores.

El objetivo general del estudio es evaluar y analizar el nivel satisfacción laboral en instructores de entrenamiento funcional. Y los objetivos específicos se estipularon el determinar el nivel de satisfacción laboral e identificar el nivel de promoción, remuneración, factores extrínsecos y condiciones de trabajo.

### *1.1. Antecedentes.*

El deporte, por los valores educativos que encierra, representa en el marco de la infancia una de las actividades de mayor trascendencia para el desarrollo físico y psíquico de las personas como se cita en Garrido et al. 2010. El objetivo de que el deporte se imparta en centros educativos es fomentar la actividad física no sólo dentro de este ámbito, sino fuera de él. Ya que la sociedad es cada vez es más sedentaria y esto afecta a nivel psicológico, físico, social, etc. Además, muchos países desarrollados han destinado recursos para realizar investigaciones dedicadas especialmente para el estudio del análisis en el trabajo de la efectividad de los entrenadores y posteriormente se realizaron estudios referentes a la satisfacción laboral de dichos trabajadores (Merino et al., 2019).

Koehler (1988) fue uno de los primeros autores en evaluar la satisfacción laboral de técnicos deportivos. Él fue pionero de las principales encuestas que evalúan esta variable en el ámbito deportivo. Encontró que los valores más altos de satisfacción laboral fueron hallados en la dimensión de organización de servicios y eventos sociales.

Se encontró un estudio de Medina et al., (2009) donde se evaluaban los factores que son significativos para los trabajadores respecto a su satisfacción laboral en la dirección de deportes del municipio de Monterrey con una muestra de 175 trabajadores. En esta investigación se aplicó la encuesta de satisfacción del trabajador (Márquez 2002). Los resultados encontrados revelaron que los trabajadores no valoran la cantidad, adecuación y facilidad de disponer espacio para trabajar los recursos materiales y la seguridad e higiene. Por otro lado, reconocieron el desempeño de su trabajo, las posibilidades de formación y estar comprometidos con los objetivos de la organización.

Otro estudio sobre la satisfacción laboral en el área deportiva fue elaborado por Dixon y Warner en el 2010 en el que se buscaban un modelo de trabajo de satisfacción en el trabajo y la insatisfacción de los entrenadores intercolegiales. Elaboraron entrevistas semiestructuradas y los sus resultados reflejaron tres factores: factores de trabajo deseables, factores de estándares de la industria y factores dependientes del rendimiento.

La investigación de Moradi et al., (2012) analiza la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción en el trabajo con entrenadores de futbol donde participaron 56 personas que forman parte del cuerpo técnico. Los resultados obtenidos demuestran que no existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral.

### *1.2. Centros de entrenamiento.*

En la actualidad los centros de entrenamiento físico y gimnasios van en aumento, significándose como parte de los estilos de vida modernos y son relevantes para la economía, la creación de empleos, el emprendimiento y como parte de los servicios de prevención en salud y estética corporal (Gómez et al., 2019).

Para atender los cambios que se generan en materia de las prácticas de actividades físicas se debe analizar el contexto local y cómo la globalización se manifiesta en él (Pike et al., 2011). Esta situación orienta al análisis constante del desarrollo local para entender las necesidades de la población y presentar soluciones innovadoras a las problemáticas existentes, en este caso en materia actividad física para la salud y el *fitness* (Gauna, 2011).

La tendencia actual y novedosa de las organizaciones deportivas incorporadas en el mercado, crea una necesidad de investigación en sus modelos de gestión,

comercialización, y posibles mejoras (García et al., 2016). El sector tan competitivo actual en la industria del *fitness* obliga a los responsables de los centros deportivos a proporcionar servicios de valor agregado para diferenciarse de sus rivales con el fin de atraer nuevos miembros y retener a los actuales (Foroughi et al., 2019).

Gómez, Pelayo & Aguirre (2020) realizaron una encuesta nacional de tendencias *fitness* para México en 2020 realizado través de *Google forms* y distribuido en redes sociales a 9,914 personas en grupos con temáticas de fitness, actividad física y entrenamiento, así como con directivos y profesores de programas educativos de licenciatura y posgrado en actividad física y afines. Encontrando las siguientes estadísticas: la satisfacción en el trabajo es la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

### 1.3. *Entrenamiento funcional.*

Según Arias (2005) el entrenamiento funcional puede definirse como la realización de alguna actividad física con un propósito, esto se debe a que al realizar este tipo de entrenamiento busca la mejora del acondicionamiento y la fuerza total de quienes lo practican. Este tipo de entrenamiento integra todos los aspectos del movimiento humano debido a que se basa sobre todo en el trabajo de la fuerza funcional, la cual involucra a todo el cuerpo y no a un grupo aislado de músculos. En otras palabras, se trata de la fuerza que se utiliza en los deportes y también en la vida cotidiana, además de que, en el deporte, así como en la vida se debe tener en cuenta lo impredecibles que pueden ser las acciones que ocurran. En este tipo de entrenamiento se realizan ejercicios de cortos de alta intensidad que generan más gasto calórico que los tradicionales en poco tiempo.

Por otro lado (Gambetta, 2010) menciona que el entrenamiento funcional incorpora una gama completa de métodos de entrenamiento, diseñados para obtener una respuesta óptima de adaptación apropiada para la práctica del deporte o actividad para la que se está entrenado. Esta metodología de entrenamiento tiene como propósito desarrollar y fortalecer las cualidades físicas siendo el entrenamiento funcional un medio para tener una respuesta óptima del cuerpo.

El entrenamiento funcional tiene múltiples virtudes en diversas áreas de la ciencia, tal es el caso de la fisioterapia deportiva, ya que es una de las tendencias que implementa el entrenamiento funcional. El recuperador deportivo se encarga de mejorar la condición física general y específica del deportista con el fin de ponerla al nivel del resto de componentes del grupo, de manera que su incorporación al ritmo del entrenamiento no conlleve a riesgos de recidiva o de nueva lesión (Gault & Willems, 2013).

La medicina es una disciplina que es importante cuando se habla de entrenamiento funcional, puesto que ésta tiene en cuenta todo lo que sucede a nivel preventivo, asistencial y rehabilitador en el deportista cuando practica el entrenamiento funcional. Por lo anteriormente mencionado, la medicina debe tenerse en cuenta para la práctica del entrenamiento funcional ya que el proceso médico que tiene como finalidad el equilibrio físico mediante respuestas relacionadas con adaptaciones fisiológicas para evitar resentimientos a nivel de lesiones procurando una de atención individual para mejorar el rendimiento del deportista (Tobal & Legio, 2012).

El entrenamiento funcional influye significativamente en el entrenamiento deportivo, definiendo este último como un procedimiento complejo, activo, cuyo objetivo es influir de forma planificada y objetiva sobre la evolución del rendimiento deportivo ya que el entrenamiento es un proceso sistematizado y elaborado racionalmente en cuanto a la carga empleada en su parte cualitativa y cuantitativa, de este modo obteniendo un óptimo desempeño del deportista, por lo cual el entrenamiento funcional gira en torno a los principios del entrenamiento deportivo promoviendo el incremento de sus capacidades funcionales (Guzmán, 2015).

La práctica de esta metodología de entrenamiento debe conllevar al desarrollo de las capacidades condicionales y coordinativas dentro de la preparación atlética del deportista o el individuo convencional, conociendo sus aplicaciones, beneficios y contra indicaciones para la realización. Es por esto por lo que el entrenamiento funcional está relacionado íntimamente con el entrenamiento deportivo, ya que a través de esta disciplina es que se logra mejorar el rendimiento del deportista por medio de sesiones y rutinas, y de esta manera se obtienen adaptaciones físicas al ejercicio. Además, esta disciplina ayuda que la persona sea autónoma, es decir, que no necesita que le estén

diciendo que hacer si no que ella misma ya sabe y lo realiza y muchas veces aumentando el grado de complejidad de la tare o ejercicio (Martí, Carl & Lehnertz, 2001).

Dentro de los beneficios encontrados para el entrenamiento funcional, encontramos la fuerza, para Siff & Verkhoshansky (2000) la fuerza es el producto de una acción muscular iniciada y sincronizada por procesos eléctricos en el sistema nervioso. La fuerza es la capacidad que tiene un grupo muscular para generar una fuerza bajo condiciones específicas. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la fuerza es un movimiento uniforme, en el cual se ven involucrados los músculos y el sistema nervioso y de esta manera se da una respuesta en distintas condiciones que se encuentre la persona.

Otro de los beneficios del entrenamiento funcional está la propiocepción, definida esta como la posición precisa de las partes del cuerpo, y cinestesia, percepción consciente de la dirección del movimiento. Se puede decir que la propiocepción es reconocer donde están ubicados los miembros del cuerpo y saber para donde direccionar cada movimiento de este (Almendáriz, et al., 2019).

El equilibrio se evidencia como beneficio para del entrenamiento funcional, este se define como la capacidad del hombre de mantener su propio cuerpo, otro cuerpo (u objetos) en una posición controlada y estable, por medio de movimientos compensatorios. En otras palabras, el equilibrio es la manera en que se mantiene el cuerpo en estabilidad, considerando la gravedad. (García & Rodríguez, 2015).

#### *1.4. Satisfacción laboral.*

La satisfacción laboral podría definirse como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, que pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Meliá & Peiró, 1989). Esta es una de las variables más importantes relacionadas con el desempeño laboral por lo tanto también es una de las más frecuentemente evaluadas. Este concepto es abordado, tradicionalmente, desde dos puntos de vista: a nivel global y a nivel de faceta o por dimensiones concretas, que entre todas dan lugar a la medición de la satisfacción total (Anaya & Suárez, 2004).

Otra definición, según Rojas (2012), la satisfacción laboral es un profesional actualizado que está en concordancia con el desarrollo socioeconómico que domine las diversas

herramientas de tecnologías de la información y comunicaciones y que aprenda para que su labor cada día sea un mejor reflejo del desarrollo humano.

Las investigaciones referentes a la satisfacción laboral se han centrado en el análisis de la influencia de variables sociodemográficas como el sexo, edad, horas de trabajo semanales, deporte que imparten como técnicos deportivos, tipo de contrato y antigüedad en la empresa en los niveles de satisfacción laboral. Este trabajo recoge el estudio de la relación de todas estas variables sociodemográficas y las dimensiones de la satisfacción laboral en técnicos deportivos.

El papel que tienen los trabajadores de una organización deportiva es trascendental para que esto se cumpla, ya que el trato con el cliente (usuario y deportista) es siempre de forma directa, y por lo general dicho trabajador intenta dar un valor añadido a su servicio.

La evaluación del grado de satisfacción de los trabajadores sobre el servicio que prestan es posible realizarla con una metodología cuantitativa y cualitativa, generalmente a través de una encuesta y del grupo de discusión o entrevista en profundidad; los resultados obtenidos, pueden brindar información relevante para tomar decisiones favorables para el éxito de la organización deportiva (Howat et al., 1996).

La responsabilidad y eficacia, es cada vez mayor hacia el monitor/ técnico deportivo y la disminución en sus condiciones laborales, puede producir en los mismos, una disminución en la motivación y la satisfacción hacia su trabajo, y puede afectar directamente sobre su rendimiento, el absentismo, la accidentalidad, el cambio o abandono de la organización (Martí et al., 2007). Por todo ello, tal y como afirman (Carrasco et. Al 1999), establecer mecanismos de medición periódica de la satisfacción laboral y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada en cualquier equipo de gestión.

En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

Asociada a la propuesta de Pozo y cols. (2005), se podría incluir la variable de la motivación. Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario. Por otro lado, hay trabajos que han medido la satisfacción laboral, la cual se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas (Spector, 2002).

#### *6. Factores que influyen en la satisfacción laboral.*

La evaluación de la satisfacción de un empleado es una suma complicada de un número de elementos que tiene el trabajador frente a su propio empleo y está basada en las creencias, valores y actitudes que son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores, rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia. Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso. (Hannoung, 2011)

Es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo, es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto, el mejor programa de motivación del personal (utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho (Hannoun, 2011)



Robbins (1996) clasifica los incentivos en tres bloques; Reales, sustitutos, positivos, negativos y económicos no económicos.

- **Reales:** son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo, el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.
- **Sustitutos:** aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo, un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.
- **Positivos:** son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.
- **Negativos:** influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.
- **Económicos:** el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.
- **No económicos:** apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

#### *1.4.2. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral.*

De acuerdo con Daft (2004), las teorías contemporáneas de motivación pueden ser clasificadas en tres tipos. El primer tipo son las teorías de contenido, las cuales se centran en el análisis de las necesidades humanas latentes. Revelan las necesidades de los

miembros de las organizaciones y les ayudan a los directivos a entenderlas en el lugar de trabajo.

El contenido está relacionado principalmente con lo que está adentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea, lo energiza o sustenta su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas, por lo que son útiles en la organización para entender qué es lo que satisfará sus necesidades

Entre las teorías se encuentra una desarrollada por el consultor en psicología y administración Frederick Herzberg (1959) la teoría de los dos factores. Los dos factores son conocidos como insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos.

#### *1.5. Insatisfacción laboral.*

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo (Aparicio, s.f.; Hannoun, 2011) Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.
- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de

su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar de que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Crear una atmósfera social positiva entre un centro deportivo y sus usuarios, genera referencias propias que crean valor de servicio, contribuyendo a la lealtad del usuario en relación con su gimnasio (García-Fernández et al., 2020).

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la organización deportiva en el largo plazo es la opinión de los usuarios y deportistas sobre las actividades ofertadas y en las condiciones en las que se realiza.

## **2. Metodología.**

### *2.1. Diseño.*

Se realizó un estudio descriptivo exploratorio de corte transversal. Ya que solo se describen y se exploraron las dimensiones del instrumento aplicado y las características sociodemográficas de los encuestados (Hernández-Sampieri, 2014). El procedimiento que se ha seguido para la realizar esta investigación se guio por la encuesta seccional que se aplicó a trabajadores del área deportiva, mediante la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) (Sánchez-Alcaraz y Parra Meroño, 2013).

### *2.2. Criterios de inclusión.*

Los criterios de inclusión fueron que en el centro se enfocara únicamente entrenamiento funcional, que la persona estuviera laborando en ese centro, que sea mayor de 18 años y que se encontrara en el Estado de Nuevo León.

### *2.3. Instrumento.*

Para medir la satisfacción laboral de los participantes se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) de Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013). El cuestionario está formado por 25 ítems, distribuidos en cinco factores: seguridad, formado por 3 ítems (e.g. “el momento actual que atraviesa la empresa es excelente”), promoción, formado por 9 ítems (e.g. “mis posibilidades de promoción en este momento son muchas”), remuneración, formado por 4 ítems (e.g. “estoy satisfecho con la remuneración que percibo por mi trabajo”), condiciones de trabajo, formado por 6 ítems (e.g. “la organización y la planificación de las tareas en mi centro de trabajo es excelente”) y factores extrínsecos, formado por 3 ítems (e.g. “el funcionamiento de los departamentos es excelente”). Los participantes deben responder en una escala Likert de 7 puntos, que comprende desde (1) totalmente en desacuerdo hasta (7) totalmente de acuerdo.

### *2.4. Procedimiento.*

El instrumento se adaptó a formato digital por medio de Google Forms donde se incluyeron, el consentimiento informado y el CSLTD. El instrumento se compartió por medio de redes sociales tales como: Facebook, Instagram, Whastapp y LinkedIn.

Los análisis estadísticos empleados fueron el alfa de Cronbach y correlaciones de Pearson junto con análisis descriptivos vaciando los datos en el programa de SPSS.

### 3. Resultados.

El alfa de Cronbach nos arrojó resultados de consistencia interna para cada uno de los ítems del instrumento, la dimensión de factores extrínsecos cuenta con un coeficiente excelente, promoción y remuneración es aceptable, seguridad y condiciones de trabajo es débil.

Tabla 1. *Coefficiente de fiabilidad a través del alfa de Cronbach.*

| <b>Dimensión</b>       | <b>No. De elementos</b> | <b>Alfa de Cronbach</b> |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Seguridad              | 3                       | 0,613                   |
| Promoción              | 9                       | 0,789                   |
| Remuneración           | 4                       | 0,899                   |
| Condiciones de Trabajo | 5                       | 0,691                   |
| Factores extrínsecos   | 3                       | 0,939                   |

En la siguiente tabla (Tabla 2) se muestran los estadísticos descriptivos de las dimensiones del instrumento aplicado. Donde Seguridad que cuenta con los valores de (M= 4.81 DT = 1.39), Promoción (M = 5,68 DT = 0,89), Remuneración (M = 4,62 DT = 1,54), Condiciones de Trabajo (M = 6,04 DT= 0,96), Factores Extrínsecos (M = 5,81 DT = 1,37) y Satisfacción Laboral General se mostraron valores de (M = 5,39 DT = 1,019).

Tabla 2. *Estadísticos descriptivos en las dimensiones de la satisfacción laboral para el total de la muestra*

| <b>Dimensión</b>             | <b>M</b> | <b>DT</b> |
|------------------------------|----------|-----------|
| Seguridad                    | 4,81     | 1,39      |
| Promoción                    | 5,68     | 0,89      |
| Remuneración                 | 4,62     | 1,54      |
| Condiciones de Trabajo       | 6,04     | 0,96      |
| Factores extrínsecos         | 5,81     | 1,37      |
| Satisfacción laboral general | 5,39     | 1,019     |

*Nota:* M= media; DT= desviación típica

Para medir la correlación entre las dimensiones estudiadas se utilizó la prueba de correlación de Pearson. Donde se reflejó que la variable de seguridad tiene una correlación moderada con Promoción ( $p=.577$ ) y Remuneración ( $p=.542$ ), también se encontró una correlación baja con Condiciones de Trabajo ( $p=.311$ ) y una correlación muy alta con Factores Extrínsecos ( $p=.715$ ). Por otro lado, la variable de Promoción mostró una correlación alta con Remuneración ( $p=.634$ ) y Factores Extrínsecos ( $p=.710$ ), y de nivel moderado con Condiciones de Trabajo ( $p=.547$ ). En el caso de la dimensión de remuneración, se destacaron altas correlaciones con Factores Extrínsecos ( $p=.727$ ) y correlaciones moderadas con Condiciones de Trabajo. La dimensión de Factores Extrínsecos se destaca por tener una correlación alta con las demás dimensiones, mientras que la de Condiciones de Trabajo es la que mantiene una correlación mediana o baja, como en el caso de Seguridad donde se reflejó ( $p=.311$ ), como se había mencionado.

Tabla 3. *Correlación entre las dimensiones de la satisfacción laboral.*

|    |                        | <b>SG</b> | <b>PM</b> | <b>RN</b> | <b>CT</b> | <b>FE</b> |
|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| SG | Correlación de Pearson | 1         | ,577      | ,542      | ,311      | ,715      |
|    | Sig. (bilateral)       |           | ,008      | ,014      | ,182      | ,000      |
|    | N                      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| PM | Correlación de Pearson | ,577      | 1         | ,634      | ,547      | ,710      |
|    | Sig. (bilateral)       | ,008      |           | ,003      | ,013      | ,000      |
|    | N                      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| RN | Correlación de Pearson | ,542      | ,634      | 1         | ,507      | ,727      |
|    | Sig. (bilateral)       | ,014      | ,003      |           | ,023      | ,000      |
|    | N                      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| CT | Correlación de Pearson | ,311      | ,547      | ,507      | 1         | ,634      |
|    | Sig. (bilateral)       | ,182      | ,013      | ,023      |           | ,003      |
|    | N                      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |
| FE | Correlación de Pearson | ,715      | ,710      | ,727      | ,634      | 1         |
|    | Sig. (bilateral)       | ,000      | ,000      | ,000      | ,003      |           |
|    | N                      | 20        | 20        | 20        | 20        | 20        |

Nota: SG: Seguridad, PM: Promoción, RN: Remuneración, CT: Condiciones de Trabajo, FE: Factores Extrínsecos.

#### 4. Conclusiones.

El objetivo evaluar y analizar el nivel de satisfacción laboral en instructores de entrenamiento funcional. El instrumento aplicado (CSLTD) que en sus propiedades psicométricas se obtuvo una fiabilidad y validez alta. Ya que la mayoría de los ítems resultaron con una puntuación excelente o aceptable dentro del análisis de fiabilidad coincidiendo con el análisis factorial de Sánchez-Alcanraz y Parra-Meroño en el 2013. Además, la mayoría de las dimensiones tienen una correlación elevada o media.

Con base a estudios similares se encontraron características sociodemográficas similares a otras investigaciones como los rangos de edad de los entrenadores es entre los 20 y 29 años (Fisekçioğlu & Duman, 2010). Así mismo, ha observado que la mayoría de los entrenadores no cuentan con una licenciatura relacionada al ejercicio físico y al deporte (e.g. Fisekçioğlu & Duman, 2010; Grimaldi-Puyana et al., 2018<sup>a</sup>; Grimaldi-Puyana et al., 2018b; Grimaldi-Puyana et al. 2017; Koçak & Korkusuz, 2009). Y la población fue mayormente masculina (90%), siendo un sector muy masculinizado como se ha revelado en otras investigaciones (e.g. Boned et al., 2015; Chinchilla & León, 2005; García-Fernández & Sañudo-Corrales, 2009; Gómez-Tafalla, 2003).

Ahora, dentro de los objetivos específicos se estableció identificar el nivel de cada dimensión que evalúa el instrumento en la muestra de entrenadores. La dimensión de condiciones de trabajo fue la más valorada del resto, después se siguen promoción, factores extrínsecos y satisfacción laboral general sucesivamente. La de menor valor fue la de remuneración. Coincidiendo con las investigaciones de Sánchez-Alcanraz et al., (2014) quien aplicó el instrumento a entrenadores de pádel y natación. Sin embargo, en las puntuaciones de este estudio fueron un poco elevadas situando la satisfacción laboral en un punto medio-alto, con valores de 4 a 6 puntos en una escala de 7- En contraste al estudio de López-Soriano et al., (2001), Gil & Zubimendi (2006), GrimaldiPuyana et al., (2018); Molina & Avalós. (2009) y Sánchez-Alcanraz et al., (2012) donde se revelaron puntuaciones medias.

Dentro de las limitaciones se encuentra que la muestra es muy pequeña y no es representativa de la población total de centros de entrenamiento funcional del área metropolitana de Monterrey y del Estado de Nuevo León. Puesto a que sólo contestaron 20 individuos de los 80 esperados para considerar la muestra ejemplar (Hernández-

Samperi et al., 2014). Sin embargo, estos datos se pueden considerar aspectos base para tener una idea de la situación actual de la satisfacción laboral de los instructores del Estado. Además, no se hizo una correlación entre otras variables que pudieran influenciar en el nivel de satisfacción laboral de los instructores como el sueldo, las horas de trabajo, demanda de tareas, los de años de experiencia, la calidad percibida como se evaluó en otros estudios (e.g. Grimaldi-Puyana et al., 2017, Grimaldi-Puyal et al., 2018<sup>a</sup>, Grimaldi-Puyal et al., 2018b).

Este estudio tiene el potencial de representar a los instructores de Nuevo León al ampliar las aplicaciones a la muestra necesaria para aumentar su significancia probabilística. También, pudiera ser una referencia del estado laboral de los instructores de entrenamiento funcional diferenciándose por el Municipio en donde trabaja. Y brindar un análisis de las áreas de oportunidad para mejorar la satisfacción laboral en los centros deportivos.

## 5. Referencias.

- Almendáriz Pozo, Pablo Andrés, Bonifaz Arias, Iván Giovanny, Álvarez Zambonino, Edwin Estuardo, & Sánchez Estrada, Klimer Gonzalo. (2019). La propiocepción, método de prevención de lesiones de tobillo, en deportistas de categoría superior. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 14(3), 451-462. Epub 06 de septiembre de 2019. Recuperado en 17 de enero de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-24522019000300451&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522019000300451&lng=es&tlng=es).
- Anaya, D. & Suárez, J.M. La Escala de Satisfacción Laboral – Versión para orientadores (ESLVO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), p. 219-224. <https://doi.org/10.7203/relieve.15.2.4160>
- Arias, P. (2018). Entrenamiento funcional. Boletín informativo. Colegios de Ciencias Económicas. <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/boletin/20180202.html>
- Arruza, J.A. & Arribas, S. (2008). La investigación de la actividad física y el deporte. *Revista de Psicodidáctica*, 13 (1), 111-131. <https://ojs.ehu.es/index.php/psicodidactica/issue/view/25>



- Boned, C.J, Felipe, J.L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., y Crovetto, M. (2015) Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15 (58) 195-210. DOI: <http://dx.doi.org/10.15366/rimcafd2015.58.001>
- Caprar, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Steca, P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 821-832. Doi:10.1037/0022-0663.95.4.821
- Carrasco, G., Solsona, F., Lledó, R., Pallarés, A., & Hurnet, C. (1999). Calidad asistencial y satisfacción de los profesionales: de la teoría a la práctica. *Revista de Calidad Asistencial*, 14, 649-650. [https://doi.org/10.1016/s1134-282x\(01\)77389-7](https://doi.org/10.1016/s1134-282x(01)77389-7)
- Chinchilla, M.N. & León, C. (2005). *Directivas en la empresa: Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Navarra: IESE Business School. <https://www.iese.edu/es/claustro-investigacion/claustro/nuria-chinchilla/>
- Fisekçioğlu, B.I., & Duman, S. (2010). An investigation of job satisfaction levels of sports managers working in amateur sports clubs. *Procedia Social Behavioral Sciences*, 2, 49014905. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.792>
- Gambetta, V. (2010). La Sabiduría de Gambetta II. Entrenamiento Funcional. Entrenamiento Total. <https://entrenamiento-total.com/la-sabiduria-de-gambetta-ii-entrenamientofuncional/>
- García-Fernández, J., & Sañudo-Corrales, B. (2009). La percepción de directores-coordinadores sobre el acondicionamiento de centros de fitness para el usuario mayor. *International Journal of Sports Law & Management*, 8, 3-20. <https://www.asser.nl/sportslaw/publications/>
- García, J., & Rodríguez, J. A. (2015). Equilibrio y estabilidad del cuerpo humano. *Paidotribo*. [https://www.researchgate.net/publication/309579800\\_Equilibrio\\_y\\_estabilidad\\_del\\_cuerpo\\_humano](https://www.researchgate.net/publication/309579800_Equilibrio_y_estabilidad_del_cuerpo_humano)
- Garrido, M.E, Zagalaz, M. L, Torres, G. & Romero, S. (2010). Diseño y validación de un cuestionario para técnicos deportivos acerca de su opinión sobre las actitudes de

- padres y madres en el deporte (CTPMD). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10 (2), 7-21. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i18.34656>
- Gault, M., & Willems, M. (2013). Envejecimiento, capacidad funcional y entrenamiento con ejercicios exentricos. *Aging and Disease*, 4, 351-363. <https://docplayer.es/20987644Envejecimiento-capacidad-funcional-y-entrenamiento-con-ejercicio-excentrico-articulode-revision.html>
- Gil, L., & Zubimendi, T. (2006). La satisfacción laboral de los trabajadores en los Polideportivos de Guipúzcoa. *Apunts Educación Física y Deportes*, 117, 77-83. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/1\).119.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08)
- Gómez-Tafalla, A.M. (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Tesis Doctoral. *Facultat de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport, Universitat de València, España*. <https://doi.org/10.3989/arbor.2003.i685.625>
- Grimaldi-Puyana, M., Alcaráz-Rodríguez, V., Sanchez-Oliver, A.J (2018). Análisis y diferencias en satisfacción laboral de los recursos humanos y voluntarios con deportistas con discapacidad intelectual. *Materiales para la historia del deporte*, 16, 16-23. <https://doi.org/10.25115/ecp.v10i21.1038>
- Grimaldi-Puyana, M., Alcaráz-Rodríguez, V., Sánchez-Oliver, A.J. (2018). Job profile and motivation of workers in sports programs with intellectual functional diversity. *Journal of Physical Education and Sport*, 18 (3), 1386 – 1390. <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s3205>
- Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Alcaraz-Rodríguez, V., & Pérez-Villalba (2017). Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral, Cuadernos del Profesorado*, 10(21), 140-148. <https://doi.org/10.25115/ecp.v10i21.1038>
- Guzmán, C. (2015). Metodología del entrenamiento. *Departamento de Recreación y Deportes Estatal*. [https://www.academia.edu/40826146/Metodolog%C3%ADa\\_del\\_Entrenamiento](https://www.academia.edu/40826146/Metodolog%C3%ADa_del_Entrenamiento)

- Hernández, E. P. (2015). “Nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del instituto técnico de capacitación y productividad –INTECAP-, sede en el departamento de Huehuetenango. *Universidad Rafael Landívar*.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Hernandez-Estefany.pdf>
- Hannoun, G., (2011). *Satisfacción laboral* [trabajo de investigación publicada en Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández. C y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ta edición). Mc Graw Hill Education.
- López-Soriano, F., Bernal, L., & Cánovas, A. (2001). Satisfacción laboral de los profesionales en un Hospital Comarcal de Murcia. *Revista Calidad Asistencial*, 16, 243-246. [https://doi.org/10.1016/s1134-282x\(01\)77415-5](https://doi.org/10.1016/s1134-282x(01)77415-5)
- Martín, D., Carl, K., & Lehnertz, K. (2001). Manual de metodología del entrenamiento deportivo. *Paidotribo*.  
[https://books.google.com.mx/books?id=\\_ehXzkJzpQIC&printsec=frontcover&hl=es#v=o nepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=_ehXzkJzpQIC&printsec=frontcover&hl=es#v=o nepage&q&f=false)
- Martín, M., Campos, A., Jiménez, J. E., & Martínez, J. (2007). Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del burnout en el deporte de alto rendimiento madrileño. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6, 64-77.  
<https://doi.org/10.5232/ricyde2007.00605>
- Molina, J. M., & Ávalos, F. (2009). Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en un hospital de Granada. *Todo Hospital*, (253), 28-33.  
<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.169791>
- Rojas, M. (2012) *Perfil de actuación del profesional de la actividad física y el deporte y la satisfacción laboral del empleo* [Tesis]. Granada: Universidad de Granada.  
<https://doi.org/10.20396/conex.v8i2.8637737>
- Sánchez, B.J, & Parra, M.C. (2013). Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Cultura, ciencia y deporte: revista de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad Católica de San Antonio*, 8, 119-127. <https://doi.org/10.12800/ccd.v8i23.296>

- Sánchez-Alcaraz, B.J. (2012). La satisfacción laboral de los técnicos deportivos. *International Journal of Sports Law & Management*, 18, 92-109. <https://www.asser.nl/sportslaw/publications/>
- Sánchez-Alcaraz, B.J. (2012). Nivel de satisfacción laboral de los socorristas de playa. *Apunts Educación Física y Deportes*, 117, 77-83. [https://doi.org/10.5672/apunts.20140983.es.\(2015/1\).119.08](https://doi.org/10.5672/apunts.20140983.es.(2015/1).119.08)
- Somech, A., & Drach-Zahavi, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649-659. Doi:10.1016/S0742-051X(00)00012-3
- Siff, M. C., Verhoshansky, Y. (2000). Superentrenamiento. *Paidotribo*. <http://www.deposoft.com.ar/repo/preparacion%20fisica/Superentrenamiento.pdf>
- Tobal, M., & Legio, J. (2012). Concepto y desarrollo de la medicina del deporte en España. *Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, 3, 169-213. [http://museodeljuego.org/wpcontent/uploads/Athlos3\\_Art6ConceptoyDesarrollo.pdf](http://museodeljuego.org/wpcontent/uploads/Athlos3_Art6ConceptoyDesarrollo.pdf)

**RESIGNIFICACIÓN DEL *STATU QUO* DEL ENTRENADOR  
DE BÉISBOL MENOR VENEZOLANO: DEUDA SOCIAL DEL  
ESTADO, EN MATERIA DE FORMACIÓN E INSERCIÓN  
LABORAL**

**Henry Gregorio Centeno Simancas**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Venezuela). [hgcentenos@gmail.com](mailto:hgcentenos@gmail.com)

Recibido: 01 de diciembre, 2020

Aceptado: 05 de diciembre, 2020

**Resumen:** El entrenador es el encargado de atender deportistas aficionados o profesionales, mejorar su rendimiento, estimular su participación práctica y organizar eventos según reglamentos vigentes. A pesar de la importancia del rol, el entrenador de béisbol menor venezolano, con suerte, es contratado por un ente deportivo privado o dependiente de una entidad gubernamental de carácter municipal, estatal o nacional, su situación laboral, frecuentemente, es de “tercerizado” esto no le permite acceso a beneficios socio laborales de ley, obligándolo a buscar diferentes opciones de trabajo. La investigación, según su tipo es de campo; los objetivos dan carácter reflexivo – crítico; fundamentada en el paradigma cualitativo, bajo un enfoque crítico – dialéctico. Las técnicas de recolección y tratamiento de información fueron: entrevista en profundidad, triangulación, análisis de contenido, validación y confiabilidad, correspondidas con el modelo “La realidad como fuente de teoría”. Las matrices describen testimonios de sujetos significantes para la investigación, su procesamiento, coadyuvó a reconocer el *statu quo* del entrenador de béisbol menor y su vinculación con la deuda social mantenida por el Estado, para con estos personajes, quienes no perciben pasivos laborales, ni disfrutaban de seguridad social, al no ser considerados profesionales. Los hallazgos permiten, presentar como aporte un sistema de resignificación del *statu quo* de entrenadores de béisbol menor, partiendo desde las premisas, formación, ingreso, promoción y permanencia; dignificar efectiva y eficazmente las necesidades de estos personajes, asumiendo el Estado su tutela, solventando la deuda social vigente en materia de, formación e inserción laboral responsable, para con este capital humano.

**Palabras Clave:** *Statu quo*, Entrenador, Béisbol, Formación, Inserción laboral, Estado.

**Abstract:** The coach is in charge of attending amateur or professional athletes, improving their performance, stimulating their practical participation and organizing events according to current regulations. Despite the importance of the role, the Venezuelan minor baseball coach, hopefully, is hired by a private sports entity or dependent on a government entity of a municipal, state or national nature, his employment situation is often “outsourced” This does not allow him access to socio-labor benefits of the law, forcing him to seek different job options. Research, according to its type, is in the field; the objectives give a reflective – critical character; based on the qualitative paradigm,

under a critical-dialectical approach. The information collection and treatment techniques were: in-depth interview, triangulation, content analysis, validation and reliability, corresponding to the model “Reality as a source of theory”. The matrices describe testimonies of significant subjects for the investigation, their processing, helped to recognize the status quo of the minor baseball coach and his link with the social debt maintained by the State, towards these characters, who do not perceive labor liabilities, nor enjoy social security, as they are not considered professionals. The findings allow, to present as contribution a system of resignification of the status quo of minor baseball coaches, starting from the premises, training, entry, promotion and permanence; effectively and efficiently dignify the needs of these characters, assuming the State their guardianship, solving the current social debt in matters of, training and responsible labor insertion, towards this human capital.

**Key Words:** Status quo, Coach, Baseball, Training, Job placement, State.

## 1. Introducción.

La actividad física, contempla diligencias, tareas u operaciones que involucran al cuerpo y/o cualquiera de sus segmentos componentes: laboral, sexo – reproductiva, militar, deportiva, etc.; busca satisfacer necesidades, básico – vitales y psico – suntuosas, a través del movimiento, ejercicio físico y acciones motrices, espontáneas, sin intenciones de beneficiar o dañar el cuerpo, con el fin de promover, supervivencia, perpetuar la especie humana, opulencia, satisfacción psíquica, interés económico, reconocimiento, sin necesidad de ser prescrita por expertos.

En contraste la actividad físicorporal, cumple con la intención de generar, mantener, recuperar la salud del cuerpo y mente; busca mejor calidad de vida, prevenir enfermedades; incluye conceptos de motricidad humana: actividad física, recreación, cultura física y educación física; promociona salud, educación, seguridad a pueblos; emerge como disciplina de la motricidad humana; a diferencia de la actividad física, su prescripción debe ser administrada por expertos.

Ahora bien, el mundo deportivo trae consigo variedad de disciplinas divididas en deportes individuales y colectivos, los responsables de resultados son atletas, medidos en competencias con semejantes, en características, actitudes e igualdad de condiciones, sin embargo, diferencias en aptitudes físicas, enmarcan posibles logros, controlados en el entrenamiento, manejado por un especialista (entrenador), quien transmite conocimientos aplicados a través de métodos, sistematizando mecanismos en sesiones, adaptados a necesidades inmediatas de atletas.

A modo de comparación, (Van – Der – Dijs, 1990) afirma que, la labor del docente de educación física y del entrenador deportivo, es similares, no igual. El primero, busca desarrollo armónico del joven, fortaleciendo su salud bajo un patrón biológico, psicológico, social e incluso cultural, promoviendo la práctica de actividad física, ejercitarse, incluyendo recreación y salud mental. Mientras que el segundo, se concreta en preparar individuos o grupos de atletas practicantes; tiene como meta, especializar y perfeccionar órganos neuromusculares, exigiendo el máximo rendimiento posible, quedando en evidencia las diferencias entre el trabajo, del profesional de la educación física y del entrenador deportivo, por ende, ambas labores dependen de un personal específico y calificado.



En Venezuela, el sistema educativo ofrece al docente de educación física, procesos de formación e inserción laboral responsable, beneficios sociales y de seguridad social, permitiéndole optar a jubilación. Con el entrenador ocurre lo contrario, con suerte es contratado por un ente deportivo privado o dependiente de entidades gubernamentales, de carácter municipal, estatal o nacional y su situación laboral con frecuencia es de “tercerizado”, estatus prohibido en la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. [LOTTT]. Art. 48. 7 de mayo de 2012 (Venezuela), por lo tanto, no tiene acceso a beneficios contractuales de ley, obligándolo a buscar opciones de profesionalización en carreras afines a la de entrenador deportivo.

En este sentido el Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) según (Resolución, Actualización y Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, 2007); adopta la clasificación denominada CIUO – 08 con el siguiente sistema, grandes grupos, subgrupos principales, subgrupos y grupos primarios. En primera instancia define empleo, como “conjunto de tareas y cometidos desempeñados por una persona, o que se prevé que ésta desempeñe, incluido para un empleador o por cuenta propia”; en segunda instancia ocupación, como “conjunto de empleos, cuyas principales tareas y cometidos se caracterizan por un alto grado de similitud”, aclarando que, los empleos se clasifican por ocupación desempeñada o a desempeñar. En Venezuela, cumpliendo con los criterios de la OIT, “nivel de competencia” y “especialización” ubican, de acuerdo al clasificador de ocupaciones venezolano, (Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela, 2014), dentro del gran grupo de técnicos y profesionales de nivel medio; al grupo primario, entrenadores, instructores y árbitros de actividades deportivas, definido como, aquellos que desempeñan o pueden desempeñar:

...tareas principalmente técnicas o especializadas relacionadas con la investigación, la aplicación de principios, conceptos científicos y artísticos, métodos operacionales, reglamentos y normas del gobierno o las empresas. Comprende las ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño conocimientos técnicos y experiencia de una o varias disciplinas de las ciencias físicas y biológicas o de las ciencias sociales y humanas. Las ocupaciones en este grupo requieren del tercer nivel educativo de la CIUO, equivalente a las habilidades obtenidas en educación Técnica Media o Técnica Superior Universitaria venezolana, complementada con la capacitación en el lugar de trabajo.

Esto quiere decir que, en el país, los entrenadores se deben encargar de atender deportistas aficionados o profesionales, mejorar su rendimiento, estimular su participación en prácticas deportivas, organizar pruebas y competiciones con reglamentos vigentes, siendo una exigencia fundamental su formación académica, como mínimo, a nivel de técnico medio.

Al respecto, en estatutos de la Federación Venezolana de Béisbol (FVB, 2013), título y capítulo I, artículo 9, en referencia a sus funciones como institución, numerales 25, 29 y 34, establece: realizar estudios e investigaciones, con el fin de promover, organizar y llevar a cabo cursos, para mejorar el desarrollo del recurso humano necesario y el béisbol como deporte de las mayorías en el país, administrando programas de formación, capacitación, creación y patrocinio de sujetos y/o colectivos organizados, en colegios, gremios, comités, constituyéndose como, cuerpo nacional oficial, técnico y auxiliar de la FVB, velando por iniciación, actualización y profesionalización bajo mecanismos considerados para cumplir estas premisas.

Aun así, solo en versión derogada de los mismos, publicados en (2007) por la FVB, enuncian, existencia y descripción de la coordinación de entrenadores, dirigida por un ciudadano, designado por comité ejecutivo previa propuesta del presidente del ente, las asociaciones eligen coordinadores regionales con el mismo procedimiento, dicha coordinación “cumple con la responsabilidad de ayudar a promover el desarrollo de entrenadores competentes en todo el país, a través de áreas o zonas de competencias y su clasificación nacional” (Art. 58)

Es importante señalar que, en ninguno de estos instrumentos legales, se define perfil del entrenador, clasificación, ni condiciones para designación y/o contratación, tanto presidentes de asociaciones, como el de la FVB, al elegir coordinadores regionales y/o nacionales, dan impresión de hacerlo bajo procesos burocráticos, dejando vacíos en materia de formación del entrenador. Sin embargo, se torna positivo que en los estatutos vigentes consideren, desarrollo y profesionalización del personal humano, para mejorar el béisbol venezolano, donde el entrenador está inmerso, ahora bien, no mencionan actividades que permitan cumplir con este planteamiento.

En relación con la temática, el Instructivo General de Béisbol de la Corporación Criollitos de Venezuela (CCV, 2013) define entrenador como, “persona que, en ejercicio de su

profesión o experiencia en la disciplina, podrá colaborar con equipos impartiendo conocimientos técnico – prácticos”, agregando que, “podrá colaborar con las divisas (equipos) que considere, por lo tanto, oficialmente, no forma parte del programa de la CCV” (p. 184) es decir, no tiene el deber de asistir como manager a juegos de los equipos que entrene, pudiéndose desenvolver únicamente en este rol. Al manager, lo definen como “adulto con poca o ninguna preparación formal para conducir niños y dirigir béisbol”, encargado de, “prepararlos física y mentalmente para competir en forma efectiva, deportiva y sin peligro” (p. 210), por lo tanto, no tiene el deber de desempeñar rol de entrenador, puede ejercer solo el de manager.

Es curioso que, una organización con tanto arraigo en Venezuela, permite que ambos roles, (entrenador – manager) puedan desempeñarse independientes uno del otro, pudiéndose justificar solo porque, en el país no existe institución que acredite entrenadores, además, ninguno de sus apartes hace referencia al perfil del mencionado profesional, ni métodos para contratar sus servicios, dejando en entre dicho, la preparación efectiva del atleta, por parte del entrenador.

Resulta paradójico, el avance en formación académica, dirigida al profesor de educación física, en contraste con la ofrecida al entrenador deportivo. En este sentido, Pérez (1995) en atención a la preparación del educador físico afirma que, con la puesta en marcha por parte del Ministerio de Educación de cursos para formación de monitores de Educación Física, en 1941, de donde egresan dos promociones y apertura de la Escuela Nacional de Educación Física y Recreación, graduando tres, representan hoy día, ochenta años desde los inicios de la educación formal del docente en educación física, siendo público y notorio el crecimiento de este capital humano con el pasar de los años, sin embargo, el de entrenadores deportivos alcanzó un sitial en 1960, cuando el Instituto Nacional del Deporte (IND) apertura la “Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos”, funcionando solo dieciséis años, cerrada en 1976, dejando, desde aquel entonces, un vacío en la formación de este capital humano. Al respecto Centeno (2009) dice:

En 2003 y 2004 se realizaron en Venezuela, talleres de actualización emanados por IND en conjunto con el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), por medio del programa formación permanente, dirigido tanto a docentes como entrenadores, haciendo referencia a la metodología del entrenamiento deportivo, con el fin que asistentes manejen términos y teorías referidas al deporte

y evitar sesiones prácticas improvisadas, es de resaltar que no se han organizado talleres desde entonces (p. 5).

Actualmente, espacios creados para el licenciado en deportes, orientan programas a entrenadores, pero la deuda de años ocasiona falta de personal. Estas iniciativas son alentadoras, pero escasas y salvo excepciones, no están diseñadas para deportes específicos. En efecto, universidades ofertan carreras de, licenciado en ciencias del deporte; licenciado o técnico superior universitario en entrenamiento deportivo y/o técnico superior universitario en deportes, sus egresados, afrontan problemas de colocación laboral a la hora de presentar credenciales, mientras graduados de instituciones que ofertan en su malla curricular, formación en la carrera, docente de educación física, pasan a engrosar la nómina del MPPE sin mayores trabas, solo las generadas por la existencia o no de vacantes. En este sentido, el egresado de educación física es considerado profesional, cumpliendo con las características de una profesión planteadas por Brígido (2006)

Vocación (compromiso voluntariamente asumido y querido); Capacitación Formal (especialización en un área de conocimiento y de actividad concreta), agregando dos condiciones más: “que las actividades constituyan un servicio socialmente valorado” (intervención del profesional imprescindible en la solución de problemas) y “autonomía en el desarrollo de la actividad (condiciones de trabajo y términos de relación de quienes requieren los servicios) (pp. 264 – 265).

En concordancia con el planteamiento anterior Brígido (ob. Cit.) deduce una serie de características que definen tradicionalmente a las profesiones en donde destaca:

Dominio de un núcleo de conocimientos específicos (certificados por autoridades educativas e idoneidad práctica), b) Control de ingreso a la profesión (organismos autorizados para ello), c) Existencia de códigos deontológico (garantía de protección del cliente y de la actividad profesional), d) Autonomía para trabajar (libertad para ejercer vocación de la manera que considere más adecuada), e) Funcionamiento de organismos reguladores del cumplimiento del deber profesional y código deontológico (no tienen funciones gremiales) y f) Condiciones laborales (protección de la profesión en sí misma, evitar distorsión de su naturaleza y objetivos, realizada por asociaciones profesionales, no por gremios) (pp. 265 – 266).

Se puede afirmar que profesores de educación física, estudian por decisión propia; reciben formación académica; adquieren conocimientos científicos, tecnológicos, comportamientos, habilidades, actitudes, que al finalizar la carrera forman parte del perfil; presta un servicio social valorado al promover desarrollo armónico y fortalecimiento de

la salud del joven bajo un patrón biológico, psicológico, social e incluso cultural, caso contrario del entrenador deportivo venezolano, quien no cuenta con centros de formación académica, mecanismos de inserción laboral, código deontológico de comportamiento, por lo tanto, ocasiona fallas en condiciones laborales, por ende, no cumple con las características de profesional, justificando falta de políticas de seguridad social y beneficios a que pudiese tener derecho, por parte del Estado.

Sin embargo, ordenanzas planteadas en el documento, Líneas Generales del Plan Nacional de Deporte, Actividad Física y Educación Física 2013 – 2025, emanado por el Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD, 2012), proponen elevar el nivel competitivo de Venezuela dentro del contexto regional y mundial, desarrollando profesional y técnicamente entrenadores e instructores deportivos, formados y/o capacitados formalmente, encargados de la preparación de practicantes de alto rendimiento. A la vez, busca establecer convenios internacionales y crear un Sistema Nacional de Formación de Entrenadores e Instructores Deportivos.

Este aspecto, representa avances en políticas deportivas de Estado, toman en cuenta la instrucción formal del entrenador. Aun así, enfatizan deportes de alto rendimiento, dejando desasistido los deportes en su nivel base (iniciación y desarrollo deportivo). Por otra parte, no tiene sentido formación a cualquier nivel, si no hay garantías de inserción laboral responsable, ya que, mientras los entes encargados de contratar entrenadores, sigan siendo responsables de pagar su salario, ocasionaría continuidad de la condición de “tercerizados” carentes de seguridad social.

De cualquier modo, antes de formar personal experto en entrenamiento deportivo, es necesario, crear condiciones favorables de seguridad social y económica, en este aspecto, el Estado, funge como responsable, debe aplicar políticas públicas deportivas, dirigidas al desarrollo y sustento de sus protagonistas en ámbitos municipales, regionales y nacionales, además, asumir pago de salarios y beneficios sociales a que tendrían derecho los entrenadores, donde se encuentra inmerso el de la disciplina de béisbol. De ahí que, se plantean los siguientes objetivos:

### *1.1. Objetivo general.*

Resignificar el *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del Estado, en materia de formación e inserción laboral.

### 1.2. *Objetivos específicos.*

Describir el *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del Estado, en materia de formación e inserción laboral.

Identificar presupuestos teóricos – referenciales relacionados con el *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del Estado, en materia de formación e inserción laboral.

Interpretar el significado de *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del Estado, en materia de formación e inserción laboral.

Develar el significado de *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano: deuda social del Estado, en materia de formación e inserción laboral.

## 2. **Metodología.**

Busca comprender vivencias de individuos, en el contexto béisbol menor, procesos de formación e inserción laboral del entrenador, como política de Estado, desde la experiencia y relación circunstancial vital del investigador con el fenómeno estudio, congruente con una investigación de campo, de carácter reflexivo – crítico, donde “datos son recogidos directamente de la realidad; tratándose de investigaciones originales o primarias” (Manual de Trabajo de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, 2006). Además, cumple con una postura postpositivista, de enfoque crítico – dialéctico, fundamentado en la teoría crítica, con el fin de transformar, concientizar y emancipar la realidad, desatando un proceso auto reflexivo social, creador de consciencia.

### 2.1 *Recopilación de Información.*

Se consideran aristas que permiten coleccionar información, sistematizar, analizar y plasmar hallazgos que develan la realidad en materia de formación e inserción laboral de entrenadores de béisbol menor venezolano y la deuda social del Estado, presentes a continuación:

#### 2.1.1 *Sujetos Significantes.*

Identificados como, Dirigentes 1, 2 y 3. Dirigente 1, representa FVB, como actual presidenta, reunión concretada, en la ciudad de Caracas, Distrito Capital. Dirigente 2, representa CCV, se desempeña como segunda vicepresidenta nacional, encuentro realizado en, municipio Guacara, estado Carabobo. Dirigente 3, representa Pequeñas

Ligas Venezuela (PLV), con el cargo de presidente, cita llevada a cabo en, municipio San Diego, estado Carabobo.

### *2.1.2 Técnicas de Recopilación de Información.*

Utilizada la entrevista en profundidad, permite conocer experiencias relevantes expresadas por sujetos significantes, ofreciendo testimonios en relación con la deuda social que el Estado mantiene, en materia de formación e inserción laboral con los entrenadores de béisbol venezolano, generando cuarenta y una (41) páginas, totalizadas en tres (3) entrevistas.

### *2.1.3 La Triangulación.*

Se realizaron dos tipos, la primera denominada de fuentes, permitiendo contrastar testimonios emitidos por, Dirigentes 1, 2, y 3 obteniendo respuestas comunes compatibles, con las cuales se elabora una matriz general. La segunda llamada epistémica, confrontando el conocimiento generado, con el acumulado o concomitante de teorías pre – existentes.

### *2.1.4 La Realidad como Fuente de Teoría.*

Con este modelo, Hermoso (2005) concibe realidad como, los acontecimientos y su expresión oral (p. 65) En donde, dirigentes 1, 2 y 3, representan la realidad, conociendo experiencias sobre, formación e inserción laboral responsable como política deportiva, permitiendo construir teorías, dejando evidencia de la deuda del Estado, con entrenadores de béisbol menor, generando aportes que definen su *statu quo*, analizarlo, develarlo a la sociedad y enmarcada, dentro de los objetivos de investigación. A continuación, procesos de legitimación del modelo y matrices particulares usadas para su desarrollo:

#### *2.1.4.1. Elucidación de Preguntas Enmascaradas (Validación cualitativa de instrumento).*

Definida por Hermoso (2005) como “búsqueda de coherencia entre respuestas y preguntas enmascaradas. Las preguntas enmascaradas, son interrogantes escondidas en respuestas largas y expresan aspectos del mundo sociocultural del entrevistado”. (p. 40)

Tabla 1.

*Fragmento formato de elucidación de preguntas enmascaradas. Dirigente 1*

| RESPUESTAS CORTAS   | PREGUNTAS ENMASCARADAS   |
|---|--|
| <p>5. El béisbol venezolano representa una cultura dentro de nuestro país porque nos hace generar pasiones sentido de pertenencia y nos identifica como país, así como nos identifica las grandes reservas de petróleo de nuestro país, las telenovelas y por supuesto nuestros paisajes, nuestras playas, eso es el béisbol venezolano de nuestro país y pues como forma parte de nuestra cultura venezolana creo que fue descuidado por muchos año y que nuestro norte es nuevamente volver como quien dice a culturalmente darle el valor que merece tener y que por supuesto históricamente tuvo.</p> <p>2. El nivel del béisbol en las escuelas de categorías menores es un nivel empírico, es muchachos que jugaron béisbol y así como jugaron béisbol, lo aprendieron y lo que aprendieron durante su vida, padres que les gusta el béisbol que practicaron algún deporte y también pues se meten a ayudar como coach y terminan siendo entrenadores de béisbol.</p> | <p>1. ¿Qué representa el béisbol venezolano?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel de béisbol en las escuelas de categorías menores?</p> |

Este proceso permite validación cualitativa del instrumento aplicado, gracias a, coherencia entre preguntas enmascaradas y sus respectivas respuestas cortas, pasando a la siguiente fase.

#### *2.1.4.2 Elucidación de Dimensiones (Validación Cualitativa de Constructo: 1er Nivel).*

Al respecto Hermoso (2005) afirma que, “preguntas enmascaradas de una misma clase constituyen dimensiones. La coherencia entre dimensiones y preguntas enmascaradas, produce un primer nivel de validación de constructo” (p. 41) dicho esto, es necesario agrupar preguntas enmascaradas con temáticas comunes, crear dimensiones, las cuales el investigador bautiza, como resultado se identifican nueve (9) aquí presentadas:



Tabla 2.

*Elucidación de dimensiones (dirigente 1)*

| DIMENSIONES                | PREGUNTAS ENMASCARADAS           |
|----------------------------|----------------------------------|
| Béisbol                    | 1, 2, 32                         |
| Perfil del entrenador      | 7, 9, 43                         |
| Peloteros                  | 20, 21                           |
| Entrenadores               | 23, 24, 25, 26, 27, 28           |
| Formación y actualización  | 3,4,5,8,10, 11,12,13,16,17,42,44 |
| Entes regentes del béisbol | 6,18,19,35,41                    |
| Inserción laboral          | 14, 15, 22,45                    |
| Políticas deportivas       | 29,30,31,33,34,36,40,46          |
| Pasivos laborales          | 37,38,39                         |

La coherencia entre, dimensiones y preguntas enmascaradas, permiten validación cualitativa de constructo en su 1er nivel y así continuar con la fase de validación.

*2.1.4.3 Elucidación de Categorías (Validación cualitativa de Constructo: 2do Nivel).*

Para Hermoso (2005) este proceso se da “Al buscar coherencia entre dimensiones y categorías, produciendo validación de constructo” (p. 43) En este sentido, conformar categorías, pasa por identificar un conjunto de dimensiones que se adueñan de ellas, legitimando los saberes construidos en las entrevistas, de donde surgen, dos (2), señaladas en síntesis a continuación:

Tabla 3.

*Elucidación de categorías de investigación*

| CATEGORIAS              | DIMENSIONES                |
|-------------------------|----------------------------|
| STATU QUO               | Béisbol                    |
|                         | Perfil del entrenador      |
|                         | Peloteros                  |
|                         | Entrenadores               |
|                         | Formación y actualización  |
| DEUDA SOCIAL DEL ESTADO | Entes regentes del béisbol |
|                         | Inserción laboral          |
|                         | Políticas deportivas       |
|                         | Pasivos laborales          |
|                         |                            |

En evidente relación, las dimensiones creadas en la sección anterior, agrupadas en función de representar características de la categoría que le corresponda, permiten validación cualitativa de constructo de 2do nivel y proseguir al siguiente nivel de validación.

*2.1.4.4 Validación cualitativa de Constructo 3er nivel.*

Luego del análisis y síntesis de los saberes contenidos en las entrevistas, es necesario consolidar relaciones con el saber del “Estado de Arte”, identificando cuál o cuáles teorías

pre – existentes pueden apoyar el marco teórico – conceptual de la teoría generada, esta investigación adecuada a necesidades inmediatas que debe cubrir un ser humano, se permite apropiar, en primera instancia, de la Teoría Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y en segunda, de la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg.

### **3. Resultados.**

Culminado el proceso de análisis, emergen hallazgos de 1er y 2do nivel, el autor define las categorías, en base a lo develado por dimensiones como: Béisbol, Perfil del Entrenador, Peloteros y Entrenadores; *Statu quo* y gracias a lo planteado en las dimensiones: Formación y Actualización, Entes Regente, Inserción Laboral, Políticas Deportivas y Pasivos Laborales; Deuda Social del Estado. Pretende precisar el contexto actual donde se desarrolla la labor del entrenador de béisbol menor venezolano y su relación con políticas deportivas de Estado, dejando en evidencia la deuda social, en materia de formación e inserción laboral, bajo un patrón científico, demostrando la realidad del qué hacer del mencionado capital humano; a continuación.

#### *3.1. Statu quo.*

Las revelaciones dentro de la trama de dimensiones que representan esta categoría, permiten identificar el *statu quo* del entrenador de béisbol menor venezolano dentro de los parámetros siguientes, al béisbol lo define, como deporte rey del venezolano; como cultura, arraigado en las costumbres del país; como deporte nacional de práctica masiva, hoy en día golpeado por los avatares de la economía; como orgullo nacional, sin embargo, su nivel en categorías menores es catalogado empírico, lo que atenta con su promoción y desarrollo a futuro. Dentro de sus características, su práctica inicia a temprana edad 4 o 5 años, motivo por el cual debe ser enseñado por el mejor personal disponible.

En cuanto al perfil del entrenador, las aseveraciones permiten afirmar que, hoy día el entrenador es un amante del béisbol, se dedica por vocación no por profesión; los identifica como apasionado, fanático, sin dudarlo señala que, cumple con el perfil de empírico, es decir no son profesionales de carrera, razón por la cual duda de sus capacidades de enseñanza, en donde, en el mejor de los casos traslada métodos, característicos de su época de atleta y con los que asume las rienda de la formación de niños a su cargo, por ende, la base que va a conformar las futuras selecciones nacionales;

carente del componente pedagógico, necesario en la enseñanza de infantes; carente de componentes académicos, necesarios en la enseñanza de los métodos del entrenamiento deportivo, inmersos en el proceso biopsicosocial y cultural del atleta; depende de los años de experiencia para mejorar su desempeño y en la mayoría de los casos ostenta una carrera afín a la de entrenador, por lo que no se dedica exclusivamente a su labor deportiva.

En consideración a los peloteros quedan definidos como, niños que inician la práctica del béisbol a partir de los cuatro (4) años, transitando su devenir deportivo, dentro de sus categorías menores hasta los diecisiete (17) años, representan la base de la generación de relevo que nutre a las selecciones nacionales y dan cabida al deporte de alto rendimiento, es decir el deporte de alto rendimiento tiene sus cimientos en la iniciación deportiva, además tienen un sueño, ser profesionales del deporte en su mayor expresión, sueño que puede ser truncado por un entrenador que no transfiera de la mejor manera sus conocimientos, el pelotero se va formando y es a los dieciséis (16) años cuando se encuentra con la realidad de ser o no ser profesional, si su proceso de enseñanza fue dirigido por un especialista, hay garantías de prosecución profesional, tanto en el contexto deportivo como académico, ya que su formación va orientada a ser ciudadanos con deberes y derechos, más allá de las evidentes capacidades atléticas que pudiese desarrollar, preocupa la realidad del pelotero actual, en donde, academias busca talento lo enrola en sus filas con el propósito de hacerlo profesional del béisbol y donde acuden muchos solo con la premisa de recibir una mejor preparación, ya que su entrenador, en béisbol menor, no llena sus expectativas. Es importante señalar que, las academias reclutan niños, hoy día, desde los siete (7) años; en la mayoría de los casos exhortan a padres y/o representantes a que estos dejen estudios a cambio de incentivos económicos, material deportivo, alimentación y formación deportiva, sin garantías de un contratado como profesional a los dieciséis (16) años, en este aspecto señala como importante, iniciativas de poner en marcha centros de alto rendimiento, dando cabida a jóvenes peloteros no firmados a la edad señalada líneas antes, de donde se nutrirían selecciones nacionales, además de brindar oportunidad de ser observados por universidades no solo nacionales, sino foráneas, pudiendo ofertar becas de estudio y derecho a participar en un draft, situación que indirectamente beneficiaría a los entrenadores, ya que los mencionados centros de alto rendimiento, necesitarían los servicios de este personal, de donde, por qué no, pudiesen ser observados en su desempeño y contratados, no solo por

organizaciones de béisbol profesional, sino también, por universidades en busca de este capital humano, dentro o fuera del país, donde se torna relevante, la ostensión de las mejores credenciales académicas posibles.

En cuanto a los entrenadores el autor afirma que en la actualidad, son padres o representantes que llevan a sus hijos a práctica, al saberse con experiencia previa, se ofrecen como voluntarios, emprendiendo así su desempeño como entrenador en lides de categorías menores, en el mejor de los casos son ex peloteros profesionales o estudiantes de educación física, quedando en evidencia no estar preparados para trabajar con la base, razón por la cual son subestimados, en comparación con los existentes en el alto rendimiento, que de alguna manera u otra reciben trato preferencial, incluso dentro de la legislación deportiva vigente, planteadas por el MPPD (ob. Cit.). dentro de sus políticas, en donde uno de sus objetivos considera, asegurar la correcta formación de practicantes del deporte de alto rendimiento, a través de entrenadores e instructores convenientemente formados, dejando un vacío legal en la atención a niños protagonistas del deporte base, resalta que, los mejores entrenadores hoy día se encuentran fuera del país, la mayoría ex peloteros profesionales, que al cumplir su tiempo como jugador activo, son tomados en cuenta por organizaciones, las cuales, antes de dar la oportunidad como técnicos, los forman en sus granjas, con el fin de adquirir conocimientos necesarios para ser considerados como tal y escalar gracias a su rendimiento, buscando ser promovidos como entrenador principal en equipos de grandes ligas (manager), en Venezuela no hay un equilibrio en el trato recibido por entrenadores de base, ya que el Estado no concibe su formación, por ende, los considerados entrenadores de alto rendimiento, no tendrán el mejor nivel posible, basando su capacitación, en experiencia y años de servicios a cargo de selecciones nacionales, a donde llegan por avatares del destino y no por una formación conveniente estipulada en la legislación deportiva venezolana.

### *3.2. Deuda Social del Estado.*

Como categoría, las dimensiones que la conforman, permiten entablar una serie de características que la definen a continuación, sin lugar a duda, en materia de formación y actualización, no existe en el país, espacios físicos dedicados a formar entrenadores de béisbol menor, talleres, cursos o programas de capacitación, emanados por entes del Estado en épocas pasadas, son auspiciados en el mejor de los casos por iniciativas privadas, universidades, tecnológicos, que ofertan en su malla curricular carreras

similares, en el ámbito deportivo, lo hacen solo de manera global, no egresan especialistas en deportes específicos, por lo tanto, no se puede considerar profesional a un entrenador de béisbol menor, porque no son formados como tal, caso contrario, la formación ofrecida al profesor de educación física, quien goza de capacitación como profesional, en instituciones de educación superior.

En consideración a los entes regentes, una realidad devastadora, es que prácticamente dependen para su funcionamiento de convenios con empresas privadas, el Estado solo presta colaboración al tratarse de instalaciones físicas, para eventos como congresos y convenciones o solventar problemas puntuales de logística, motivo por el cual, cubrir gastos de material deportivo u organizar eventos de envergadura, se torna una travesía; no son responsables de contratar entrenadores, en ningún nivel, al no poder pagar honorarios dignos, dejando esta responsabilidad a clubes y divisas, mediante acuerdos entre padres y representantes con el mismo entrenador, sin embargo, organizan campeonatos distritales, estatales y nacionales, además, en el caso de PLV y FVB acudir a clasificatorios y campeonatos internacionales, CCV no realiza desde hace poco más de 5 años lo que denominan “mundialito”, por razones presupuestarias; dentro de sus funciones regulan y supervisan, la marcha de su organización bajo principios pautados en reglamentos internos, estatutos e instructivos, particulares y universales, con la idea de formar ciudadanos libres de derecho y que cumplan con deberes soberanos de nación, antes de formar atletas, pudiendo sancionar desde, peloteros hasta, directivos que incumpliesen con estatutos vigentes.

En materia de inserción laboral, el entrenador de béisbol menor de hoy trabaja para divisas o clubes, donde voluntariamente forma parte, recibe a cambio la cancelación de una colaboración; en el mejor de los casos contratado por entes Estatales de carácter municipal, estatal o nacional o empresas donde hacen vida clubes o divisas, se desempeña con un perfil de tercerizado; no son contratados directamente por entes regentes del béisbol menor, ni por el Estado, razón por la que no tiene derecho a beneficios de seguridad social.

Otra temática álgida es la relacionada con políticas deportivas, donde se evidencia incumplimiento en derechos plasmados dentro de legislaciones como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela [Cons]. Artículos 86, 87, 91, 92, 103. 24 de Marzo de 2000 (Venezuela), dejando sin marco legal al entrenador, razón del por qué el Estado

no lo reconoce como profesional, aunado a esto leyes como LOTTT (ob. Cit.), Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. [LOSSS]. Art. 4. 30 de Abril de 2012 (Venezuela), mencionando las más relevantes, incumplen en sus articulado, en aspectos como tercerización y derechos de seguridad social, sin obviar que en este particular los atletas son niños, por lo tanto, lo planteado en la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. [LOPNNA]. Art. 4, 8. 10 de Diciembre de 2007 (Venezuela) evidencia incoherencia legislativa en función de su articulado y cumplimiento.

Para culminar y no menos importante, presenta el enfoque sobre pasivos laborales, en donde deja claro que ningún entrenador de béisbol menor los percibe, lo que percibe es una colaboración por servicios prestados al dar prácticas y asistir a juegos, no hay un compromiso laboral, por lo que no cumple con los requisitos exigidos por ley, para optar a cancelación de cesta ticket, paro forzoso, ley política habitacional, seguro social, caja de ahorro y todo beneficio social que exista, esta desamparado socio económicamente, dependiente de desarrollar labores afines al entrenamiento deportivo como sustento personal y familiar.

En concordancia a lo anteriormente mencionado aparece formación como elemento básico, en donde, educación y trabajo son derechos fundamentales, para alcanzar fines del Estado, sinónimos de formación e inserción laboral responsable, en este sentido, el MPPD (ob. Cit.) plantean dentro de los objetivos II. 6, políticas II, diseñar sistemas de desarrollo de talento deportivo, así como lo plasmado en la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. [LODAFEF]. Art. 19. 23 de agosto de 2011 (Venezuela), en donde, Investigaciones científicas en el subsistema de educación universitaria, enmarcadas en líneas dentro del fenómeno deportivo, en donde la presente cumple con las perspectivas señaladas, permitiendo al autor ofrecer como aporte innegable a las carencias en políticas deportivas de Estado, un sistema de resignificación del *statu quo* de entrenadores de béisbol menor, basado en premisas de formación e ingreso, promoción y permanencia.

### *3.3. Sistema de Resignificación.*

Este debe girar en torno al reconocimiento profesional del entrenador de béisbol menor, ofrecer capacidades adquiridas por estudio, ejercicio o práctica, demostrada a través de

logro de objetivos de aprendizaje y conductas observables, permitiendo, adquirir competencias docentes, inherentes a la metodología deportiva, que corresponda con inserción laboral como política de Estado, dentro de instituciones regentes del deporte municipal, estatal o nacional, desde la masificación deportiva, hasta el alto rendimiento, es decir, desde el deporte de base, en donde el semillero representa la generación de relevo del alto rendimiento de hoy. Además, debe mostrar una perspectiva del qué hacer después de formar e insertar a los entrenadores como profesionales de carrera, reconocidos por el Estado y asumidos como trabajadores formales, según de la LOTTT. Art. 218 (ob. Cit.) donde el autor aclara que, la actualización permanente se torna relevante, es un proceso parte de la formación, que cumple con refrescar conocimientos, adquiriendo nuevos o reforzando los adquiridos, implicando adiestramiento cónsono con tiempos modernos, adaptando nuevas o mejores competencias con la finalidad de vivir el ahora, cumpliendo con un proceso al que podemos llamar actualización.

### *3.3.1. Premisas Formación e Ingreso.*

La educación, es un derecho llevado a cabo bajo principios de integralidad y calidad, la integralidad responde a ideas de un currículo o plan de estudio, la calidad obliga al Estado y órganos competentes a fungir como gestores, supervisores, arbitrar y administrar normas, con el fin de cumplir con esta obligación constitucional, de la Constitución Art. 103 (ob. Cit.); garantizada en instituciones públicas de manera gratuita, hasta pre grado universitario, donde el proceso de formación y actualización, fomenta crecimiento en cada protagonistas, integración deportiva, consenso en materia de metodología del béisbol y así contar con entrenadores preparados comprobando su idoneidad académica, al estar certificados como profesionales, cumpliendo el Estado con la Constitución Art. 104 (ob. Cit.). Hablar de béisbol menor es sinónimo de niños, en donde el Estado está obligado según LOPNNA. Art. 4 (ob. Cit.) a brindar disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías, considerando el desarrollo integral del niño como su interés superior, contemplado en por igual en la LOPNNA. Art. 8 (ob. Cit.)

Es tan complejo que el Estado prescinda del derecho de formación e inserción laboral responsable de entrenadores de béisbol menor, dejando en manos de empíricos el deporte base; ya que privaría el derecho de formación integral de los niños, niñas y adolescentes venezolanos, por personas de reconocida moralidad e idoneidad académica, interés superior consagrado en ley, por esto, consolidar un programa de adiestramiento para

entrenadores del béisbol base es viable, siendo el Estado encargado de formar este capital humano, reconocerlo como profesional de carrera y contratarlo asumiendo el rol de patrono, honrando pagos correspondiente a pasivos laborales y la anhelada inserción laboral responsable, característica de un proceso de educación formal, resignificando su *statu quo*, en materia de formación e ingreso.

Al respecto, en Venezuela cumpliendo con la Resolución sobre la Actualización de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (ob. Cit.) deciden insertar en el tercer Gran Grupo a los entrenadores, donde deben cumplir con el requisito de acreditación mínima de técnico medio o técnico superior universitario y ser considerados dentro del campo laboral como técnicos y profesionales de nivel medio, situación favorable porque el sistema educativo venezolano contempla ambos niveles de formación, haciendo posible, acreditar entrenadores deportivos y su formación como capital humano pudiéndose desempeñar en las lides del deporte base, en atención al interés superior de niños, niñas y adolescentes, aunado a esto, la inserción laboral está garantizada dentro del marco legal deportivo, enunciado en la LODAFEF. Art. 17 (ob. Cit.) derechos de entrenadores, entrenadoras, jueces, juezas, árbitros o árbitras, numeral 1, derecho al acceso al Sistema Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, es decir, ambos procesos de acreditación (formación) e inserción laboral representan una opción real, que debe asumir el Estado como obligación. Además de formar parte del mencionado sistema se estipula según, LODAFEF. Art. 21 (ob. Cit.) Título II, capítulo I, creación, de componentes, propósitos y subsistemas, numeral 3, un Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física; donde los entrenadores quedaran inscritos.

Dicho esto el proceso educativo de entrenadores de béisbol, enfatiza formación académica; cubre necesidades de actualización y se erige como oportunidad de desarrollo biológico, psicológico, social, cultural y deportivo, para entrenadores de la disciplina; brindando herramientas en los egresados, en donde, las credenciales forman parte de su crecimiento profesional; cumple con niveles de formación, que hagan optar por vacantes laborales, en organizaciones que así lo requieran, enmarcada como políticas de Estado, que controlen su desempeño a cambio del pago de pasivos laborales de ley, propios de una inserción laboral responsable, previa presentación de la acreditaciones de formación, exigidas para su contratación, dentro del marco legal vigente.



### 3.3.2. Premisa Promoción y Permanencia.

Los profesores son los únicos que ejercen libertad de enseñanza, en el marco de la concepción recogida en el texto constitucional, inferido por Peña (2014) amparados en el la Constitución Art. 104 (ob. Cit.) en donde el Estado está obligado a estimular actualización permanente y garantizar estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, por ende, un entrenador, formador de atletas, que ejerce dirección, instrucción y entrenamiento de una disciplina deportiva, en los niveles de iniciación, quedaría cubierto por los mencionados preceptos legales, aunado a estos, dentro de la LODAFEF. Art. 17 (ob. Cit.) capítulo 1, derechos de entrenadores, entrenadoras, jueces, juezas, árbitros o árbitras, numerales 2, 3, 4 y 5, establecen, desarrollo en la disciplina de su preferencia, limitado a sus niveles de preparación, experiencias, aptitudes físicas y mentales; acceso a capacitación técnica de alto nivel; acceso y permanencia al Sistema Educativo Nacional, bajo planes especiales de estudio y formación y acceso al Sistema de Seguridad Social y aporte patronal.

Quedan en evidencia, garantías de prosecución de la carrera profesional de un entrenador, su actualización permanente enmarcada como política de Estado, como ente rector del sistema nacional del deporte, actividad física y educación física, en conjunto con el ministerio del poder popular con competencia en estas materias, deben supervisar que las labores del profesional del entrenamiento deportivo, sean cónsonas con idearios de la nación, cumpliendo no solo con derechos, sino exigiendo deberes plasmados en la LODAFEF. Art. 18 (ob. Cit.) capítulo 1, deberes de entrenadores, entrenadoras, jueces, juezas, árbitros o árbitras, numerales 2 y 6 en donde deben conocer a fondo reglas de las disciplinas y aplicarlas; realizar actividades de formación y capacitación garantizando su eficiencia, por ende, no todo es exigencias del entrenador, también tiene que cumplir con sus deberes, avalando así promoción y permanencia dentro del ámbito laboral venezolano.

En este mismo orden de ideas, Título III, Capítulo I, de la LODAFEF. Art. 29 (ob. Cit.) hacen mención a organizaciones y entidades que promocionan, organizan y desarrollan actividad física, deporte y educación física, de donde resalta labores realizada por, IND, enunciado en sus competencias, numeral 4, el deber de capacitar a los entrenadores y entrenadoras, en el Capítulo II, LODAFEF. Art. 34 (ob. Cit.) organizaciones sociales deben promover y desarrollar el deporte, clasificada dentro de las organizaciones

asociativas, según, numeral 1, Federaciones Deportivas Nacionales deben cumplir, atribuciones enmarcadas en el LODAFEFE. Art. 49 (ob. Cit.), numerales 2 y 4, dictando normas técnicas y deontológicas de sus respectivas disciplinas, velar cumplimiento, promover formación, capacitación y mejoramiento del talento humano necesario para el desarrollo de la especialidad, en este particular haciendo referencia a la FVB, Estatutos de la Federación Venezolana de Béisbol [EFVB]. Art. 9. 1 de Julio de 2013 (Venezuela), señala como fines, dentro de los numerales 25 y 29, mejorar y desarrollar el recurso humano necesario y el béisbol como deporte de la mayoría; establecer, organizar y administrar programas, de formación, capacitación y desarrollo, incluidos entrenadores, así como integrar y constituir el cuerpo oficial técnico, colaborando con su formación.

Queda demostrado, bajo patrón legal, la factibilidad de promoción y permanencia del personal calificado como profesional del entrenamiento deportivo, ahora bien, es el Estado quien debe asumir, capacitación, formación permanente y colocación laboral, sin menoscabo de sus funciones, bajo controles de ingreso, clasificación y supervisión, cumpliendo con principios de igualdad social, utilidad y contraloría, permitiéndose saldar la deuda que tiene para con este capital humano, brindándole oportunidad de egresar como profesional del entrenamiento deportivo, representando una solución, en materia de formación e inserción laboral, concretándose la resignificación del *statu quo*, del entrenador de béisbol menor venezolano.

#### **4. Conclusiones.**

Esta investigación, de la cual muchos piensan conocer la temática y problemática, permitió explorar, vivencias y vicisitudes del autor como entrenador de béisbol menor, donde su desempeño no es cónsono con las necesidades socio económicas a cubrir por un ciudadano, a cambio de un servicio valorado como trabajo, por lo tanto, cubrir las necesidades básicas de un ser humano, resulta complejo. En consideración, el autor afirma que, el entrenador de béisbol menor no recibe las recompensas otorgadas a quienes desarrollan actividades socialmente valoradas, como por ejemplo, buena remuneración, prestigio social y condiciones laborales favorables, argumentos que representan años de penumbra en materia de formación e inserción laboral del entrenador de béisbol menor, los hallazgos permiten afirmar que la situación de abandono por parte del Estado, es real, no hay ningún sesgo político, ni personal, solo el interés de dar a conocer una situación, en donde el abordaje crítico – social, permite emancipar anticuadas creencias y fundar o

dejar sin efecto las vigentes. No se puede ser cómplice, como miembros activos de esta sociedad, se debe comunicar una realidad comprobada, no bajo patrones de rumores o información mal infundada, sino bajo un enfoque científico, dado el caso, permitiéndose inferir que la deuda a solventar por el Estado, no solo abarcaría, carencias en formación e inserción laboral para con el entrenador deportivo, también solventaría la deuda indirecta que afecta a niños, niñas y adolescentes, atletas a cargo de entrenadores empíricos, pretendiendo así, llevar las riendas deportivas de un país.

En líneas generales aplicar un sistema de resignificación, bajo premisas de formación, ingreso, promoción y permanencia, como aporte científico, permitiría el anhelado reconocimiento como profesional, del entrenador de béisbol menor venezolano, por parte del Estado, cumpliendo con parámetros establecidos sociológicamente hablando por Brígido (ob. Cit.) en donde una carrera corresponde con la parte vocacional propia del entrenador comprometido a su labor, complementada con la formación dentro de ambientes académicos formales, preparado en metodología del entrenamiento deportivo, representando una oportunidad para ser valorado por la sociedad, de manera efectiva y afectiva, cónsono con la resolución de problemas deportivos y desarrollo de atletas, de forma autónoma, sin menoscabo de sus funciones, disfrutando condiciones laborales y socio – económicas favorables, dentro de un rigor deontológico que permite cumplir deberes y exigir derechos, con controles adecuado de organismos encargados de su contratación, en donde el Estado cumple, como garante de la legislación deportiva vigente aplicada efectivamente, considerando en este particular, que los protagonistas deportivos son niños, niñas y adolescentes, saldando una deuda social que data desde la década de los ´70, momento en el cual, es cerrada la escuela de entrenadores, representando una opción, no solo para el béisbol, sino para toda disciplina, que siembre sus esperanzas en generaciones de relevo formadas desde la base, con las que se pretende ser potencia deportiva internacional y dista de los resultados de atletas élites, hoy considerados héroes, dentro de un sistema deportivo con carencias de toda índole, así que, apostar a formar y capacitar el capital humano a cargo de selecciones, desde el nivel base hasta el alto rendimiento, no es capricho, es una necesidad.

## **5. Referencias.**

Brígido, A. M. (2006). *Sociología de la educación: Temas y perspectivas fundamentales*. Brujas.

- Centeno, H. (2009). *Propuesta para la creación de la escuela de capacitación y perfeccionamiento de entrenadores de béisbol, en el municipio Naguanagua del estado Carabobo*. [Trabajo Especial de Grado no Publicado], Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto.
- Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela. (2014) *Clasificador de Ocupación venezolana: Notas explicativas*. Edición del Autor.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela [Const]. Art. 86, 87, 91, 92, 103, 104. 24 de marzo de 2000 (Venezuela).
- Corporación Criollitos de Venezuela: Instructivo* (2013). XLVIII Convención Nacional Ordinaria de la Corporación Criollitos de Venezuela, del 5 al 8 de julio de 2012.
- Estatutos de la Federación Venezolana de Béisbol [EFVB]. Art. 9. 1 de Julio de 2013.
- Federación Venezolana de Béisbol. (2007). *Estatutos de la F.V.B – 2007*. Edición del Autor.
- Hermoso, V. (2005). *La realidad como fuente de teoría: Una vía cualitativa para legitimar los saberes contenidos en las entrevistas en profundidad*. Orituco. C.A.
- Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física. [LODAFEF]. Art. 17, 18, 19, 21, 29, 34, 49. 23 de agosto de 2011 (Venezuela).
- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. [LOSSS]. Art. 4. 30 de abril de 2012 (Venezuela).
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. [LOTTT]. Art. 17, 48, 218. 7 de mayo de 2012 (Venezuela).
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. [LOPNNA]. Art. 4, 8. 10 de diciembre de 2007 (Venezuela)
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte. (2012). *Líneas generales del plan nacional de deporte, actividad física y educación física: 2013 – 2025*. Edición del Autor.
- Peña Solís, J. (2014). Los derechos políticos, sociales, culturales y educativos, económicos, de los pueblos indígenas y ambientales. En Paredes (Ed.), *Manuales universitarios Lecciones de derecho constitucional venezolano (Tom, II)*. Edición del Autor.

- Pérez, R. (18 de Julio de 1995). Recursos Humanos para el Deporte. *El Carabobeño*.
- Resolución sobre la Actualización de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. 6 de diciembre de 2007.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4ta. Ed.). (2006). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL.
- Van – Der – Dijs, H. (1990). *El entrenador deportivo*. Gráfica Internacional.

**PROCESOS PARA LA FIDELIDAD, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD EN  
INSTALACIONES DEPORTIVAS**

**Patricia Berruecos-Licona**

Universidad Autónoma de Nuevo León (México). [Pabel\\_fefuv@hotmail.com](mailto:Pabel_fefuv@hotmail.com)

**Erika Alexandra Gadea-Cavazos**

Universidad Autónoma de Nuevo León (México). [egadea10@hotmail.com](mailto:egadea10@hotmail.com)

**Raquel Morquecho-Sánchez**

Universidad Autónoma de Nuevo León (México). [rmorquecho7@hotmail.com](mailto:rmorquecho7@hotmail.com)

**José Alberto Pérez-García**

Universidad Autónoma de Nuevo León (México). [jose.perez@uanl.mx](mailto:jose.perez@uanl.mx)

**Mireya Medina Villanueva**

Universidad Autónoma de Nuevo León (México). [Mireya.medinavnva@uanl.mx](mailto:Mireya.medinavnva@uanl.mx)

Recibido: 01 de diciembre, 2020

Aceptado: 05 de diciembre, 2020

**Resumen:**

Uno de los beneficios de contar con diferentes instalaciones deportivas dentro de una localidad promueve la práctica del deporte en los ciudadanos y que estos gocen de una diversa gama de posibilidades para llevar una vida más sana. Al tener diferentes centros deportivos se tiene la creencia al tener un renombre dentro del mercado este es más eficiente con respecto a que estos proporcionan información relevante y comprobable que se refleja en los precios para el beneficio de los inversores, estos inversores a su vez tienen el interés de retener clientes fieles, obtener nuevos clientes y hacer crecer su institución deportiva de la manera más eficiente. La metodología de búsqueda en esta investigación se realizó utilizando diferentes bases de datos, donde se realizó un rango de 10 a 5 años, con idiomas de español, inglés y portugués. Obteniendo como resultado términos relacionados con el servicio contextualizar de un tipo de servicio a otro, extrayendo puntos de vista con aspectos del consumidor como principal pilar de la calidad del servicio. Dándonos como conclusión que la competencia dentro el sector deportivo es cada vez más exigente; reconociendo los puntos fundamentales para que las organizaciones deportivas, no sólo tengan el enfoque en la captación de usuarios, si no obtener los mayores beneficios, con posibilidades de progreso y un compromiso responsable acorde a las necesidades de una sociedad moderna.

**Palabras clave:** Gestión deportiva; Usuario; Empresa Deportiva; Fidelidad; Competencia Deportiva.

**Abstract:**

One of the benefits of having different sports facilities within a locality promotes the practice of sport in citizens and that they enjoy a diverse range of possibilities to lead a healthier life. By having different sports centres there is the belief that they have a reputation within the market, this efficient in the way that they provide relevant and ascertainable information that is reflected in prices for the benefit of investors, these investors furthermore have the interest of retaining loyal customers, get new ones and grow their sports institutions in the most efficient way. The methodology in this research was carried out using different databases. Obtaining terms related to the service contextualized from one type of service to another, extracting points of view with aspects of the consumers as the main object of the service quality. The conclusion that the

competition within the sports sector is increasingly demanding; recognizing the fundamental points that sports organizations not only have the focus on attracting users, but also obtain the greatest benefits, with possibilities of progress and a responsible commitment according to the needs of modern society.

**Keywords:** Sports management; User; Sports Company; Fidelity; Sport Competition.



## **1. Introducción.**

En las últimas décadas el gestor deportivo, ha logrado que las instalaciones deportivas sean un elemento crítico a considerar, dado que las crecientes demandas sociales han posicionado a la industria deportiva a cubrir el servicio que se brinda de manera satisfactoria, así como el trato que se les procura al consumidor.

Para la creación en nuevos procesos de modelos, basarse en fundadores como Grönroos, Gummensson, Parasuraman; los cuales nos proporcionan fundamentos de los procesos de calidad, que se han tomado en cuenta para que se logre una mejora, dado que los procesos que se realizan dentro de la industria deportiva son importantes, como el análisis del servicio que se ofrece tanto dentro como fuera de la institución.

Tomando en cuenta autores como Sánchez & Rebollo (2000), mencionan que es de gran importancia la construcción de numerosas instalaciones deportivas, facilitando al día de hoy la universalización de la práctica deportiva a los ciudadanos con una oferta amplia y variada. Llevando con esto a la creación de instituciones que brinden un servicio deportivo completo; por lo cual García (2001), refiere que dentro de la sociedad en estos días ha crecido significativamente el número de practicantes de actividad física en relación a épocas pasadas.

Como confirma, Molina-García & Castillo (2009), comentan que, debido a dicho aumento de práctica deportiva en los últimos años, la gestión de actividades deportivas, así como de instalaciones para una actividad es fundamental en la sociedad actual; por lo tanto, una manera de saber qué se espera de los diferentes organismos en materia deportiva y, en consecuencia, conocer qué funciones considera la población como inherentes a la gestión deportiva. De esta manera, se puede comprobar si la población posee una visión sesgada o no, en sus diferentes niveles estructurales.

Por otro lado, el sector deportivo, joven y en pleno crecimiento profesional, que se ha convertido en una importante industria que trata de aprender de otros ámbitos más desarrollados para lograr mejorar; los principales problemas donde se encuentra la inestabilidad para lograr su desarrollo (Suárez, 2008).

Así dicha inestabilidad existente surge a partir de la perspectiva de los consumidores y de la enorme competitividad de un sector en auge. Motivos que hacen que el valor añadido en la prestación de los servicios y la calidad que se ofrecen sean elementos clave; así

como el ámbito para luchar la obesidad y el sedentarismo, los cuales han creado a la industria enormes responsabilidades para erradicar esta situación a través de la práctica de la actividad física y el deporte (en nuestro país existe una tasa de 38% de sobrepeso y un 50% de sedentarismo) (Suárez, 2008).

## **2. Metodología.**

Por lo que, relacionando que los modelos de investigación han creado métodos de medición de calidad percibida dentro de la gestión deportiva, lo que ha nutrido de propuestas de innovación realizadas en el ámbito general como es la mercadotecnia de servicios (Tsitskari, Tsiotras, & Tsiotras, 2006).

Para esto, el conocimiento e importancia en el aumento de estos procesos es de gran interés para la obtención de datos dentro de las instituciones deportivas, la cual se ha convertido en un procedimiento relevante.

Con ello, la opinión de autores que han realizado las búsquedas de nuevas perspectivas, nos aportaría información necesaria, y dicha indagación nos proporcione de manera simbólica terminologías e ideas más concretas dentro de la gestión deportiva, así como información para el aumento de puntos para concretar la importancia en esta rama.

Con estas ideas se realizó una investigación más objetiva para lograr una mejor y nueva perspectiva seleccionando ideas claves dentro de esta área. Por lo que se realizó una investigación usando base de datos indexados y JCR; donde se realizaron diferentes búsquedas, comenzando con palabras claves como: gestión deportiva, satisfacción, satisfacción del cliente, sport management.

Optando por la inclusión como: artículos de 10 o 5 años antes del 2020; idiomas como el inglés, español y portugués. Seguido de un filtro de exclusión de otras lenguas como italiano, francés; boletines e información relacionada con el sistema de hospitales. Donde se realizaron dentro de tres diferentes prismas, el proceso de selección de artículos relacionados con el tema, relacionados en las figuras 1, 2, y 3.

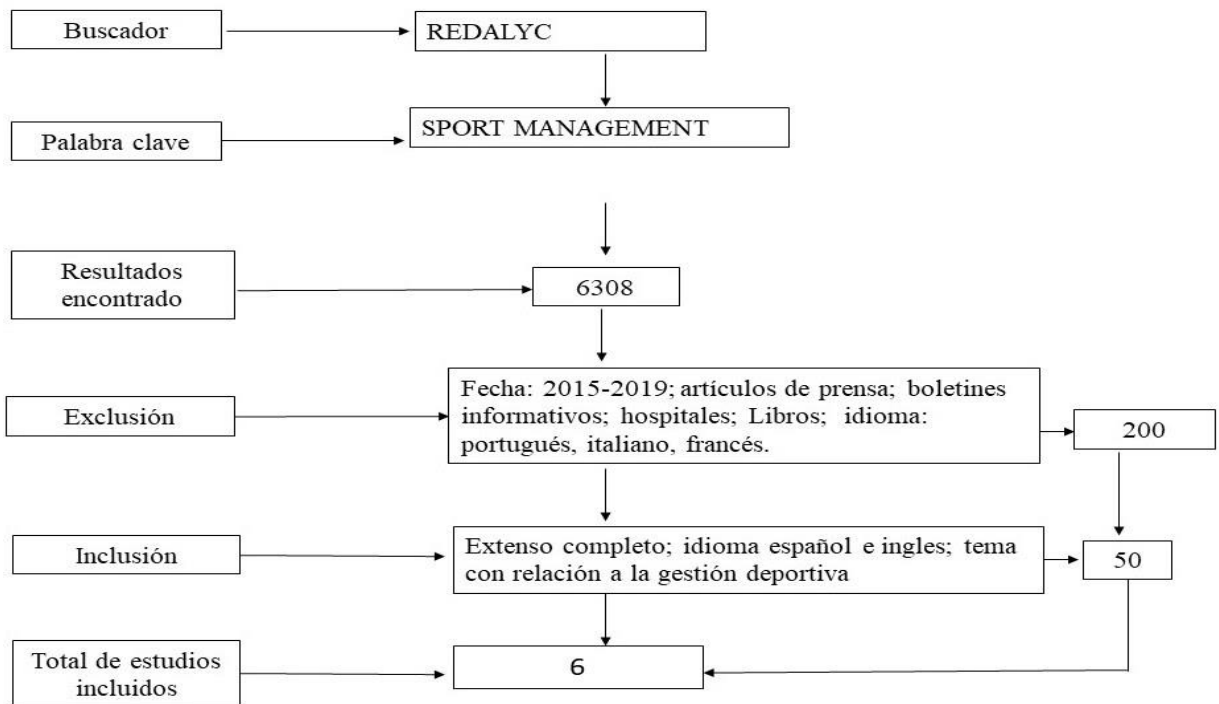


Figura 1. Diagrama prisma. Fuente: elaboración propia.

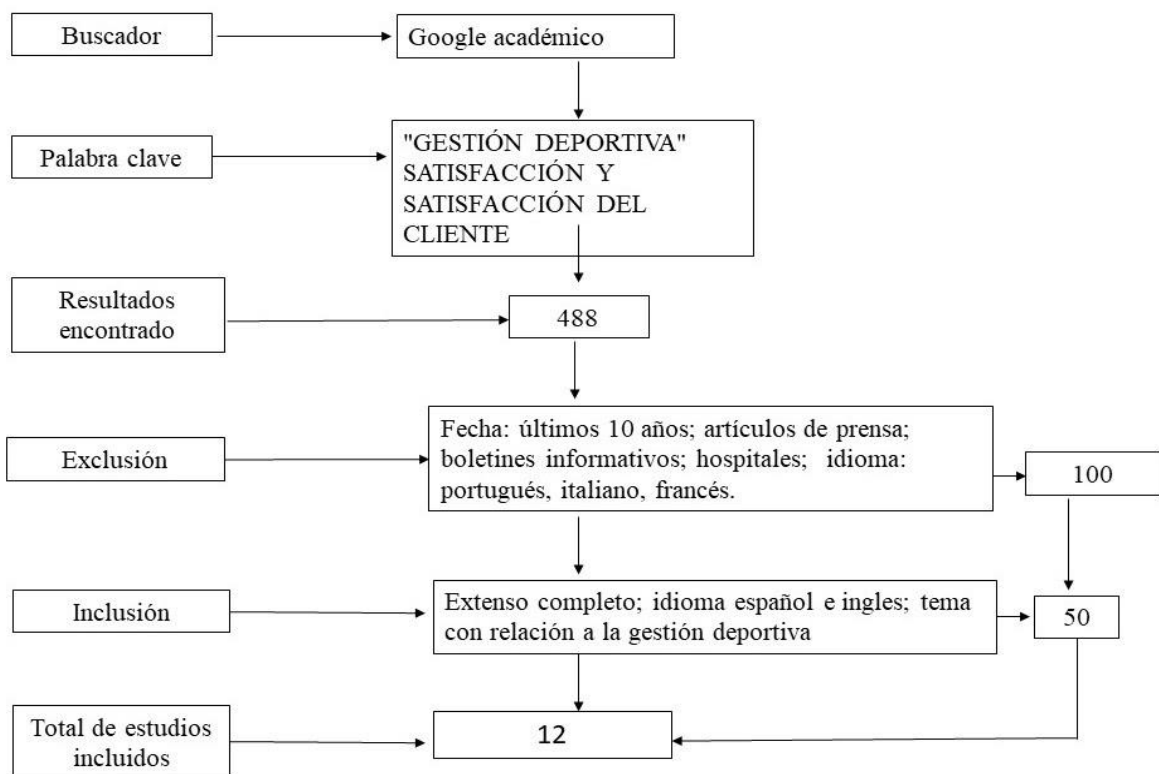
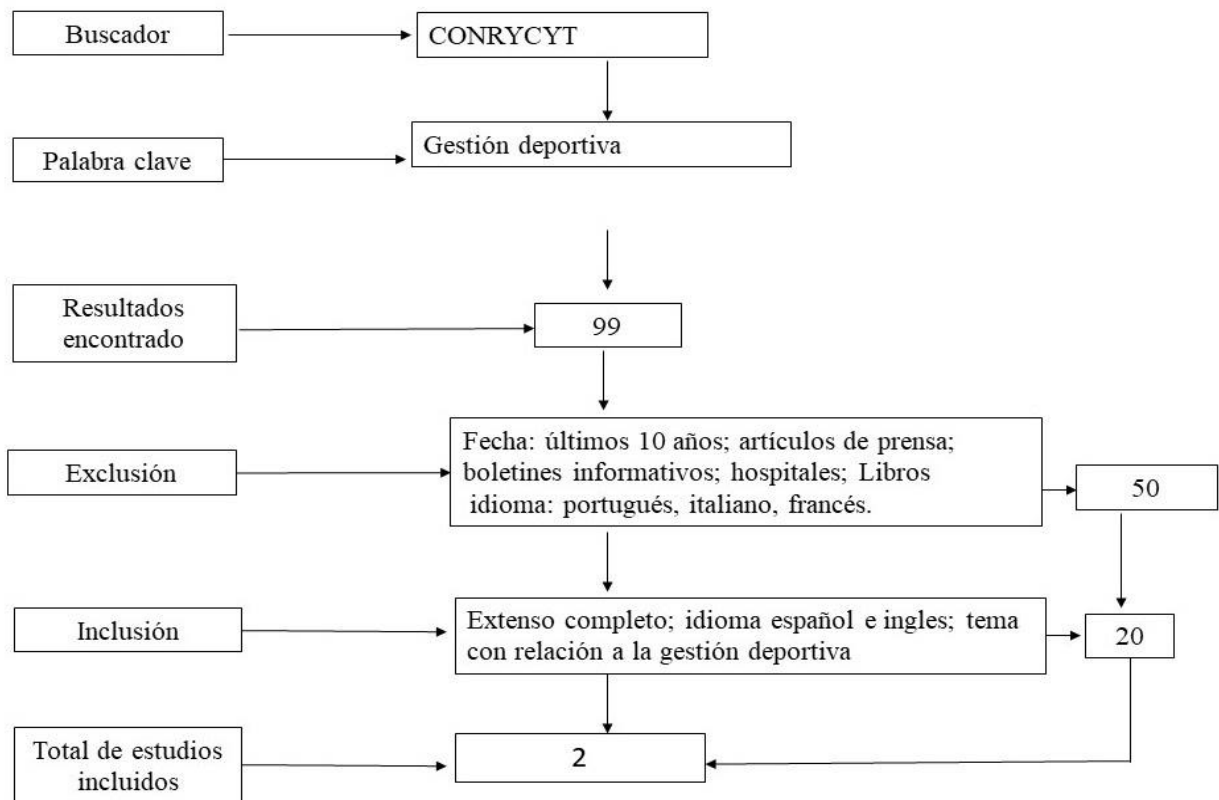


Figura 2. Diagrama prisma. Fuente: elaboración propia.



**Figura 3. Diagrama prisma. Fuente: elaboración propia.**

### 3. Resultados.

Relacionando la base de datos con la información, podemos fundamentar la perspectiva que buscan diferentes autores, con respecto a la gestión deportiva y la práctica deportiva dentro de la sociedad.

Los términos relacionados con el servicio obligan a contextualizar las investigaciones; dado que pasamos de un tipo de servicio a otro, con diferentes puntos de vista, en total aspecto hablando del consumidor como principal pilar de la calidad del servicio (Berkley & Gupta, 1995; Chelladurai & Chang, 2000; Fakeye & Crompton, 1991; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000; Taylor, Sharland, Cronin, & Bullard, 1993).

A lo que da resultado que nuestra sociedad ha proporcionado por diferentes zonas el soporte de la realización de la Actividad Física (AF) regular, llegando a unos porcentajes próximos al 40% de la población (Consejo Superior de Deporte, 2010; Fernández, 2011).

Por otra parte, Cashdan (1998), dentro de un primer grupo se encuentran los autores, que han dividido a los usuarios por variables sociodemográficas y/o psicográficas, como a

grupo de usuarios en función de género y edad. Boubeta, Veiga, & Mallou, (2009); Desbordes, Ohl, & Tribou, (2001) los cuales utilizan diferentes índices sociodemográficos como son: (ingresos, estudios, profesión, sexo, edad).

Sin embargo, una segmentación sustentada únicamente en variables sociodemográficas, que resultan insuficientes para identificar perfiles de usuarios con valor efectivo en términos de gestión ya que es posible encontrar diferentes perfiles de usuarios realizando una misma modalidad de práctica deportiva, coincidiendo en el mismo lugar y horario (Nuviala Nuviala et al., 2014).

A su vez comprender el comportamiento de compra de los consumidores pasa por saber qué es lo que compran. Desde la perspectiva de la mercadotecnia se plantean diferentes clasificaciones para descubrir lo que es considerado como producto el cual, se relaciona con el comportamiento del consumidor (Pardo, Contrí y Borja, 2014).

Por otro lado, la perspectiva que se requiere con las necesidades de infraestructura y las restricciones de financiamiento, son más graves en los países en desarrollo, que en economías avanzadas; en toda economía es preciso mantener la disciplina fiscal y respetar los límites en materia de impuestos y endeudamiento, que constituyen las fuentes habituales de financiamiento para inversión (Akitoby, Schwartz & Hemming, 2007).

De alguna manera, las decisiones de inversión son más simples que las decisiones de financiación. El número de instrumentos a utilizar en las instituciones deportivas es importante para costear los nuevos procesos que conlleva a una continua expansión. El cual se tendrá que aprender de las principales familias, géneros y especies. También es importante conocer las principales instituciones financieras, las cuales proporcionan financiación a dichas empresas; cuando una empresa estudia las decisiones de inversión de capital, no supone que está frente a un mercado de competencia perfecta. Pueden existir sólo unos pocos competidores especializados en la misma línea del negocio dentro de la misma área geográfica; en los mercados financieros sus competidores son el resto de empresas que buscan fondos, y eso sin referirnos a las administraciones públicas, instituciones financieras, personas físicas, empresas y gobiernos extranjeros que acuden a Wall Street para obtener financiación (Brealey, 1988).

Cuando los economistas dicen que el mercado de títulos es eficiente, no están hablando en sí de todo el papeleo, sino, que la información está ampliamente disponible y de forma

barata para los inversores, que toda la información relevante y averiguable está ya reflejada en los precios (Brealey, 1988).

A lo que Molina (2016), nos dice que una economía de servicio, como es la del sector deportivo, exige nuevos desafíos para poder afrontar los cambios que afectan a su gestión, por lo que, se deben centrar en las actividades en la gestión de los recursos humanos y el cambio de la cultura empresarial, las cuales se manifiesta su compromiso a un cambio para una mejor calidad.

Por lo tanto, las empresas del ámbito deportivo no conocen los procesos mentales que soportan el comportamiento leal del cliente, así que, dichas empresas deportivas no podrán influir en el comportamiento al no tener conocimiento real de la causa de lealtad, ni de consumo (Ballester, 2004).

Por ello, es importante dentro de este transcurso de conocer al consumidor, sin ellos el proceso para el desarrollo en una empresa deportiva sería poco probablemente, naturalmente que el objetivo de las empresas deportivas es generar dinero. Es por ello, que el objetivo sólo es posible en medida en que aquellas empresas deportivas que disponen de consumidores dispuestos a adquirir los productos o servicios que se les ofrece pagando un precio suficiente por los mismos. En otras palabras, no pueden existir empresas si éstas no tienen consumidores (Martínez, 2004).

Por consiguiente, la importancia de conocer los procesos para la retención de un consumidor fiel, relacionando con ello a que la industria deportiva busque identificar nuevas estrategias dentro de sus métodos de calidad, para la retención de un consumidor y con ello, hacer que las instituciones deportivas vayan en crecimiento.

Empleando las palabras de Martínez (2004) que nos hace la interrogante de cuál es la palabra de moda dentro del mundo empresarial, y nos menciona que posiblemente la palabra fidelización. Como se sabe cuesta mucho más hacer un cliente que mantener a uno, lo que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa; no es menos cierto que los consumidores son cada vez menos fieles a sus instituciones; también es verdad la importancia por la cual una empresa crece día a día.

#### **4. Conclusiones.**

Por lo que nos lleva a relacionar la información recabada con el proceso de un progreso de modernización, respecto a puntos importantes que las empresas deportivas deben estar

al pendiente al competidor principal como es el usuario, su estilo de vida, como las preferencias que tiene este con base a sus necesidades.

Si nos guiamos en los autores mencionados con anterioridad podemos argumentar que conseguir como objetivo principal el cual es el consumidor, las empresas constantemente deben realizar grandes esfuerzos en una amplia perspectiva, aportando el valor diferencial de la oferta de sus productos y los servicios que ofrece frente a sus competidores (Martínez, 2004).

En otro orden, como se ha mencionado, el deporte se encuentra frente a una necesaria etapa de modernización, en la que se debe innovar si se quiere ser competitivo en el mercado global y cambiante. Se trata de una necesidad ineludible promovida desde diferentes ámbitos de la sociedad en la cual se encuentran distintas lógicas: económica, social, política y tecnológica. Esto ha provocado la búsqueda de soluciones, como los sistemas de gestión basados en la calidad, con el objetivo de adaptarse a las necesidades que demandan los ciudadanos de una sociedad moderna (Gallardo, 2005).

Ya que la competencia dentro del sector deportivo es cada vez más exigente. A su vez, las organizaciones deportivas no sólo deben plantearse tener más usuarios de cualquier manera para obtener los mayores beneficios, también deberán cuestionarse los principios de su existencia, sus posibilidades de progreso y un compromiso responsable acorde a las necesidades de una sociedad moderna (Suárez, 2008).

Por lo tanto, el proceso de prestación del servicio para que se vuelva con una rentabilidad mayor, se debe concentrar con una relevancia en el consumidor y alentado por una correcta gestión de calidad en los centros deportivos. Sin embargo, prosperará basándose en el compromiso y la competencia de todos los miembros de la organización, que hayan aprendido a contemplar con sentido crítico lo que no funcionó en el pasado y/o que puede funcionar en el futuro (Suárez, 2008).

Lo que nos lleva a tener en cuenta, que la competencia en las empresas deportivas, empieza con los aspectos que a evaluar y hacer la permanencia del usuario sea constante. Haciendo así, que el proceso del crecimiento como la rentabilidad de los espacios deportivos, sean más atractivos al consumidor deportivo; conociendo las bases de este y sus preferencias de elección.

Haciendo relevante dicha información y dando un punto reflexivo, la investigación nos

ha abierto un panorama y haciéndonos nuevas propuestas que nos relacionan como el principal objetivo al consumidor, la cual estos nuevos procesos se deberían basar en la retención de los consumidores, y el desarrollo de nuevas técnicas dentro del ámbito deportivo para conocerlo perfectamente, con ello ir proporcionando un progreso en las instituciones; teóricamente hablando todo proceso que se ha investigado se desarrolla dentro del aspecto de cómo se brinda el servicio a un consumidor, y como generar un mayor ingreso dentro de las instituciones.

Por lo tanto, la inclusión de nuevas perspectivas, creando nuevas búsquedas de ideas en los procesos que se están implementando actualmente, lograría proporcionarle a la industria deportiva no solo la promoción de la vida sana, si no, también alentar a la industria deportiva a relacionarse con las nuevas técnicas con las cuales brindarían un mejor servicio deportivo.

Llevando con esto que la industria deportiva no solo se enfoque en la ganancia obtenida, sino como menciona Martínez (2004) que las empresas busquen como objetivo primordial, la perspectiva del consumidor, y con ello obtendrán como retribución un valor diferencial en la competencia dentro de la industria deportiva.

## 5. Referencias.

- Akitoby, B., Schwartz, G., & Hemming, R. (2007). *Inversión pública y asociaciones público-privadas*: International Monetary Fund.
- Ballester, M. E. D. (2004). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica. *Dirección y Organización*(30).
- Berkley, B. J., & Gupta, A. (1995). Identifying the information requirements to deliver quality service. *International Journal of Service Industry Management*.
- Boubeta, A. R., Veiga, L. L., & Mallou, J. V. (2009). Aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales a la identificación de las variables predictoras de la fidelidad a un centro comercial. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(1), 134-141.
- Brealey, R. (1988). *Principios de finanzas corporativas*. Ed. McGraw-Hill
- Cashdan, E. (1998). Are men more competitive than women? *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 213-229.
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22.



- Consejo Superior de Deportes (2010). Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid: Presidencia del Gobierno. Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo* (Vol. 26): Editorial Paidotribo.
- Desbordes, M., Ohl, F., & Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo* (Vol. 26): Editorial Paidotribo.
- Fakeye, P. C., & Crompton, J. L. (1991). Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research, 30*(2), 10-16.
- Fernández, J. G. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor*. (Doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad* (Vol. 657): INDE.
- García, M. (2001). Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX. Encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles, 2000. *CSD y MECD, Madrid, España*.
- Martínez, R. M.-V. (2004). *Gestión de la clientela: La manera de conseguir y retener clientes rentables*: ESIC Editorial.
- Molina-García, J., & Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión, 10*, 13-24.
- Molina García, N. (2016). *Evaluación de la calidad de servicio de centros deportivos privados. Influencia de la gestión en el bienestar de los usuarios*. (Doctoral). Universidad de Valencia, Valencia.
- Nuviala Nuviala, A., García-Fernández, J., Bernal-García, A., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, M. R., & Pérez-Ordás, R. (2014). Adaptación y validación de la escala de intenciones futuras de comportamiento en usuarios de servicios deportivos. *Universitas Psychologica, 13*(3). doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.avei
- Papadimitriou, D. A., & Karateroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly, 9*(3), 157-164.
- Pardo, I. Q., Contrí, G. B., & Borja, M. Á. G. (2014). *Comportamiento del consumidor*:

Editorial Uoc.

- Sánchez, A., & Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *European Journal of Human Movement*(6), 141-154.
- Suárez, A. D. (2008). *VI Congreso Agesport Andalucía "Herramientas en la gestión deportiva actual"*. Paper presented at the La gestión del deporte a través de la calidad. El compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI, Sevilla.
- Taylor, S. A., Sharland, A., Cronin, J. J., & Bullard, W. (1993). Recreational service quality in the international setting. *International Journal of Service Industry Management*.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D., & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.

**Información libros de interés**

**The Global Private Health and Fitness Business.**

Jerónimo García-Fernández y Pablo  
Gálvez-Ruiz.

Emerald Publishing Limited.

2021.

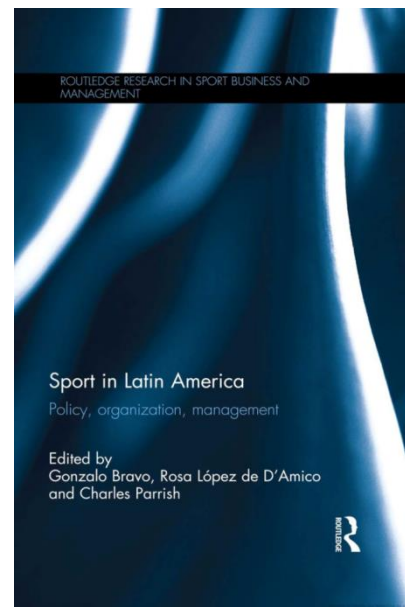


**Sport in Latin America: policy, organization, management.**

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

Routledge: London.

2016.

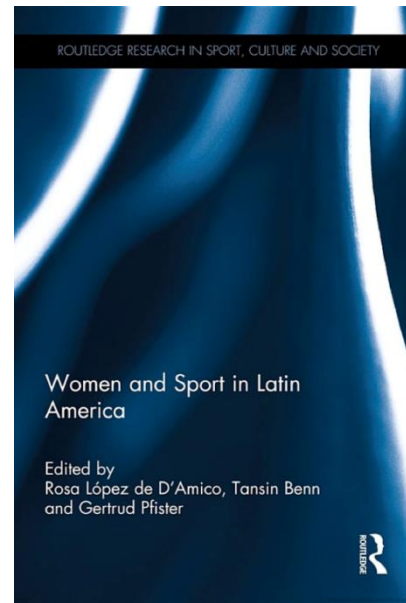


### **Women and Sport in Latin America.**

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

Routledge: London.

2016.



### **Call-for-Papers (Book Chapters)**

**Book Title: Iberoamerican Sport Management: Product and Service Innovations.**

Co-Editors: Gabriel Cepeda Carrión, Jerónimo García-Fernández, University of Sevilla, Spain; and James J. Zhang, University of Georgia, USA

#### ***Book structure:***

- 13 to 16 chapters plus an introduction article.
- Totally 6,000-7,000 words each chapter.
- Case studies could be included.
- List of references

#### ***Chapter structure:***

1. Abstract: 100-150 words.

2. Introduction: Providing background information about the country, usually including cultural heritage, governance system, historical development of sport, data on sports habits, data on sport economic impact, structure of the country's sports, sport industries in the country, and relevance and significance of innovations in sport products and

services. In short, the reader must get closer to the sports reality of the country. No more than 1,500 words are recommended for this section.

3. Main Body: In this section, which can be subdivided into more sections, the authors must carry out the explain of the chapter content. Specifically, you can describe a success case in sport innovation in services or products, carry out a descriptive study or about relationships among variables, or other topics of interest related to sports innovation of products or services. Although case examples and case analysis are preferable, the author(s) can also write book chapters related to review of literature, documentary analysis, position paper, qualitative investigation, and quantitative investigation. No more than 4,000 words are recommended for this section.

4. Conclusions and managerial perspectives: In this section, the author(s) should conclude with the main findings of the research or the main innovations of the presented case. The authors are also requested to propose, based on what is described in section two (development chapter), how the findings or success stories could be applied to other regions of the world. No more than 1,000 words are recommended for this section. It would be desirable a chart or figure with a virtuous circle of innovation or competitive advantage of the business described in the case ...

5. References: The use of APA rules, latest edition, is recommended.

**Gabriel Cepeda Carrión: [gabi@us.es](mailto:gabi@us.es)**

**Jerónimo García-Fernández: [jeronimo@us.es](mailto:jeronimo@us.es)**

**James J. Zhang: [jamesz48@uga.edu](mailto:jamesz48@uga.edu)**

***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](mailto: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)