

PERFIL DEL GERENTE DEPORTIVO VENEZOLANO

Rosa López de D'Amico¹

El campo gerencial deportivo en Venezuela cuenta con pocas investigaciones publicadas. Este trabajo presenta parte de un proyecto para estudiar el perfil del gerente deportivo venezolano centrándose en las federaciones deportivas del país. Igualmente, como segundo aspecto, explora la participación femenina en la dirigencia deportiva venezolana. La indagación bibliográfica evidenció que existe poca información registrada acerca del perfil del dirigente deportivo venezolano. Se utilizó como modelo inicial la investigación de Pfister (2005) y Hodven (2005). La investigación es de carácter exploratorio utilizando el trabajo de campo, analizando datos provenientes de entrevistas y encuestas realizadas directivos de 40 federaciones deportivas, lo cual permitió obtener los datos estadísticos de los dirigentes deportivos en estas federaciones, las razones que tienen para estar en esos cargos y el nivel de participación de la mujer en los puestos directivos.

Palabras claves: gerente deportivo, perfil, federaciones

El desarrollo del deporte de alta competencia ha sido investigado desde muchos ángulos y relacionado más comúnmente con áreas de ciencias biomédicas, avances tecnológicos, técnicas deportivas, sistemas de entrenamiento, entre otros (ej. Broom, 1991; Douyin, 1988; Heinilä, 1989), sin embargo, muy poca atención se le ha prestado al área de la organización y administración deportiva, más específicamente a las reglamentaciones, y su relación con la performance deportiva (ej. Doherty, 1998). La mayoría de los estudios realizados en el área de organización y administración deportiva han sido orientados hacia el aporte económico del gobierno para el desarrollo del deporte, ambientes deportivos y el deporte profesional en general. Igualmente, hay estudios en relación a tipos de liderazgo y administraciones. Otro aspecto que no ha sido muy considerado, o simplemente no se le ha dado la importancia como variable que puede influir en el éxito deportivo de la alta competencia, es el sistema de reglamentos que las Federaciones Nacionales desarrollan en función de regir el deporte y, en especial, a los miembros de su comunidad ej.: administradores (directivos), entrenadores, jueces (árbitros) y atletas (López de D'Amico, 2000). En este trabajo se presenta avance de un proyecto que se refiere al perfil de la dirigencia deportiva, en particular el perfil del dirigente deportivo venezolano que se encuentra en las directivas de las federaciones deportivas nacionales.

Las Federaciones Nacionales, organismos rectores de los respectivos deportes son ellos las encargadas, en la mayoría de los países, de establecer los reglamentos que van a dictar las pautas de organización y administración de las personas que conforman dicha comunidad deportiva. Las competiciones internacionales están controladas por el Comité Olímpico Internacional, Federaciones Deportivas Nacionales, Comités Olímpicos Nacionales, Organizaciones Regionales y Gobiernos Nacionales (Nafziger, 1988). Las federaciones internacionales establecen normas, en su mayoría técnicas, pero le permiten a cada país gobernar y controlar el deporte de acuerdo a sus normas internas. Por otra parte, estructuras del deporte organizado a nivel nacional permiten a

¹ Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela. damicolopez@cantv.net

las federaciones establecer sus reglas y autogobernarse. Las federaciones nacionales tienen el poder de regir el deporte en función a los reglamentos que ellas establecen. Por consiguiente, los reglamentos están escritos por los mismos miembros de las federaciones que por lo general son los integrantes de la junta directiva. Las organizaciones deportivas a las que hacemos referencias son las clasificadas como “organizaciones del tercer sector” (Chelladurai, 1985; Herman & Heimovics, 1994) que trabajan en colaboración con aportes del sector privado y gubernamental.

Los directivos determinan los objetivos de la organización. En esta área de gran responsabilidad, también modelan el curso del deporte e incluso la vida deportiva del atleta (Bassetti, 1999). Usualmente se percibe a los directivos como cuerpo controlador y dominante que establece las reglas. Varios autores han discutido la relación entre deporte, autoridad y política (Hatch, 1997; Ivancevich, Matteson y Olekalns, 1997; Parkhouse, 1996; Railey y Tschauner, 1993; Slack, 1993, entre otros). McNulty y Pettigrew (1999), al analizar la sociología de las directivas, mencionaron que el acceso inadecuado a la élite corporativa ha producido que se conozca poco sobre el trabajo y conducta de las directivas y directores; los esfuerzos que las directivas de las organizaciones hacen para tomar el mando es un fenómeno que satura las organizaciones (e.g., Vredenburg y Brender, 1998). El abuso de poder en las organizaciones y la concentración del mismo en pocas manos ha sido bastante resaltado en la literatura (Birnberg, 1998; Huon de Kermadec, 1985; Middleton, 1987; Olin, 1995), e.g., “los administradores deportivos manipulan los recursos y la hegemonía social estructurando el deporte en una dirección que ellos personalmente desean” (Hamilton y Turner, 1997, p. 96)². La lucha por detentar el poder está tan presente en las instituciones deportivas como lo está en instituciones de otra índole.

Las organizaciones deportivas están regidas por criterios y acuerdos que fijan su funcionamiento interno. Los miembros de una federación, como cualquier otro grupo humano, tienen sus formas de iniciarse en el contexto deportivo. A su vez, en la institución existe promoción interna y ciertos mecanismos de aceptación y mérito para cada miembro de la comunidad. Muchas de estas normas son producto de la convención entre sus miembros.

Al analizar los aspectos señalados anteriormente nos preguntamos acerca de si es necesario tener un perfil para ser dirigente deportivo, hay algunos estudios en donde se señalan algunas características (ej., Doll-Tepper, Pfister & Radtke, 2006; Doll-Tepper, Pfister, Scoretz & Bilan, 2005; López de D’Amico, 2007). En este trabajo se presenta avances de una investigación que indaga acerca del perfil del gerente deportivo venezolano.

Metodología

Los objetivos planteados para todo el proyecto son: 1) Caracterizar al dirigente (federaciones deportivas) deportivo venezolano; 2) Indagar el nivel de participación de la mujer en la dirigencia deportiva venezolana; 3) Analizar el nivel de preparación gerencial de los miembros de las federaciones deportivas venezolanas; 4) Revisar en algunas bibliotecas de universidades venezolanas donde se estudia Educación Física, la

² Original en inglés “sport administrators manipulate the resources and social hegemony in structuring sport in a direction they personally desired”

existencia de trabajos de investigación relacionados con la dirigencia deportiva. Esta es una investigación de carácter exploratorio y se utilizó el trabajo de campo para la obtención de los datos. Se partió de la idea de que la participación de la mujer en la gerencia deportiva no es minoritaria. En cuanto al perfil del dirigente venezolano, se parte de la idea de que muchos no han tenido una formación gerencial y que las razones para permanecer en el deporte se deben a las satisfacciones y cuotas de poder que las posiciones que ostentan les permiten tener.

Esta es una investigación de campo que se basa en la obtención y análisis de información (datos) provenientes de entrevistas y encuestas. El cuestionario utilizado fue el de Pfister, el cual bajo su consentimiento y fue traducido al español para efectos de nuestro estudio. El cuestionario consta de 5 partes con un total de 61 preguntas y fue enviado a 40 federaciones deportivas nacionales registradas en el Instituto Nacional de Deportes. El proceso se inició en octubre 2005 y se enviaron 5 cuestionarios por federación para que fuesen respondidos por el /la presidente(a), vicepresidente(a), secretario(a), tesorero(a), vocal. Al no recibir mayor respuesta, el cuestionario fue enviado en dos oportunidades más, en total 200 cuestionarios fueron enviados. Se recibieron 38 cuestionarios respondidos de diferentes federaciones: baloncesto, voleibol, kicking ball, softball, atletismo, esgrima, ciclismo, canotaje, triatlón, bolas criollas y coleo (estos dos últimos son deportes tradicionales). Se realizaron 10 entrevistas (5 hombres y 5 mujeres) a gerentes deportivos de las federaciones: baloncesto, voleibol, gimnasia, halterofilia, triatlón, deportes acuáticos, hockey, tennis de mesa, y la federación de deportes para sordos. Las preguntas versaban acerca de: Nivel educativo, su dedicación al deporte, edad, familia, experiencias, barreras, obstáculos.

Resultados

En cuanto a la posición de la mujer en la dirigencia deportivas, en las respuestas de las entrevistas hay coincidencia en el hecho de que en el pasado era muy difícil encontrar mujeres en las posiciones gerenciales, no obstante con el pasar de los años esto ha cambiado y más mujeres están participando en posiciones de liderazgo en el deporte. A pesar de que la mujer está ocupando cargos dirigenciales en algunas federaciones deportivas, se reconoce tanto en las encuestas como en las entrevistas que pudiese tener mayor porcentaje.

Muchos cambios están ocurriendo en el mundo en cuanto a la participación de las mujeres en diversas áreas. Estos cambios también se han producido en Venezuela, los cuales no son hechos aislados, se puede observar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y su influencia en otras áreas. Por ejemplo en la Asamblea Nacional la participación de las mujeres es significativa, en el pasado existía una relación de 9 hombres 1 mujer, hoy en día es de 3 a 1., las mujeres representan el 30% de la asamblea nacional. Esto también se ha visto reflejado en otras organizaciones, por ejemplo en las últimas elecciones los miembros del Consejo Supremo Electoral eran 3 mujeres y 2 hombres. En 34 directivas de las federaciones deportivas nacionales revisadas (los primeros 5 cargos) de 170 Cargos, hay 36 mujeres, lo cual representa un 21%, entonces en realidad se necesita un equilibrio.

En cuanto al perfil del dirigente deportivo, aspecto en el cual fue más complejo el análisis por lo extenso del cuestionario, se obtuvo la siguiente tabla que ofrece un resumen de algunos aspectos que caracterizan al dirigente / federativo venezolano:

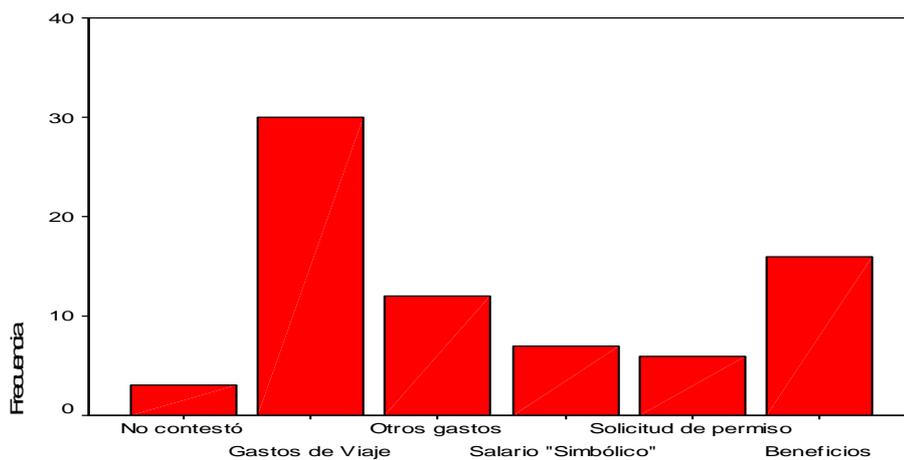
Tabla: Características del Dirigente Deportivo Venezolano

Item / Sexo	Mujeres y Hombres
Edad	45 - 49
Cargo	Presidente
Motivación para estar en la dirigencia	Otros me motivaron
Tiempo que dedica a la dirigencia proviene del	Tiempo con la familia
Recibe beneficios	Parciales
Desde que año está en el cargo actual	97 * 93 y 87
Participación en cursos de gerencia	76,3%
Practica deporte	63,2%
Hijos que practiquen deporte	78,9%
Edo. Civil	Casado 71,1%
Promedio de años como dirigente	15,5
Años como entrenador	71,1% No contesta
Como deportista	71,1% No contesta
Sus padres fueron dirigentes	No
Hijos dirigentes	76% No
Su cargo tiene relación con la práctica de deporte de su hijo/a	68,4% No
Nivel Educativo	63,2% Univ 31,6% Sec
Educación relacionada con deporte	50,5%
Trabajo	Propio / Gub / Jubilado
Utiliza tiempo de su trabajo remunerado	65,8% Si
Apoyo financiero para los gastos como dirigente	Si 86,6%
Gastos de viajes	Si 71,1%
Salario por su trabajo	81,6% No
Año que obtuvo el primer cargo	1977 *1953
Profesión (en deporte)	11,3%

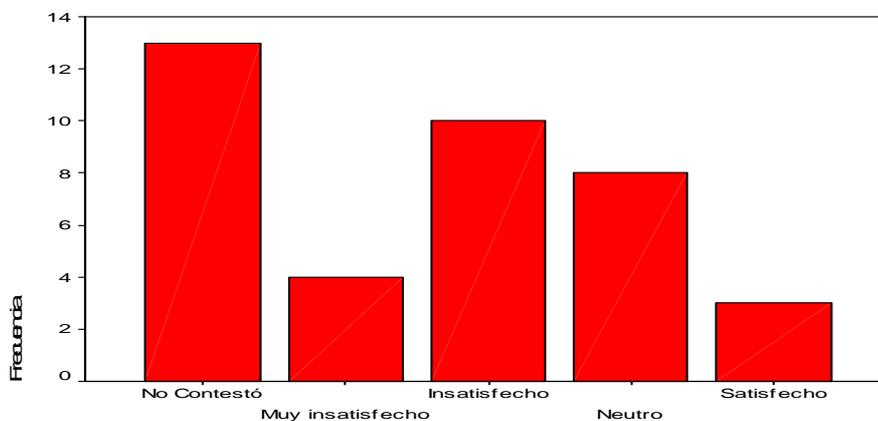
* Algunos encuestados

Existen muchas más categorías que se pueden mostrar, pero se consideraron estas como fundamentales caracterizar al dirigente deportivo venezolano. También es importante destacar que hay opciones dentro de la encuesta en las cuales la respuesta es nula o simplemente no respondieron. En cuanto a la edad se destaca que algunos hombres se ubican en la categoría menor de 45, pero ninguna mujer se encuentra que sea menor de 45 en la muestra estudiada. A continuación se muestran algunos gráficos de algunos de los ítems de la encuesta

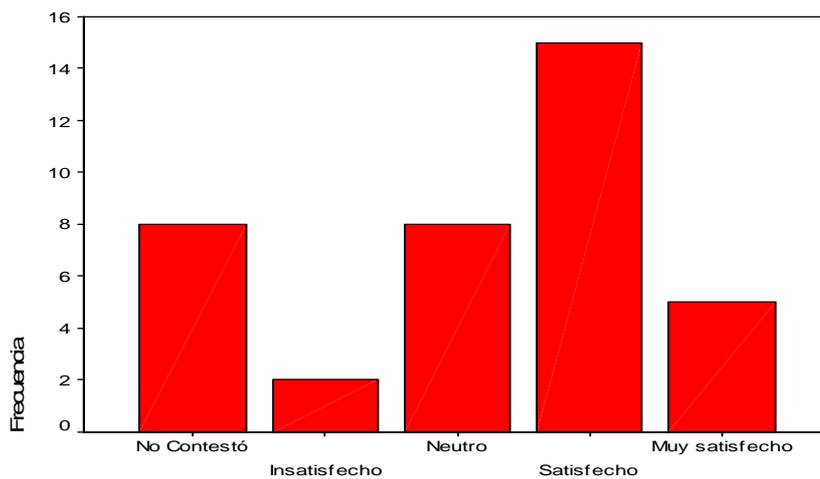
¿Obtiene algún apoyo financiero o paga la federación los costos relacionados con su trabajo de dirigente?



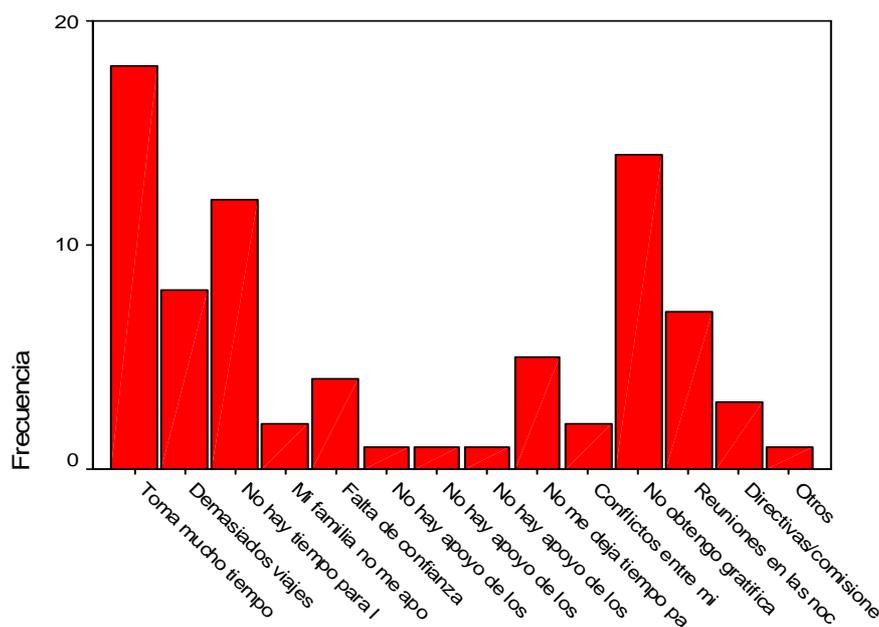
Señale su nivel de satisfacción con su cargo de dirigente



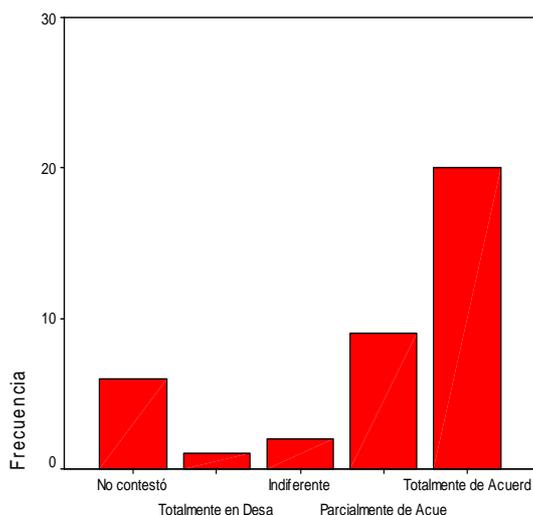
Frecuencia Status/prestigio por ser dirigente



Cuáles obstáculos/barreras para ser dirigente



El trabajo como líder voluntario no es apreciado por la sociedad



Es importante destacar que el trabajo de dirigente a nivel de las federaciones es voluntario. En las entrevistas se le preguntó acerca de los sacrificios: “23 años de sacrificio, aquí al igual que en muchos deportes la influencia del padre juega un papel importante, ya que debe estar pendiente de la situación en que se encuentran los hijos como atletas, de allí mi mayor preocupación y el que en estos momentos me esté desempeñando en este cargo”. (E2), pero en compensación se reconoce que hay beneficios que contribuyen a elevar la autoestima “El mejor beneficio es que tengo amigos en todos lados y el estar ligado al deporte me mantiene activo, con respecto a lo económico; cero, ninguno.” (E3) otra opinión “De muchos tipos, aunque no tanto económicos; hay contacto con los atletas, he podido viajar y mucha actividad deportiva, cosa que es muy positiva.” (E5)

En cuanto a la pregunta acerca de qué motiva para estar en la dirigencia deportiva: “En primer término, la honestidad; nunca he querido ser valuativo por eso mi

interés hacia la dirigencia deportiva, estoy preocupado por la corrupción y como padre y dirigente estoy completamente avocado al problema.” (E2)

Algunos tienen gran historial en el deporte “Son un total de 50 años dedicados a la actividad deportiva; desde atleta y pasando por árbitro, profesor, entrenador y perteneciendo tanto a la junta como al consejo” (E3) a pesar de que en el perfil estudiado encontramos que muchos no fueron ni deportistas o entrenadores.

En cuanto a la formación, muchos no tienen formación académica en gerencia deportiva pero manifiestan que han asistido a cursos, en las encuestas esto se evidencia. Tradicionalmente dirigentes, a su vez dictan cursos a otros “En lo personal no, más bien yo he dictado uno que otro curso como colaborador dentro de la práctica de la gerencia deportiva.” (E2)

Conclusión:

Los resultados demuestran que el dirigente deportivo es un entusiasta, apasionado que se incorpora de manera voluntaria, por lo general motivado por un tercero hacia la dirigencia deportiva, pero una que vez que llega a ese cargo se mantienen por muchos años. Reconoce que hay sacrificios pero que también hay compensaciones que están relacionadas con las relaciones que se hacen a través del deporte y los viajes. El obstáculo principal es la escasez de tiempo y que sacrifican por lo general el tiempo con su familia para realizar ese trabajo. Los cursos de dirigente deportivo no son obligatorios, son opcionales, y los que han realizado son costeados por los organismos nacionales, además reciben apoyo económico para los gastos de viaje y representación. Esto también corrobora otras investigaciones, e.g., Olin (1995) expresó, al igual que otros autores, que el poder está en el deporte así como también en otras instituciones en la sociedad. “Parece que hay una tendencia en el liderazgo deportivo de que el poder se concentre en las manos de solo unos pocos ... el deporte parece dar una identidad cultural para líderes deportivos integrándolos firmemente como gente de poder” (p. 327).

En cuanto a la representación femenina en los cargo dirigenciales se es optimista que puede mejorar, y poco a poco se han ido incorporando más mujeres hacia los cargos dirigenciales (López de D’Amico, 2007). En este particular es necesario reforzar la importancia de la incorporación de diversos sectores de la sociedad para así poder representar a la diversidad que hace vida en las organizaciones deportivas. Doherty y Chelladurai (1999) observaron que en algunas organizaciones existe una cultura de la similitud en la cual hay evidencia de parroquialismo, etnocentrismo y algunas de sus características son, entre otras: la rigidez, evitación de riesgo y conflictos, red de comunicación exclusiva y cerrada y, evaluación de logros basada en el estilo. Por otra parte, otras organizaciones tienen una cultura organizacional de diversidad, u organización multicultural donde hay comunicación abierta e incluyente, un sistema flexible de promoción y recompensa en el cual hay oportunidad y equidad durante el proceso, valores compartidos y mucho más. Los autores mencionados anteriormente indicaron que la cultura de las organizaciones deportivas, “ha sido típicamente una de similitud en la cual se espera que los miembros adopten una cultura que refleje los valores y posiciones asumidas por el grupo dominante” (p. 288)³. La teoría crítica

³ Original en inglés: “has typically been one of similarity in which members are expected to adopt a culture reflecting the values and assumptions of the dominant group”.

aplicada a la investigación en organizaciones estudia la creación de sociedades y lugares de trabajo libres de dominación, donde las minorías estén dotadas de poder (e.g., Alvesson y Deetz, 1996; Chalip, 1996). La organización puede ganar mucho si la voz de muchos es oída. Esto es un aspecto de vital importancia, máxime cuando se trabaja con organizaciones que dependen del voluntariado para desarrollar sus actividades.

Frente a estos resultados que todavía se continúan estudiando es necesario que las organizaciones o el Estado (financiador del deporte en Venezuela) estudie si es suficiente este perfil del dirigente deportivo o será necesario incorporar personal remunerado en las directivas (Secretario ejecutivo o Director ejecutivo), cursos obligatorios de dirigencia deportiva y regulación en cuanto a los periodos de duración en los cargos, es importante recordar que hasta la fecha los directivos son elegidos por una minoría y la reelección ha sido el fenómeno más común observado en nuestras organizaciones

Referencias

Alvesson, M. & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. Clegg, C. Hardt & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 191-217). USA: SAGE.

Bassetti, R. (1999). *Storia e storie dello sport in Italia: Dall'Unità a oggi*. Venezia: Marsilio Editori.

Birnberg, J. (1998). Control in interfirm co-operative relationships. *Journal of Management Studies*, 35, 421-428.

Broom, E. (1991). Lifestyles of aspiring high performance athletes: A comparison of national models. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 13 (2), 24-54.

Chalip, L. (1996). Critical policy analysis: The illustrative case of New Zealand sport policy development. *Journal of Sport Management*, 10, 310-324.

Doherty, A & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280-297.

Doherty, A. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1, 1-24.

Doll-Tepper, G., Pfister, G., Radtke, S. (Eds.). (2006). Progress towards leadership. Biographies and career paths of male and female leaders in German sport organizations. Alemania: Sportverlag Strauß

Doll-Tepper, G., Pfister, G., Scorets, D., Bilan, C. (Eds.). (2005). Sport, women & leadership: Congress proceedings. Alemania: Sport & Buch Strauß

Douyin, X. (1988). A comparative study on the competitive sports training systems in different countries. *Journal of Comparative Physical Education & Sport Cross-Culture*, 10 (2), 3-12.

Hamilton, L. & Turner, P. (1997). Power in sport: A case study in Victoria soccer. En *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 95-114). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.

Hartmann-Tews, I & Pfister, G. (Ed.) (2003). Sport and women. Social issues in international perspective. London: Routledge, ISCPES

Hatch, M. (1997). *Organizational theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, USA: Oxford University Press.

Heinilä, K. (1989). International competition as a test of athletic performance - Overt and covert validity. En F. Fu, M. Ng & M. Speak (Eds.), *Comparative physical education and sport volume 6* (pp. 193-198). Hong Kong: Physical Education Unit: The Chinese University of Hong Kong.

Herman, R. y Heimovics, D. (1994). Executive leadership. En R. Herman (Comp.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (p. 137-153). San Francisco: Jossey Bass.

Hovden, J. (2005). Paradoxes of gender in sport leadership in Norway. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de IAPESGW 2005. Universidad de Alberta. Canadá 10 – 13 de agosto, 2005

Huon De Kermadec, J. (1985). Le contrôle de la légalité des décisions des fédérations sportives ayant le caractère d’acte administratif. *Revue du droit public et de la science politique en Paris e a l’etranger*, 101, 407-441.

Ivancevich, J., Matteson, M. y Olekalns, M. (1997). *Organizational behaviour and management*. Sydney: McGraw Hill.

López de D’Amico, R. (2007). Women’s participation in Venezuelan sports management. En CD Rom de 2007 ISCPES Regional Summit. Varadero, Cuba.

López de D’Amico, R. (2000). *Organization and regulations in national sport bodies: A comparative study in artistic gymnastics* (Tesis doctoral, University of Sydney, 2001). Proquest Digital Dissertation, 3001249.

McNulty, Y. y Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74.

Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. En W. Powel (Comp.), *The non profit sector* (pp. 142-153). New Haven, CT: Yale University Press.

Nafziger, J. (1988). *International sports law*. USA: Transnational Publishers.

Olin, K. (1995). On reflections of power in sport institutions. En B. Karl-Heinrich & A. Rütten (Eds.), *International Sociology of Sport: Contemporary Issues; Festschrift in honor of Günther Lüschen* (pp. 321-329). Stuttgart: Nagelschmid.

Parkhouse, B. (1996). *The management of sport: Its foundation & application* (2a ed.). USA: National Association for Sport & Physical Education.

Pfister, G. (2005). Women taking the lead: Results of a Danish project. Trabajo presentado en el Congreso Internacional de la Asociación de Educación Física y Deporte para Niñas y Mujeres 2005. Universidad de Alberta. Canadá 10–13/08/ 2005

Railey, J. y Tschauner, P. (1993). *Managing physical education, fitness and sport programs* (2a ed.). California, USA: Mayfield.

Slack, T. (1993). Morgan and the metaphors: Implications for sport management research. *Journal of Sport Management*, 7, 189-193.

Vredenburg, D. y Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1337-1347.