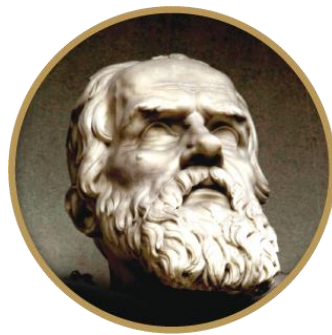


UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

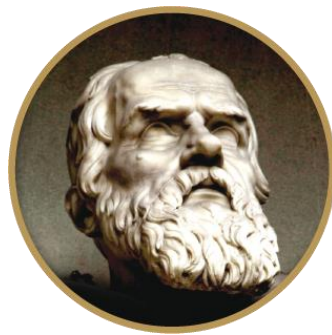


**PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN CLUB DE FUTSAL UBICADO EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA**

JONATAN ANIBAL ARÉVALO ARÉVALO

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2022

UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**PROCESO ADMINISTRATIVO EN UN CLUB DE FUTSAL UBICADO EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA**

JONATAN ANIBAL ARÉVALO ARÉVALO  
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:  
ADMINISTRADOR  
EN EL GRADO ACÁDEMICO DE:  
LICENCIADO  
GUATEMALA NOVIEMBRE 2022

## AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donaldó Ruíz

## AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	Licda. María José Púlex

**REGLAMENTO DE TESIS ARTÍCULO 5.3 RESPONSABILIDAD DEL CONTENIDO  
DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Yo Jonatan Aníbal Arévalo Arévalo, expreso ser el único autor responsable del contenido del presente trabajo de investigación.

## DEDICATORIA

DIOS

Por brindarme todas las cualidades para poder desempeñarme de excelente manera en cualquier ámbito de la vida.

Mis Padres

Por ser los pilares fundamentales de lo que soy hoy en día, por mostrarme que puedo ser capaz de lograr cualquier objetivo, por siempre apoyarme sin juzgarme y por todo lo que han hecho por mi hasta ahora.

Mi novia

Por su ayuda durante la carrera, por ser ese apoyo incondicional cuando más lo necesite, en los momentos más difíciles de mi vida.

Mi hermano

Por su ayuda durante la carrera, por culminar juntos esta etapa y por ser un excelente hermano a lo largo de estos cuatro años.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. ANTECEDENTES.....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Administración.....	8
2.2. Proceso administrativo .....	9
2.2.1 Etapas del proceso administrativo .....	10
2.2.1.1 Planeación .....	11
2.2.1.2 Organización.....	12
2.2.1.3 Integración .....	12
2.2.1.4 Dirección y liderazgo.....	13
2.2.1.5 Evaluación y control.....	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	18
5. MARCO METODOLÓGICO .....	19
5. 1 Establecimiento de objetivos de investigación.....	19
5.1.1 Objetivo general.....	19
5.1.2 Objetivos específicos .....	19
5.2 Diseño de la muestra.....	19
5.2.1 Definir la población .....	19
5.2.2 Determinar el tamaño de la muestra .....	20
5.2.3 Selección de un procedimiento de muestreo.....	20
5.2.4 Seleccionar la muestra.....	20
5.3 Selección de técnicas de investigación .....	22
5.3.1 Técnica cualitativa .....	22
5.3.2 Técnica cuantitativa .....	22

5.3.3	Diseño del instrumento .....	22
5.3.4	Estudio de campo .....	22
5.3.5	Análisis e interpretación de resultados.....	23
6.	CONCLUSIONES .....	29
7.	RECOMENDACIONES.....	31
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	32
9.	ANEXOS.....	34

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación surge de las necesidades que atraviesa el club Legendarios de la Liga Nacional de Futsal de Guatemala. Una de las áreas de mejora se encuentra en el plano administrativo. Dado que existen personas que realizan este trabajo de manera empírica.

Agregando a lo anterior, como jugador de esta disciplina se tiene la inquietud de mejorar la calidad de este deporte. Una de ellas es que los jugadores puedan practicar ocho sesiones a la semana con un tiempo estimado de una hora treinta minutos, combinando práctica en pista, práctica en gimnasio y video análisis. Seguidamente a esto que se cuente con las instalaciones adecuadas para la práctica. Por ejemplo, si se práctica en pista realizar los entrenamientos en un domo parecido al que se utilizan los días de juego, el entrenamiento de gimnasio en un lugar que cumpla con las condiciones mínimas para poder realizar esta sesión. Por último, el video análisis que cuente con lo necesario para poder ver los videos explicados por el cuerpo técnico.

Entre tanto, es importante mencionar que para que cualquier organización pueda aprovechar al máximo sus recursos es necesario que pueda establecer un proceso administrativo adecuado a sus necesidades. Iniciando con la planeación que indicará el rumbo hacia donde se dirige la organización. Además del rumbo hacia el que se dirige, los resultados que se desea obtener mediante un estudio del entorno. Utilizando estrategias que minimicen los riesgos y maximicen las oportunidades.

Así mismo es importante que los jugadores se identifiquen con la filosofía del club, teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos a seguir. El equipo debe contar con todo el material necesario para poder realizar la práctica como balones, petos, conos, uniformes de entrenamiento, entre otros.

Existen varias inquietudes para mejorar las condiciones de este deporte una de las principales es que los jugadores se conviertan en jugadores profesionales, con el objetivo de que la selección nacional de fútbol sala se convierta en una de las mejores a nivel internacional. Hoy en día la selección se encuentra en la clasificación en el número treinta y cuatro, lo ideal sería verla entre las diez mejores selecciones del mundo.



Los equipos que actualmente conforman la Liga de Fútbol de Guatemala son diez. A pesar de ser varios equipos, la liga de fútbol está siendo financiada por una sola persona, que se encarga de ayudar a la mayoría de los equipos con aportes económicos al inicio de temporada. Si esta persona decide retirarse de la liga automáticamente muchos equipos dejarían de percibir alguna ayuda económica y esto hará que desaparezcan la mayoría de estos.

Después del crecimiento que ha tenido Legendarios FSC en los últimos años ha tenido problemas por carecer un proceso administrativo. Entre las principales problemáticas se puede mencionar morosidad en el pago de jugadores, en este caso el desembolso de dinero es aplazado y en otras no se hace efectivo el mismo. Por otro lado, es importante recalcar que la cobranza es deficiente, las marcas o personas que patrocinan el club en ocasiones omiten aportar la cantidad acordada a inicios de temporada. Por consiguiente, existe una falta de comunicación constante con las marcas. Así mismo, tampoco se cuenta con una persona encargada de la relación con los patrocinadores.

A pesar de que algunos equipos tienen las posibilidades económicas, no cuentan con una estructura que facilite la dirección y administración de sus actividades, generando orden, identificando, clasificando actividades de la empresa, agrupando los departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Este proyecto planteó como objetivo general determinar el proceso administrativo del club Legendarios F.S.C en la ciudad de Guatemala. Así mismo, se determinó sus objetivos específicos como identificar el plan estratégico (filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos) del club Legendarios F.S.C. Seguidamente determinar la estructura organizacional del equipo. Posteriormente, describir los recursos materiales, tecnológicos, financieros. Consecutivamente, especificar la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional del equipo, por último, definir los indicadores para medir los resultados que utiliza el equipo. Para el siguiente estudio se recurrió a investigación cualitativa y cuantitativa utilizando la entrevista semiestructurada y el cuestionario.

Finalmente se desarrolló un manual de organización, el cual cuenta con una introducción, objetivos del manual, antecedentes, marco jurídico, misión, visión, objetivos y un organigrama con la finalidad de proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

## 1. ANTECEDENTES

El deporte se ha convertido en una plataforma de entretenimiento, información y estilo de vida. La popularidad del fútbol ha llegado a todo el mundo y los jugadores se han vuelto famosos. Ahora los seguidores buscan ser como los jugadores profesionales, viendo qué hacen más allá del campo de fútbol, y eso indica el rumbo que la industria está tomando. Una cadena de televisión realizó programas independientes a través de las redes sociales mostrando las facetas que los fanáticos normalmente no ven, esto con la finalidad de atraer los seguidores a sus plataformas.

En el siglo XIX los deportes iniciaron siendo amateurs para luego buscar la profesionalización en los siguientes siglos. El producto de una actividad deportiva profesional no solamente radica en un partido sino también en la competición deportiva o el torneo como tal. Los equipos profesionales se benefician directamente a través de la venta de entradas, publicidad, derechos televisivos, venta de camisetas, entre otros. Otras entidades que se benefician del deporte son los medios de comunicación, los coleccionistas entre otros, sin que los equipos puedan percibir ingresos por ello.

Entre tanto el atractivo de los deportes profesionales se basa esencialmente en la calidad de los deportistas. Estos son sin duda los que producen el espectáculo y por ello han tratado de controlarlos para asegurar sus servicios laborales. Los propietarios de los equipos han intentado mantener un control prácticamente absoluto sobre los derechos deportivos de los jugadores.

Posteriormente el deporte profesional ha adquirido un papel determinante en el entretenimiento de la sociedad, por la cantidad de practicantes y aficionados, además por las ligas y competencias de equipos, así mismo la difusión en los medios de comunicación obteniendo un impacto económico. Esto ha sido posible por la demanda de los aficionados. Existen otro tipo de industrias que se benefician del deporte, como son las grandes empresas que fabrican ropa deportiva, los medios de comunicación deportivos, las apuestas deportivas, las subastas de material deportivo, entre otras.

Así mismo Peter, J. Sloane destaca que para que una entidad deportiva maximice sus beneficios deberá tener como objetivo principal el éxito deportivo. Si una equipo incurre en pérdidas éstas han de ser temporales para no poner en riesgo la viabilidad de la entidad a medio o a largo plazo.

Ciertamente los ingresos de los equipos provienen de las entradas vendidas y de los ingresos por derechos de transmisión. Estos ingresos estarán determinados directamente por la cantidad

de victorias del equipo. En definitiva, los aficionados quieren ver a su equipo ganar más que las habilidades de los jugadores. Los beneficios de los equipos se definen por la diferencia entre los ingresos y el coste de los equipos.

Ahora bien, una de las características importantes de los deportes profesionales lo hace el atractivo del partido, esto se define por la incertidumbre del resultado, entre mayor sea la incertidumbre del resultado mayor número de espectadores. La incertidumbre del resultado del partido estará determinada por la diferencia en la clasificación entre los clubes, jugar de local, o los pronósticos de las casas de apuestas.

Los inicios del fútbol sala surgen en Uruguay en el año 1930, donde un profesor de la Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo llamado Juan Carlos Ceriani acondicionó una versión reducida del fútbol, así mismo redactó las primeras reglas. En los años treinta el fútbol uruguayo florecía, la primera edición de la copa del mundo organizada por la FIFA se quedó en Montevideo donde los uruguayos se impusieron a los argentinos por marcador de cuatro contra dos. Estos acontecimientos de talla mundial hicieron que los niños y adultos practicaran más este deporte. Cabe destacar que Uruguay es el segundo país más pequeño de Sudamérica, en consecuencia, las personas encontraron una solución y fue improvisar lugares más pequeños como salones, canchas de otros deportes como el baloncesto.<sup>1</sup>

Así mismo, en 1933 Juan Carlos Ceriani escribió las primeras reglas del fútbol sala, basadas en el balonmano, waterpolo y el fútbol. Durante estos años en un curso por el Instituto técnico de la Federación del ACMS que tuvo lugar en Uruguay se realizaron copias de estas reglas y fueron distribuidas a todos los representantes de los países de América del Sur. Ceriani tomó al fútbol como base y utilizando reglas de otros deportes las adaptó y le fue dando forma a las primeras reglas del fútbol sala. Del baloncesto tomó los cinco jugadores de cancha, el tiempo de juego (cuarenta minutos) y el posicionamiento de ciertos jugadores, del balonmano tomó la prohibición de tirar a puerta desde cualquier posición y las medidas de la cancha de juego, por último, tomó al waterpolo toda la reglamentación relacionada con los porteros.

Por su parte, la historia del fútbol sala en Guatemala está marcada por un gran acontecimiento que surgió en el mundial del año 2000, celebrado en el domo de la zona 13 que fue construido para albergar dicha cita mundialista. Este recinto tiene una capacidad para diez mil quinientos espectadores. En este evento, la selección de fútbol sala de Guatemala fue conformada por

---

<sup>1</sup> YMCA. (2019). YMCA. Obtenido de <https://www.ymca.es/actualidad/curiosidades/sabias-queel-futbol-sala-se-invento-en-ymca>

jugadores de la liga estelar y jugadores de fútbol once de la liga nacional, el director técnico fue el entrenador brasileño Fernando Ferretti. En esta época se evidenció la cultura futbolística en el país lo que despertó el interés de muchas personas a formar una liga en esta disciplina.

Así mismo, la primera liga de futsal en Guatemala se remonta en el año 2002. Los primeros equipos en disputar aquel torneo fueron Bremen, Organización Contable, Gran Hit, Guerreros, Rexona, Multimedios, Editora Educativa y Super Cable. Las personas que invirtieron en aquellos equipos fueron Manuel Ochoa en el equipo Organización Contable, Roberto Girón en el equipo Gran Hit y Ovidio de León en el equipo Super Cable. Los técnicos más antiguos se encuentra Eduardo Estrada dirigiendo al equipo Rexona y Pablo Morales dirigiendo a Bremen.

En aquel entonces la liga se jugaba en canchas abiertas, debido a que no existía un lugar adecuado para la práctica del deporte. Fue entonces con ayuda de la iniciativa privada que se inaugura el primer domo en el año 2006, el cual se encontraba en la Aguilar Batres. Este albergó los juegos por más de cinco años, luego se inaugura el domo ubicado en Miraflores zona 11 de la ciudad de Guatemala, actualmente la sede principal de los juegos de la liga.

Así mismo, el contexto actual de los clubes de fútbol sala en Guatemala el patrocinio lo ofrece un solo dirigente que asume la inversión de tres clubes, los cuales son Glucosoral, Antigua GFC y Legendarios FSC. Cabe resaltar que el que mayor presupuesto tiene es Glucosoral, seguidamente por Antigua y por último Legendarios FSC. Se puede decir que son los que tienen una estructura con más solidez. El club Tellioz es un equipo nuevo que cuenta con una inversión sólida y una estructura organizacional de las mejores a nivel nacional. Es importante mencionar que las personas que invierten en estos equipos son apasionados del fútbol sala y lo hacen desinteresadamente sin esperar retribuciones por parte de estos.

Entre tanto una de las empresas más grandes de telefonía de Guatemala compró los derechos de transmisión de la liga de fútbol sala de Guatemala. La negociación se hizo entre la empresa telefónica y la liga nacional de fútbol sala de Guatemala, por consiguiente, los equipos quedaron al margen de esta negociación y consecuentemente no perciben ningún aporte por estos derechos de transmisión.

Legendarios FSC es un club deportivo, fundado en el año 2003 bajo el nombre Organización Contable que posteriormente pasaría a llamarse Legendarios. Su fundador, José Manuel Ochoa, empresario dedicado a temas contables y apasionado por el deporte. Decide invertir en un club desinteresado en lo que este le pueda atribuir económicamente y forja los cimientos del equipo

más longevo de la liga, primer campeón nacional y nunca descendido, son logros que se presumen por lo difícil de mantener por más de dieciocho años.

Además, Legendarios FSC actualmente cuenta con cinco patrocinadores. Se tiene un patrocinador que cubre los mayores egresos del club, este se encarga de pagar la ficha del equipo, uniformes, entrenador y a tres jugadores. Otros tres patrocinadores hacen un aporte para que se sufraguen gastos de transporte de algunos jugadores y el último patrocinador tiene un intercambio no monetario que consiste en prestar sus instalaciones para ejercitarse y dos preparadores físicos a cambio de aparecer en la camiseta y en las publicaciones de las redes sociales del club y jugadores.

Así mismo, entre las principales fortalezas de Legendarios FSC se puede mencionar que es el club más antiguo de la liga de futsal con dieciocho años de existencia siendo el primer campeón. A lo largo de la historia ha contado con excelentes jugadores que han formado la selección nacional, es uno de los equipos que ha llegado a más finales, además de la excelente relación que existen entre las marcas que patrocinan actualmente al club.

Por otra parte, las debilidades de Legendarios FSC son: no cuenta con una estructura organizacional, donde exista personal encargado de la administración de los recursos del club; en este caso los jugadores asumen atribuciones administrativas de forma empírica. No existe una planeación, el equipo carece de objetivos, de estrategias, de planes de acción. Así mismo, el proceso administrativo no existe en el club.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración

La administración es un proceso en el cual se consideran las decisiones que se habrá que tomar sobre los objetivos previamente establecidos y del empleo eficaz de los recursos que cuenta la organización. El proceso administrativo comprende cinco principales decisiones o funciones de las cuales se puede mencionar, la planeación, organización, liderazgo, dirección y control.<sup>2</sup>

La labor de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y convertirlos en acción empresarial mediante una planeación, organización, dirección y control de actividades. Por ende, la administración es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr determinados objetivos con eficiencia y eficacia.<sup>3</sup>

Por consiguiente, es importante considerar en qué ciencias y técnicas se fundamenta la administración. Entre las ciencias sociales se menciona la sociología, psicología, derecho, economía y la antropología. Por otro lado, las ciencias exactas como las matemáticas. Ahora bien, se apoya en disciplinas técnicas como la ingeniería industrial, la contabilidad, la informática y las telecomunicaciones.<sup>4</sup>

Por otro lado, la importancia de la planeación es para dar respuesta de manera efectiva a los más rápidos cambios que caracterizan el entorno interno y externo de las organizaciones, para mejorar aprovechamiento de los recursos, que cada día son más limitados, para orientar las decisiones y tener una vía clara a la cual se dirijan los esfuerzos de las organizaciones, para reducir la incertidumbre, para contar con normas de desempeño y evaluar su avance.

Ahora bien, las razones por las cuales se planea son para responder a los cambios, para optimizar los recursos, para orientar las decisiones, para reducir las incertidumbres, para definir los criterios de desempeño y finalmente y más importante para lograr los objetivos.

Por otra parte, en la planeación existen diferentes niveles de los cuales se puede mencionar, la planeación corporativa, planeación funcional y la planeación operativa. La planeación corporativa se realiza en los altos niveles de la organización. Comprende los elementos de un entorno empresarial en donde es importante trazar objetivos y acciones claves para cumplir la misión y

---

<sup>2</sup> Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. D.F. México: Pearson Educación., p.6

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., p.31

<sup>4</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.24-25

visión de las organizaciones. Los objetivos que se planean en este apartado suelen denominarse institucionales o corporativos, donde se define el horizonte de la compañía a largo plazo.

En esa misma línea, en la planeación funcional se determina la forma en que se van a utilizar y aplicar los recursos materiales, humanos, tecnológicos, entre otros dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. Se establecen estrategias por departamentos con la finalidad de apoyar las estrategias de la organización. La planeación operativa se desarrolla de acuerdo con los planes tácticos y consiste en actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de las organizaciones, en su mayoría se determinan las actividades que debe realizar el recurso humano.

## **2.2. Proceso administrativo**

La administración es considerada un proceso universal sin importar el rol de su operación. En el año 1916 el ingeniero de minas francés Henri Fayol a los 75 años publicó *Administración general e Industrial*, esta obra hace referencia que la administración comprende cinco funciones claves que son la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol señala que la administración es una actividad común en todo lo que realizan las personas como, por ejemplo, la familia, negocios, gobierno entre otros.

Para dar respuesta a esta insuficiencia Fayol creó y divulgó su propia teoría, proponía en dividir la empresa en seis actividades distintas, la primera la técnica que consistía en la producción y manufactura, en segundo la comercial que comprende la compra, venta y el intercambio, en tercer la parte financiera que consiste la obtención y utilización de capital, la cuarta parte la seguridad que consta de la protección de la propiedad y de las personas, quinta parte la contabilidad que registra las existencias, balances, costos y estadísticas y por último la administración que consta de la planeación, organización, dirección, coordinación y control.<sup>5</sup>

Fayol determinó que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes: planeación que se basa en examinar el futuro diseñar un plan de acción a mediano y largo plazo, seguidamente por la organización que constituye de ajustar una estructura humana y material para las organizaciones, posteriormente la dirección que define el diseño de puestos, la estructura organizacional, las normas y procedimientos de trabajo, asignación de los recursos de la compañía para el desarrollo de sus planes, consecutivamente la coordinación que

---

<sup>5</sup> Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. D.F. México: Pearson Educación., p45-46

manifiesta reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo, por último el control que consta de verificar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes.

Por otro lado, se conoce como proceso administrativo a la sistematización de acciones significativas para alcanzar los objetivos. Este proceso inicia con establecer los objetivos, seguidamente es importante definir los recursos necesarios, luego se clasifican las actividades y por último se verifican.<sup>6</sup>

En otras palabras, el proceso administrativo se define como un conjunto de fases necesarias, sucesivas para realizar una actividad, estas se interrelacionan llevando a cabo un proceso integral a través de las cuales se efectúa la administración.<sup>7</sup>

La administración establece una serie de etapas, fases o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En cualquier organización existen dos fases una estructural y otra operacional, la primera determina la mejor forma de obtener resultados, y la segunda se encarga de ejecutar todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en un periodo determinado.

### **2.2.1 Etapas del proceso administrativo**

Se le conoce al proceso como el conjunto de pasos o etapas para llevar una actividad. Las etapas del proceso administrativo la comprenden la planeación, en esta etapa se establece el rumbo de la organización, también se define los resultados que se pretenden alcanzar mediante las estrategias. La organización consiste en diseñar y establecer las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, se determina el método a utilizar y la aplicación de las técnicas que ayudan a simplificar las tareas. La integración radica en la elección y obtención de los recursos necesarios para iniciar las operaciones. La dirección consiste en el cumplimiento de todas las fases del proceso administrativo mediante el manejo y orientación de los recursos al ejercer liderazgo. El control es la fase por medio de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con la finalidad de corregir y lograr la mejora continua de las operaciones.

8

---

<sup>6</sup> Ricalde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. La Loma Tlaltepantla, Estado de México: Unid., p.4

<sup>7</sup> González, A. L. (2014). *Proceso Administrativo*. D.F México: Grupo Editorial Patria., p.36

<sup>8</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.26-277



### **2.2.1.1 Planeación**

Es el punto de partida del proceso administrativo. Las ventajas que se obtienen de la planeación son: definir el rumbo de la organización, determinar alternativas a los diferentes problemas que pueda presentar la organización en el futuro, reducir las amenazas, aprovechar oportunidades, convertir las debilidades en fortalezas y por último establecer la base para efectuar el control. Los tipos de planeación puede ser estratégica, táctica o funcional y operativa.

Por consiguiente, aparece el plan estratégico en el cual se plasman todos los elementos del proceso de planeación. Los elementos que comprende este plan son la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos.

Ahora bien, para iniciar con elaboración del plan estratégico se principia con la filosofía organizacional que engloba los valores, creencias y compromisos que gobiernan a la organización y a todos sus integrantes. Seguidamente se define la misión, visión. Una vez establecida la filosofía, misión y visión, se determinan los objetivos que se desea alcanzar, posteriormente se diseñan las estrategias que muestran los medios y recursos que se utilizarán para el logro de los objetivos. Consecutivamente se implementan las políticas que son lineamientos para orientar la acción estas deben establecerse por escrito, redactándose con claridad y precisión, difundirse en todos los niveles de la organización en donde se aplicarán, actualizarse periódicamente y finalmente de sustento para la filosofía empresarial.<sup>9</sup>

Agregando a lo anterior, entre los objetivos que siguen la mayoría de las organizaciones se pueden mencionar la maximización de utilidades, la participación de mercado, la satisfacción del clientes y el empleado, la calidad de los productos, la eficiencia, ventas, de endeudamiento, niveles de inventarios y las políticas de crédito.

Por otra parte, la elaboración del programa consiste en determinar la secuencia de las actividades, el tiempo en que se llevarán a cabo y los responsables de estas mismas con la única finalidad de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Finalmente, la integración de los presupuestos en los cuales se determina por anticipado en términos monetarios y no monetarios la asignación de los recursos, para un periodo específico. Los presupuestos se calculan con pronósticos e históricos de los resultados obtenidos con anterioridad, estos se dividen en presupuestos de operación, capital y financiero.

---

<sup>9</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.41-46

En esa misma línea es importante mencionar las herramientas que se disponen como los medios de apoyo a este proceso. Los métodos y técnicas que se pueden utilizar para el reconocimiento del entorno se hace mención la inteligencia de la competencia y de mercados, seguido por el análisis del entorno, la prospectiva, finalmente por el método de pronósticos. Otras herramientas son el benchmarking, la elaboración de presupuestos y la programación.<sup>10</sup>

### **2.2.1.2 Organización**

Consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidad y autoridad a las personas, mediante el diseño y determinación estructural de los sistemas de la organización. El propósito es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar los recursos y las funciones. Las ventajas que aporta la organización es reducir los costos, incrementar la productividad, reducir y eliminar la duplicidad, establecer el diseño de la empresa. Este proceso está constituido por la división del trabajo que sigue las siguientes etapas: describir los procesos, definir funciones, clasificar funciones, establecer líneas de comunicación y definir los procesos.

Así mismo, la estructura de la organización es la forma de disponer los niveles jerárquicos que pueden utilizarse en diversos modelos como: funcional, por productos, geográficos o por territorios, clientes, por procesos o equipos y secuencia.<sup>11</sup>

Con respecto a las herramientas de organización, se pueden utilizar organigramas que representan de manera gráfica las áreas de una organización. Por otro lado, los manuales de acuerdo con sus contenidos pueden ser de procedimientos, políticas, organizacionales, técnicas y de puestos. Seguidamente por los diagramas de proceso conocidos como flujogramas, estos diagramas permiten simplificar el trabajo, mejorar el proceso y eliminar demoras. Consecuentemente se tiene el cuadro de distribución de trabajo o de actividades. Finalmente, el análisis de puestos donde se clasifican las labores que desempeñan las unidades de la compañía.

### **2.2.1.3 Integración**

En esta etapa la organización obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades, esta comprende los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. En este proceso se definen las necesidades y los requerimientos, seguidamente se establecen los estándares de calidad, posteriormente se determina la fuente de abastecimiento,

---

<sup>10</sup> Arango, C. A. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. D.F. México: Pearson., p.59

<sup>11</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.61-64

consecutivamente se elige el proveedor más confiable y por último se selecciona el recurso de acuerdo con los estándares de calidad.

La integración del recurso humano es clave para el éxito de las organizaciones por lo que este conlleva varias etapas que inician con el reclutamiento, este puede ser interno, externo y mixto, luego con la selección del personal, que consiste en la recepción preliminar de candidatos, elaboración de solicitud de empleo, entrevista previa, aplicación de pruebas de conocimientos, aplicación de pruebas psicométrías, entrevista de selección.<sup>12</sup>

También es importante considerar las herramientas de esta etapa. Para el área de recursos humanos se utilizan exámenes psicométricos, entrevistas, análisis de puestos entre otros. Para los recursos materiales se utilizan punto de pedido, punto de reorden. Para los recursos tecnológicos se utilizan los estudios de factibilidad, estudios costo beneficio y tasa interna de retorno. Por último, los recursos financieros que utilizan el punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.

#### **2.2.1.4 Dirección y liderazgo**

En esta fase se ejecuta todo lo planeado de acuerdo con la estructura organizacional, la dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo. En la toma de decisiones es importante definir el problema, luego plantear alternativas, seguidamente analizar las repercusiones y finalmente evaluar el costo beneficio.

Por otro lado, la motivación es uno de los factores más importantes de la dirección, por medio de la motivación se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y entusiasmo. Para entender cómo funciona la motivación es importante tomar en cuenta la jerarquía de las necesidades de Maslow, en ésta establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas las fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia y de reconocimiento, finalmente la de autorrealización.<sup>13</sup>

Con respecto al liderazgo es la competencia que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la obtención de una visión, las cualidades más sobresalientes que debe poseer este es la visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva, sinceridad, justicia y lealtad.

---

<sup>12</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.61-87

<sup>13</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.105-109

Por el contrario, la autoridad es la facultad para dar órdenes y exigir el cumplimiento de éstas con la finalidad de alcanzar los objetivos. Los elementos de la autoridad son el mando y la delegación, el primer elemento se refiere a la concesión de autoridad y responsabilidad para ejecutar decisiones, el segundo elemento consiste en dar órdenes e instrucciones. Los tipos de autoridad que se pueden mencionar: formal, lineal, funcional, técnica y personal.

Con relación, las herramientas, se puede dividir en cuantitativas que consiste en tormenta de ideas, Delphi, círculos de calidad, equipos de trabajo, desde la perspectiva cuantitativa se tiene las herramientas de calidad, cadenas de fines y medios, análisis marginal, análisis costo efectividad, árboles de decisiones, modelos, camino crítico, PERT, punto de equilibrio, análisis de correlación, líneas en espera, mínimos cuadrados y programación lineal.

### **2.2.1.5 Evaluación y control**

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con la finalidad de reorganizar para reanudar el proceso. El control es de suma importancia porque ayuda a comprobar la efectividad de la gestión, promueve la calidad, protege los activos de la empresa, garantiza el acatamiento de planes, establece medidas para prevenir errores, reduce costos y tiempo. En el proceso del control primero se establecen estándares, en segundo lugar, se mide y detectan las desviaciones, seguidamente se establecen las correcciones y por último se realiza una retroalimentación. Con respecto a las herramientas de control están los reportes e informes, sistemas de información, formas, auditorías.<sup>14</sup>

Por lo tanto, durante el proceso administrativo se pueden observar principios y leyes que han sido debidamente comprobados y que promueven la competitividad y el éxito de la empresa. En la etapa de la planeación se encuentran la factibilidad, la objetividad, la flexibilidad, la cuantificación, la unidad del cambio de estrategias. Con respecto a la organización se puede mencionar los principios de la misión, de la simplificación, de la especialización, la unidad de mando, de difusión, tramo de control, de la coordinación y de la adecuación. En la etapa de la integración los principios que se consigue indicar la provisión de elementos necesarios, calidad de proveedores, personal adecuado para el puesto. En la etapa de la dirección los principios de resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto, impersonalidad de mando, coordinación de intereses y de la vía jerárquica. Y por último la etapa de control que sus principios inician con

---

<sup>14</sup> Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. D.F México: Pearson., p.104-129

el equilibrio, indicadores estándares, oportunidad, desviaciones, costeabilidad, excepción y función controlada.

Se infiere que la administración se preside por una sucesión de valores éticos que permite orientar la conducta del administrador durante su ejecución. Estos valores éticos influyen directamente en el bienestar de la organización. Todas las organizaciones deben poseer un código de ética y una filosofía organizacional que oriente todas sus acciones. Los valores sociales son los de mayor importancia dado que contribuyen al bienestar de las personas a través de la calidad del producto o servicio, del mejoramiento de la situación socioeconómica de la población, del cumplimiento de las obligaciones fiscales, del desarrollo a través de creación de fuentes de trabajo, finalmente por incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales. Los valores éticos de las organizaciones tienen como finalidad mejorar la organización. Para finalizar los valores están los económicos que su finalidad se orienta a la obtención de beneficios económicos.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso administrativo que sigue el club Legendarios F.S.C. de futsal ubicado en la ciudad de Guatemala?

Los equipos que actualmente conforman la liga de futsal de Guatemala son diez entre estos están: Legendarios FSC, Glucosoral, CSD Tellioz, Antigua GFC, CD Kinesio, Proyectos Futsal, San José Futsal, Hansport, Alianza y Edén United. A pesar de ser varios equipos, liga de futsal está siendo financiada por una sola persona, que se encarga de ayudar a la mayoría de los equipos con aportes económicos al inicio de temporada. Si esta persona decide retirarse de la liga automáticamente muchos equipos dejarían de percibir alguna ayuda económica y esto hará que desaparezcan la mayoría de estos.

En relación con los derechos de transmisión los posee la liga de futsal, por lo que los equipos de futsal no pueden negociar estos derechos con las empresas encargadas de transmitir los partidos de la liga. Actualmente los partidos televisados son dos, los más llamativos de la jornada, estos derechos que firmó la liga con la empresa encargada de televisarlos prohíben la transmisión de los juegos en plataformas digitales como Facebook y YouTube, solo existe una página que tiene los derechos de transmisión de estos juegos.

Además, los equipos no cuentan con un domo, actualmente se tienen dos únicas sedes que son el domo de la zona 11 y el domo de la zona 13. El primero es un recinto deportivo privado que pertenece a la liga de futsal y el segundo es público coordinado por la CDAG. El no contar con un domo por parte de los equipos hace que estos no pueden cobrar una entrada por el ingreso, negociar espacios publicitarios, activaciones de marca dentro del recinto, esto con la finalidad de comercializar dentro de sus instalaciones.

Ahora bien, si se aborda el tema salarial de jugadores, algunos equipos pagan de acuerdo con sus posibilidades, por ejemplo, Glucosoral es el club más sólido que tiene la liga actualmente, puesto que lleva quince años retribuyendo a sus jugadores y cuerpo técnico sin contratiempos. Seguidamente por el club CSD Tellioz que paga a todos los jugadores. Posteriormente se encuentra Antigua GFC donde todos los integrantes del club perciben un salario. Cabe resaltar que estos tres equipos cuentan con un director técnico, un asistente técnico, un fisioterapeuta y utileros.

Por otra parte, están los clubes más modestos como lo son CD Kinesio, C. Kaliman, Jurídicos GT, Hansport, Alianza y Edén United que a lo sumo reciben sueldos entre uno y

tres jugadores por equipo y los demás lo hacen ad honorem. Estos clubes en su mayoría no cuentan con asistentes técnicos, fisioterapeutas y mucho menos utileros.

Legendarios FSC incursionó hace dieciocho años en el área deportiva. Inició con apoyo financiero de parte de sus propios jugadores sin ningún patrocinio por una entidad. Cabe mencionar que es el equipo más antiguo de la liga. Como todo club ha tenido altibajos, en los últimos años se ha posicionado como unos de los mejores de la liga nacional.

Después del crecimiento que ha tenido Legendarios FSC en los últimos años ha tenido problemas por carecer un proceso administrativo. Entre las principales problemáticas se puede mencionar morosidad en el pago de jugadores, en este caso el desembolso de dinero es aplazado y en otras no se hace efectivo el mismo. Por otro lado, es importante recalcar que la cobranza es deficiente, las marcas o personas que patrocinan el club en ocasiones omiten aportar la cantidad acordada a inicios de temporada. Por consiguiente, existe una falta de comunicación constante con las marcas. Así mismo, tampoco se cuenta con una persona encargada de la relación con los patrocinadores.

Con respecto a las gestiones administrativas ante la liga de futsal, existen atrasos con respecto a solvencias, pagos de tarjetas amarillas, pagos de tarjetas rojas, resolución de conflictos, inscripciones y bajas de jugadores, entre otras. Esto conlleva a que los jugadores se pierdan juegos de liga por las demoras presentadas anteriormente, no existen atribuciones y responsabilidades.

Además, existe una ineficiencia en el manejo de los recursos del club, como el aprovechamiento de horarios de entreno, material de entrenamiento, entre otros. Por otra parte, los jugadores desconocen la filosofía del club, por lo cual no se tiene un rumbo establecido en cuanto a lo que busca el equipo en el futuro.

No existen alternativas para los diferentes problemas que pueden presentarse en el desarrollo de sus actividades, están siendo reactivos en la solución de sus conflictos, desaprovechando oportunidades.

A pesar de que algunos equipos tienen las posibilidades económicas, no cuentan con una estructura que facilite la dirección y administración de sus actividades, generando orden, identificando, clasificando actividades de la empresa, agrupando los departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

#### **4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Las entidades deportivas, especialmente en el fútbol están teniendo inconvenientes en el área administrativa. La administración es una actividad universal indispensable en cualquier organización ya sea pública o privada, con la finalidad de garantizar su competitividad alcanzando sus objetivos.

Actualmente el club en el que se hará la investigación no cuenta con una planificación adecuada para que las amenazas puedan convertirse en oportunidades, reducir el riesgo e incertidumbre del club, fijar el rumbo de la entidad, convertir las debilidades en fortalezas. Así mismo, definir procesos, establecer las estructuras y optimizar los recursos del club, mejorar la toma de decisiones, aumentar la comunicación con las marcas y finalmente liderar el equipo para la consecución de los resultados.

Tras la supervisión realizada, se determinó que en el área administrativa existe una falta de un proceso administrativo que planifique, organice, integre, dirija y controle. Con lo anterior se puede dar paso a la elaboración de un plan administrativo donde se establezca objetivos, estrategias y planes de acción por temporadas por tal razón se formula la siguiente hipótesis: “mientras mayor sea el proceso administrativo de los clubes de fútbol en la ciudad de Guatemala mayor será su competitividad”



## **5. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1 Establecimiento de objetivos de investigación**

#### ***5.1.1 Objetivo general***

Determinar el proceso administrativo del club Legendarios F.S.C. en la ciudad de Guatemala.

#### ***5.1.2 Objetivos específicos***

Identificar el plan estratégico (filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos) del club Legendarios F.S.C.

Determinar la estructura organizacional del equipo Legendarios F.S.C.

Describir los recursos materiales, tecnológicos, financieros con los que cuenta el club.

Especificar la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional del equipo de futsal Legendarios F.S.C.

Definir los indicadores para medir los resultados que utiliza el equipo de futsal Legendarios F.S.C. en la ciudad de Guatemala.

### **5.2 Diseño de la muestra**

#### ***5.2.1 Definir la población***

Para la siguiente investigación se tomó al club Legendarios F.S.C. el cual fue descrito en antecedentes.

Sujeto uno

El sujeto número uno cuenta con conocimientos en administración y gestión de un club deportivo de futsal, además de esto debe ocupar actualmente estas funciones. El número de sujetos que se consideró fueron dos. El presidente del club Legendarios y su asistente administrativo. Actualmente el presidente del club Legendarios tiene experiencia en organismos deportivos, experiencia como atleta de fútbol, licencia como entrenador tipo A. Con respecto a nuestro sujeto dos tiene licenciatura en Deportes, licencia tipo B como entrenador y experiencia como atleta.

Sujeto dos

El sujeto número dos son los jugadores del club Legendarios. Personas mayores de dieciocho años, estudiantes, trabajadores, que han sido elegidos en la temporada 2022-2023 como parte del equipo. Con experiencia de más de cuatro años en la disciplina.

### **5.2.2 Determinar el tamaño de la muestra**

Sujeto uno

En el club se cuenta con cinco personas que laboran a nivel administrativo y para esta investigación se eligió como muestra a criterio del investigador a dos.

Sujeto dos

Con relación al sujeto dos, se tiene una población de diecinueve futbolistas. Se realizó un censo porque se incluyó a todos.

### **5.2.3 Selección de un procedimiento de muestreo**

Sujeto uno

Se eligió a dos bajo una técnica de muestreo de casos típicos donde se buscó que los sujetos llenaran las características planteadas para esta investigación. Es decir que tuvieran conocimientos sobre la administración del club porque al momento en que se realizó la investigación estaban participando en este proceso.

Sujeto dos

Debido a que la población era pequeña se procedió a trabajar con la totalidad de los sujetos por lo tanto se realizó un censo.

### **5.2.4 Seleccionar la muestra**

Una vez establecidas las características de los sujetos y el número que se necesitaba se procedió a buscar a estos sujetos.

Sujeto uno

Edad	Sexo	Sector laboral	Escolaridad	Profesión	Área geográfica
55 años	Masculino	Servicios	Diversificado	Entrenador nivel A	Central

Edad	Sexo	Sector laboral	Escolaridad	Profesión	Área geográfica
29 años	Masculino	Servicios	Licenciado	Entrenador nivel A	Central

Sujeto dos

Escolaridad	Diversificado	Licenciatura
Frecuencia	16	3

Tiempo en el club	1 año	2 años	Más de 3 años
Frecuencia	6	2	11

Ocupación	Estudiantes	Trabajadores
Frecuencia	3	16

Estado civil	Soltero	Casado
Frecuencia	18	1

### **5.3 Selección de técnicas de investigación**

#### **5.3.1 Técnica cualitativa**

Para esta investigación consideró una entrevista semiestructurada. En ésta, se busca un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador. Este tiene una guía de preguntas, a partir de las cuales realiza la entrevista; el formato le permite agregar las preguntas que crea necesarias para profundizar en el tema.

#### **5.3.2 Técnica cuantitativa**

La técnica cuantitativa que se considero fue la encuesta. Este es un instrumento de investigación compuesto por una serie de preguntas de forma estructurada que tiene como objetivo recolectar información relacionada con los indicadores de la investigación. La encuesta<sup>15</sup> está compuesta por dos parte; los datos de clasificación y el cuerpo de preguntas. Así mismo, la encuesta es anónima, no identifica a la persona que respondió por lo que se considera que la información es más veraz.

#### **5.3.3 Diseño del instrumento**

La encuesta de esta investigación consta de 18 preguntas cerradas, de respuesta múltiple. La mayoría de las preguntas se establecieron para que pudieran elegir varias opciones de respuesta. Contenía cuatro preguntas filtro a lo largo de la encuesta. Estas preguntas se elaboraron para determinar el proceso administrativo de un club de futsal en la ciudad de Guatemala. La encuesta fue validada por expertos en el área de administración. Al instrumento se adjuntó una breve presentación en la cual se explica la razón de la investigación, por quién era realizada. (Véase anexo 1).

También se elaboró dos entrevistas con 28 preguntas abiertas, con el mismo objetivo y los mismos indicadores. Tanto la entrevista como la encuesta fueron realizados específicamente para esta investigación y fueron validados a través de la revisión de expertos (Véase anexo 1).

#### **5.3.4 Estudio de campo**

Para llevar a cabo el estudio de campo se utilizaron los dos métodos de investigación el cualitativo y el cuantitativo. La técnica que se utilizó para el método cualitativo fue una entrevista a profundidad. Se entrevistó a dos sujetos siendo el primero el presidente de

---

<sup>15</sup> Asteguieta, A. C. (2016). Investigación de mercados. Guatemala: Visión Digital., p.50

Legendarios F.S.C. Para llevar a cabo esta entrevista se realizó una guía (véase anexo 1), se contactó vía telefónica para poder concertar una cita, se agendó el sábado 15 de octubre del 2022.

La entrevista se realizó en su casa ubicada en San Lucas Sacatepéquez, se le abordó dándole una pequeña introducción del tema de interés y se le comunicó por qué él era el sujeto idóneo de la entrevista. La misma se grabó en una nota de voz, para luego hacer el levantamiento de las respuestas. La reunión duró cincuenta y siete minutos.

La segunda entrevista que se realizó fue al asistente administrativo, para llevar a cabo esta entrevista se realizó una guía (véase anexo 1), se contactó vía telefónica para poder concertar una cita, el sábado 15 de octubre del 2022, la entrevista se realizó en su casa ubicada en San Lucas Sacatepéquez, se le abordó dándole una pequeña introducción del tema de interés y se le comunicó por qué él era el sujeto idóneo. La entrevista se grabó en una nota de voz, para luego hacer el levantamiento de las respuestas, la reunión duró treinta minutos. Con la finalidad de evaluar el proceso administrativo, se consideraron varios aspectos, entre ellos la planeación, la organización, la integración, la dirección, la evaluación y el control.

El segundo método que se utilizó fue el cuantitativo. Con el propósito de obtener información detallada se procedió a realizar una encuesta dirigida a los jugadores que conforman el club Legendarios F.S.C. La encuesta consistió en un documento integrado por 23 preguntas. El instrumento utilizado para recabar información consistió en una encuesta en línea (véase anexo 1), que fue distribuida a todos los jugadores del club el viernes 27 de octubre de 2022, en un horario de 10:00 a 15:00 horas.

### ***5.3.5 Análisis e interpretación de resultados***

De acuerdo con los directivos la planeación de la temporada se divide en dos ámbitos el área administrativa y el área deportiva. Con respecto al área deportiva hay que definir los ciclos en los que se lleva a cabo la planificación iniciando con el microciclo que representa una semana, mesociclo que representa un mes y el macrociclo que representa un año. La planificación de la temporada inicia con tener las fechas en que inicia el torneo en función al calendario se establecen los días de la pretemporada, luego se decide los jugadores que continuarán en el equipo y quienes abandonarán, así mismo se determina qué jugadores podrían llegar al club.

Ahora bien, los entrenamientos se realizan semanalmente en función del rival al que se enfrenta, las prácticas se ajustan a lo que sucede en las semanas previas y posteriores para alcanzar los mejores resultados. Con respecto a los días de entreno se establecen de acuerdo con la disponibilidad de domos y los días de juego por lo que se realiza semanalmente.

Según el presidente y su asistente hacen referencia que la planificación desde el punto de vista administrativo consiste en planificar el presupuesto de la temporada. Los gastos en que incurrirá el club, los ingresos que se pueden obtener por parte de los patrocinadores, esto se realiza un mes antes del inicio de la temporada. Con respecto a los gastos del club estos provienen principalmente por el pago de salarios que percibirán algunos jugadores, estos sueldos están determinados por el nivel y jerarquía que tenga cada jugador, seguidamente por el pago de alquiler de canchas, posteriormente la indumentaria que utilizará el equipo durante la temporada como por ejemplo uniformes de juego, de entrenamiento, de presentación; y por último el material que se necesita para poder practicar el deporte como balones, petos, escaleras, conos, entre otros. En relación con los ingresos estos provienen de varios patrocinadores.

Por otra parte, el equipo administrativo al inicio de temporada comunica de forma verbal a los jugadores acerca de la filosofía del club. En cuanto a valores los principales son responsabilidad, puntualidad y respeto. En contra posición los jugadores del club Legendarios mencionan el trabajo en equipo, la disciplina, el respeto y la humildad, puntualidad, constancia y superación como los principales valores que inculca el club (véase anexo 3 gráfica 1).

Según el presidente y su equipo administrativo mencionan que la misión del equipo es competir dentro de la liga de futsal al más alto nivel. Con respecto al conocimiento que tienen los jugadores acerca de la misión del club se determinó que solamente trece jugadores conocen la misión del equipo (véase anexo 2 gráfica 2).

Por el contrario, según el presidente y su equipo administrativo la visión radica en formar jugadores para el alto rendimiento. Con respecto al conocimiento que tienen los jugadores acerca de la visión del club se determinó que solamente doce jugadores conocen realmente la visión (véase anexo 2 gráfica 3).

De otra parte, los directivos mencionan que los objetivos principales que persigue el club a lo largo de la temporada consisten en coronarse como campeón y su segundo objetivo

radica en formar jugadores. En contra parte, en su mayoría los jugadores tienen como objetivo principal ser campeones, seguidamente en mejorar su rendimiento para ser llamados a selección nacional.

Por otro lado, con respecto a la organización existe una carencia de una estructura organizacional, los puestos de trabajo no están divididos por lo que una persona realiza varias funciones. Además, no existe una descripción de actividades. Según la encuesta doce jugadores indicaron conocer al personal administrativo y siete jugadores mencionan desconocer al personal administrativo (véase anexo 2 gráfica 5). Por otro lado, cuatro jugadores realizan otras actividades dentro del club de las cuales se puede mencionar que dos realizan tareas administrativas, uno el manejo de redes sociales y uno busca patrocinios (véase anexo 2 gráfica 6). En el área de organización se pudo determinar que existe diversas oportunidades de mejora.

En cuanto a los recursos materiales el presidente y su asistente mencionan que el club cuenta con camisetas, pantalonetas, calcetines, petos, balones, escaleras, conos e hidratación. Con respecto a la hidratación la marca Hidravidá dota de sueros para los entrenamientos, para la preparación física Vertikal se encarga de prestar sus instalaciones para poder entrenar, con respecto a la recuperación Fisiopro. En contra parte, el club carece de una cancha propia para poder realizar los entrenamientos, esta se debe alquilar. De igual forma no se cuenta con una oficina. Los jugadores hacen mención que tienen todo lo necesario para poder realizar sus entrenamientos.

Por otro parte, los recursos tecnológicos con los que cuenta el club según los directivos son teléfonos celulares, cámaras, computadoras, televisiones, proyectores y aplicaciones para editar videos. Así mismo mencionan que los recursos financieros vienen principalmente de los siguientes patrocinadores farmacias Fayco y Lanquetin, seguidamente por Dobladas San Carlos, luego Textiles San Marcos y Yo Voy.

Además, los directivos mencionan que la selección del personal en el área administrativa, no se da debido a que no existe recursos económicos para contratar profesionales que puedan ejercer estas funciones, las personas que trabajan dentro del club lo hacen sin recibir una remuneración económica. Por consiguiente, no se hace un reclutamiento del personal, mucho menos una selección de este. Por lo tanto, no existen pruebas de conocimientos para la contratación del personal en el área administrativa. Ahora bien, el reclutamiento de los jugadores se realiza mediante una evaluación de las características y

aptitudes de los candidatos durante el torneo, seguidamente la selección de estos se realiza al inicio de temporada mediante pruebas de habilidades y pruebas físicas. La bienvenida e introducción al equipo se la da el entrenador.

Agregando a lo anterior los jugadores mencionan que el reclutamiento se da de la siguiente forma, la mayoría indicaron que el entrenador del equipo lo llamó para que formara parte del club, seguidamente indicaron que un jugador del club es amigo suyo y él lo invitó a realizar las pruebas y por último indicaron que un directivo habló para que formara parte del equipo (véase anexo 2 gráfica 8). Por otro lado, la mayoría de los jugadores indicaron que la inducción dentro del club es muy buena (véase anexo 2 gráfica 9).

Entre tanto según el presidente y su asistente mencionan que la forma de motivar a los jugadores es instándolos a que los entrenamientos los hará mejores, cabe resaltar que tiene uno de los mejores técnicos de fútbol de Guatemala, existe una excelente metodología de entrenamientos esto conlleva a que muchos jugadores alcancen su máximo nivel futbolístico llegando a estar en selección nacional y representar al país en mundiales de esta disciplina. Además de mostrar valores morales dentro y fuera del club como el respeto, la humildad, el cariño, el aprecio. Estos valores son imprescindibles para motivar a que el jugador de lo mejor de él sin buscar un incentivo económico.

Por consiguiente, los jugadores ejecutan el trabajo con responsabilidad y agrado, además de tener un compromiso de lealtad. Existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la jerarquía de necesidades de Maslow. En ese sentido los jugadores se les puede identificar en los recuadros de amor o pertenencia que se refieren a la necesidad de pertenecer a un grupo, el deseo de relacionarse de forma afectiva con las demás personas, luego, se puede establecer en el siguiente recuadro de reconocimiento que consiste la necesidad de confiar en sí mismo, el deseo de logro, de competencia y la necesidad de estimación ajena que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia entre otras.

Así mismo, la forma en que los jugadores se motivan es por incentivos económicos, seguidamente por reconocimientos y por último por regalos (véase anexo 2 gráfica 10). Las razones por las que están en el club y elegir a Legendarios F.S.C sobre los otros equipos de fútbol de Guatemala son competir al máximo nivel, les gusta la filosofía de juego y les gusta los valores que el club inculca. Los objetivos que tienen los jugadores de forma individual son ser campeón y ser convocados a selección nacional.



Según los directivos la comunicación dentro del club es de forma informal, por ejemplo, quejas, sugerencias, comentarios, opiniones, instrucciones, entre otras, no existen canales formales. La comunicación se da de forma vertical fluyendo de un superior a un inferior o viceversa. La manera en que se transmiten los mensajes dentro del equipo es de forma verbal, de forma escrita por medio de las redes sociales del equipo, y por último de forma no verbal que se refiere a las actitudes gestos y comportamientos.

De la misma manera, en su mayoría los jugadores consideran que la comunicación con sus compañeros y su líder es muy buena. Los jugadores revelan que la comunicación se da de forma escrita y verbal (véase anexo 2 gráfica 11).

Según el asistente administrativo define el liderazgo dentro del equipo como bueno, debido a la capacidad que posee su líder para influir, guiar e impulsar a sus jugadores hacia la consecución de la visión apasionado y comprometido con ella. Posee autocontrol, manteniendo la serenidad en los momentos cruciales del juego y actúa con objetividad para inspirar confianza a sus jugadores. Seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del deporte y de las situaciones que se pueden presentar dentro del juego. El técnico es creativo y tiene iniciativa la mayoría de las ocasiones toma decisiones acertadas al colocar a ciertos jugadores dentro del campo, jugar a las diferentes situaciones del juego para resolver resultados adversos. Eso mismo hace que se establezca una atmósfera de un excelente clima dentro de la plantilla motivándolos para el logro de los objetivos.

De modo que, el entrenador posee sentido común para ejecutar correctamente sus planes dentro del juego, para adaptarse a las diferentes situaciones del juego, trata a sus jugadores como le gustaría que lo trataran a él. Además del optimismo que tiene, traducido en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Juntamente con sinceridad, justicia y lealtad estos valores son indispensables para el éxito de cualquier organización, estas conductas engendran a jugadores comprometidos y leales hacia el equipo.

Agregando a lo anterior el equipo administrativo indica que la autoridad dentro del club es ejercida por el entrenador porque tiene la facultad de dar instrucciones y exigir que sean cumplidas, es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos. Las instrucciones son el conjunto de pasos a realizar en las diferentes situaciones del juego, todas estas van encaminadas a resolver los problemas que puedan darse dentro de los partidos. De igual

forma, en su totalidad los jugadores revelan muy bueno el liderazgo de su superior (véase anexo 2 gráfica 12).

Según el presidente y su asistente la medición de los resultados en lo deportivo se realiza de forma semanal de acuerdo con el resultado obtenido. Se analiza cómo se desarrolló el encuentro, qué jugadores estuvieron a la altura y si el trabajo realizado dentro de la semana funcionó. De igual manera tratar de ajustar y corregir el trabajo para el próximo encuentro. Así mismo, se mide al final de temporada de acuerdo con la posición en que se quedó en el campeonato. Además, qué jugadores llegaron a un nivel competitivo.

Entre tanto, los directivos mencionan que los planes deportivos se controlan de manera concurrente que se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades de manera continua y de forma posterior que se realiza después de haber realizado las actividades. Esto basado en la planificación previa de los microciclos, mesociclos, esto se archiva para luego analizarlo de una mejor manera al final del torneo.

## 6. CONCLUSIONES

La planeación de la temporada se divide en dos ámbitos el área administrativa y el área deportiva. Con respecto al área deportiva se definen los ciclos en los que se llevará a cabo la planificación iniciando con el microciclo que representa una semana, mesociclo que representa un mes y el macrociclo que representa un año.

La planificación desde el punto de vista administrativo consiste en planificar el presupuesto de la temporada. Los gastos en que incurrirá el club, los ingresos que se pueden obtener por parte de los patrocinadores, esto se realiza un mes antes del inicio de la temporada. Con respecto a los gastos del club, estos provienen principalmente por el pago de salarios que percibirán algunos jugadores, estos sueldos están determinados por el nivel y jerarquía que tenga cada jugador, seguidamente por el pago de alquiler de canchas, posteriormente la indumentaria que utilizará el equipo durante la temporada como por ejemplo uniformes de juego, de entrenamiento, de presentación; y por último el material que se necesita para poder practicar el deporte como balones, petos, escaleras, conos, entre otros. En relación con los ingresos estos provienen de varios patrocinadores.

Desde el punto de vista de la planificación, la filosofía del club en cuanto a valores se refiere son la responsabilidad, puntualidad y respeto. Con respecto a la misión del equipo es competir dentro de la liga de futsal al más alto nivel. Ahora bien, la visión radica en formar jugadores para el alto rendimiento. Por otro lado, los objetivos principales que persigue el club a lo largo de la temporada consisten en coronarse como campeón y su segundo objetivo radica en formar jugadores.

Con respecto a la organización existe una carencia de una estructura organizacional, los puestos de trabajo no están divididos por lo que una persona realiza varias funciones. Además, no existe una descripción de actividades. En el área de organización se pudo determinar que existe diversas oportunidades de mejora.

La selección del personal en el área administrativa, no se da debido a que no existe recursos económicos para contratar profesionales que puedan ejercer estas funciones, las personas que trabajan dentro del club lo hacen sin recibir una remuneración económica. Por consiguiente, no se hace un reclutamiento del personal, mucho menos una selección de este. Por lo tanto, no existen pruebas de conocimientos para la contratación del personal en el área administrativa. Ahora bien, el reclutamiento de los jugadores se realiza mediante una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos durante el torneo,

seguidamente la selección de estos se realiza al inicio de temporada mediante pruebas de habilidades y pruebas físicas. La bienvenida e introducción al equipo se la da el entrenador.

Los recursos materiales con los que el club cuenta son camisetas, pantalonetas, calcetines, petos, balones, escaleras, conos e hidratación. En contra parte, el club carece de una cancha propia para poder realizar los entrenamientos, esta se debe alquilar.

En relación con los recursos tecnológicos con los que cuenta el club son teléfonos celulares, cámaras, computadoras, televisiones, proyectores y aplicaciones para editar videos. Así mismo, los recursos financieros vienen principalmente de los siguientes patrocinadores farmacias Fayco y Lanquetin, seguidamente por Dobladas San Carlos, luego Textiles San Marcos y Yo Voy.

La comunicación dentro del club es de forma informal. La comunicación se da de forma vertical fluyendo de un superior a un inferior o viceversa. La manera en que se transmiten los mensajes dentro del equipo es de forma verbal, de forma escrita por medio de las redes sociales del equipo.

La autoridad dentro del club es ejercida por el entrenador porque tiene la facultad de dar instrucciones y exigir que sean cumplidas, es indispensable para la ejecución y el logro de los objetivos.

Con relación a la medición de los resultados, en lo deportivo se realiza de forma semanal de acuerdo con el resultado obtenido. Se analiza cómo se desarrolló el encuentro, qué jugadores estuvieron a la altura y si el trabajo realizado dentro de la semana funcionó. De igual manera tratar de ajustar y corregir el trabajo para el próximo encuentro. Así mismo, se mide al final de temporada de acuerdo con la posición en que se quedó en el campeonato. Además, que jugadores llegaron a un nivel competitivo.

Con respecto a los planes deportivos estos se controlan de manera concurrente que se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades de manera continua y de forma posterior que se realiza después de haber realizado las actividades. Esto basado en la planificación previa de los microciclos, mesociclos, esto se archiva para luego analizarlo de una mejor manera al final del torneo.

## 7. RECOMENDACIONES

Con respecto a la planificación es importante que se determine un plan estratégico donde se plasmen los elementos del proceso de la planeación como la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, programas y presupuestos.

Con respecto a la misión y visión del equipo es importante que se comunique constantemente, se puede utilizar múltiples formatos de medios, cuanto mayor sean los canales de comunicación mejores serán las posibilidades de que los jugadores comprendan la misión y visión del club. Utilizando las tecnologías de comunicación más modernas como las redes sociales, de igual forma se puede utilizar cosas tangibles como camisetas de juego, camisetas de entreno, uniformes de presentación, mochilas, balones, entre otros.

Por otro lado, es importante considerar la elaboración de un reglamento interno. Este documento es una herramienta que permitirá regular las relaciones internas dentro del club. El reglamento permitirá tener claridad de las sanciones, los beneficios y las obligaciones, esto gestionará de una mejor manera la cultura organizacional.

De acuerdo con la organización del club se recomienda dividir el trabajo con el propósito de simplificar las tareas, definiendo las funciones más importantes. Con el objetivo de optimizar funciones y recursos, eliminando la duplicidad, incrementando la productividad y simplificando el trabajo. Además, describir las actividades, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrá de desarrollarse en cada uno de los puestos del club.

Se recomienda representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías utilizando organigramas. Esto ayudará a entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman al club.

Se recomienda la contratación de una persona especializada en el área de administración para que realice funciones administrativas del club. La labor principal es conseguir que el club tenga un proyecto deportivo acorde a sus condiciones, al mismo tiempo de ejecutar de manera óptima los recursos disponibles. Así mismo debe de generar una planeación que contenga a toda la organización.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Age, A. (2022). *Advertisign Age*. Obtenido de Advertisign Age: <https://adage.com/>
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Association, A. M. (2022). *American Marketing Association* . Obtenido de American Marketing Association : <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Asteguieta, E. (2009). *Investigación de mercados*. Guatemala: Asteguieta.
- Concacaf. (2021). *Concacaf*. Obtenido de Concacaf: <https://www.concacaf.com/es/quienes-somos/quienes-somos/>
- FIFA. (2022). *FIFA*. Obtenido de FIFA: <https://www.fifa.com/es>
- Hair, J. F. (2006). *Investigacion de mercados* . México: Mc Graw Hill.
- Jóvenes, A. C. (s.f.). *Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo Uruguay*. Obtenido de Asociación Cristiana de Jóvenes Montevideo Uruguay: <https://acj.edu.uy/nosotros.php>
- Molero, J. (2012). *Marketing y futbol*. España: ESIC.
- Münch, L. (2006). *Nuevos fundamentos de mercadotecnia: hacia el liderazgo del mercado*. Mexico : Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Paz, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Patria.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa Noriega Editores.
- Robbins, S. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, P. (2012). *La economía del deporte*. España.
- Salazar, C. (2013). *Bases de marketing deportivo para profesionales de la cultura física*. Colima, México: Gasca. Obtenido de Academia Edu.

- Sanchez, J. (2003). *Economía, fútbol y bienestar social*. España: Diputación Provincial de A Coruña.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Sutton, B. J. (s.f.). *Marketing Deportivo*. Paidotribo.
- Torres, C. A. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Voser, R. D. (2004). *Iniciacao ao Futsal*. Brasil: Editora da ULBRA.
- YMCA. (2020). *laymca.org*. Recuperado el 28 de 8 de 2021, de <https://www.lacaymca.org/futsal>
- Zagalaz Sánchez, M. L. (2004). Deporte para la guerra, versus deporte para la paz. Reflexiones sobre el carácter educativo del deporte. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 7.

## **9. ANEXOS**



## Anexo 1

Entrevista presidente y personal administrativo

Buenos días, tardes, noches mi nombre es Jonatan Arevalo estudiante de la universidad Galileo de la Facultad de Administración.

Estoy realizando una investigación para conocer el proceso administrativo del equipo Legendarios. Dado que usted es quien tiene conocimiento sobre el proceso administrativo, es considerado el sujeto idóneo para esta investigación. ¿podría responderme las siguientes preguntas? Y de igual forma, ¿autoriza para que se grabe esta entrevista?

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Sexo: M-F Escolaridad: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

¿Cómo realizan la planificación de las actividades que se llevan a cabo en el club?

¿Cuáles son los valores del equipo?

¿Cuáles son los compromisos que tiene el equipo ante la sociedad?

¿Cuál es la visión del equipo?

¿Cuál es la misión del equipo?

¿Cómo establecieron la visión y la misión?

¿Cómo dan a conocer la misión y la visión a los jugadores?

¿Cuáles son los objetivos del equipo?

¿Existe un reglamento interno?

¿En qué se utiliza el presupuesto de la temporada?

¿Cuentan con un organigrama?

¿Cómo está dividido el organigrama?

¿Están divididos los puestos de trabajo?

¿Cuáles son las funciones que ejecuta en su puesto?

¿Debería de haber otras funciones dentro del equipo? ¿Cuáles?

¿Qué dificultades ha encontrado en la realización de sus funciones?

¿Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta el club?

¿Cuáles son los recursos tecnológicos con los que cuenta el club?

¿De qué fuente perciben los recursos económicos el club?

¿Como seleccionan al personal administrativo del Club?

¿Qué pruebas de conocimiento se llevan a cabo para la contratación del personal?

¿De qué manera motiva a su equipo de trabajo?

¿De qué manera lo motiva su líder?

¿Cómo es la comunicación en el club?

¿Cómo definiría el liderazgo de su superior?

¿Quién es el encargado de ejecutar los planes del club?

¿Cómo se miden los resultados?

¿Cómo se controlan los planes?

### **Cuestionario Jugadores**

Buenos días, tardes, noches mi nombre es Jonatan Arevalo estudiante de la universidad Galileo de la Facultad de Administración.

Estoy realizando una investigación para conocer el proceso administrativo del equipo Legendarios. Dado que usted es quien tiene conocimiento sobre el proceso administrativo, es considerado el sujeto idóneo para esta investigación. ¿podría responderme las siguientes preguntas?

¿Podría seleccionar los valores que inculca el equipo?

- a. Igualdad
- b. Humildad
- c. Respeto
- d. Disciplina
- e. Honestidad
- f. Esfuerzo
- g. Trabajo en equipo
- h. Diversión
- i. Iniciativa
- j. Empatía
- k. Constancia
- l. Superación
- m. Ilusión
- n. Autocontrol
- o. Motivación
- p. Confianza
- q. Proactividad
- r. Plenitud

¿Conoce la misión del equipo?

- a. Sí (pasar a la siguiente pregunta)
- b. No (pasar a la pregunta de visión)

¿Cuál es la misión del equipo?

- a) Apoyar a la infancia y la juventud, mediante el deporte y la educación en valores, con el fin de contribuir a una sociedad más igualitaria e inclusiva.

- b) Fomentar los valores inherentes al deporte como su principal activo, para favorecer la educación integral de la infancia y la juventud, así como la inclusión social de los más vulnerables.
- c) Posibilitar su mejora en la calidad de vida mediante actividades recreativas, deportivas y sociales: mantenimiento y potenciando un clima cálido de relación humana.
- d) Competir dentro de la liga de futsal al más alto nivel.

¿Conoce la misión del equipo?

- a. Sí (pasar a la siguiente pregunta)
- b. No (pasar a la pregunta del reglamento)

¿Cuál es la visión del equipo?

- a) Ser un equipo deportivo por su contribución social en la infancia y la juventud.
- b) Ser un referente en el uso del deporte como herramienta educativa y de integración social.
- c) Queremos ser el club de futsal más inspirador con un éxito sostenible, dentro y fuera de la cancha, unidos a nuestros aficionados.
- d) Formar jugadores para el alto rendimiento.

¿Tiene conocimiento del reglamento interno del equipo?

- a) Si
- b) No

¿Conoce quien forma parte del equipo en el área administrativa?

- a. Si
- b. No

¿Aparte de jugar, realiza otras actividades dentro del club?

- a) Si (responde pasar a la siguiente pregunta)
- b) No

¿Cuáles actividades realiza?

- a. Entrenar a otros jugadores
- b. Buscar patrocinios
- c. Negociar con marcas
- d. Manejo de redes
- e. Tareas administrativas

¿Cuenta con los recursos materiales para poder realizar sus entrenamientos?

- a) Sí (Pasar a la pregunta de selección)
- b) No (Pasar a la siguiente pregunta)

¿Qué recursos materiales considera que faltan?

¿Seleccione cómo fue su proceso de integración en el Club?

- a. El entrenador del equipo lo llamó para indicarle que formaba parte del equipo
- b. Vio un anuncio donde indicaba que se buscaban jugadores y decidió aplicar
- c. Un jugador es amigo suyo y él lo invitó a formar parte del equipo
- d. Un directivo le habló para que formara parte del equipo

¿Cómo calificaría el proceso de inducción en el Club?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

¿De qué manera lo motivan?

- a. Incentivos económicos
- b. Reconocimientos
- c. Regalos
- d. Otros:

¿Cómo es la comunicación en el club?

- a. Verbal
- b. Escrita
- c. Ambas

¿Cómo considera que es al comunicación en el club con sus compañeros?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

¿Cómo considera que es al comunicación en el club con sus superiores?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

¿Cómo definiría el liderazgo de su superior?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

¿Cuál es tu grado de satisfacción con el compromiso del Club?

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

**Anexo 2**

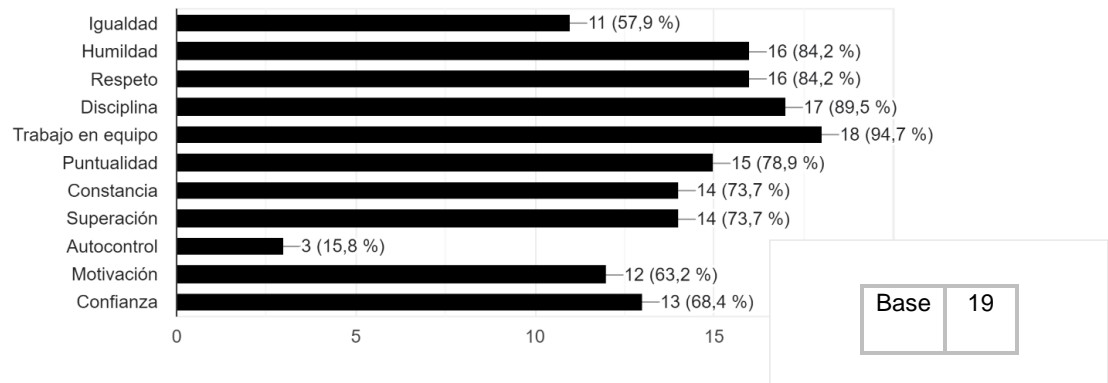
A partir de los cuestionarios que se hicieron a los jugadores del club Legendarios F.S.C. la información se clasificó en gráficas que se presentan a continuación.

Gráfica 1

*Valores del club (Pueden seleccionar varios).*

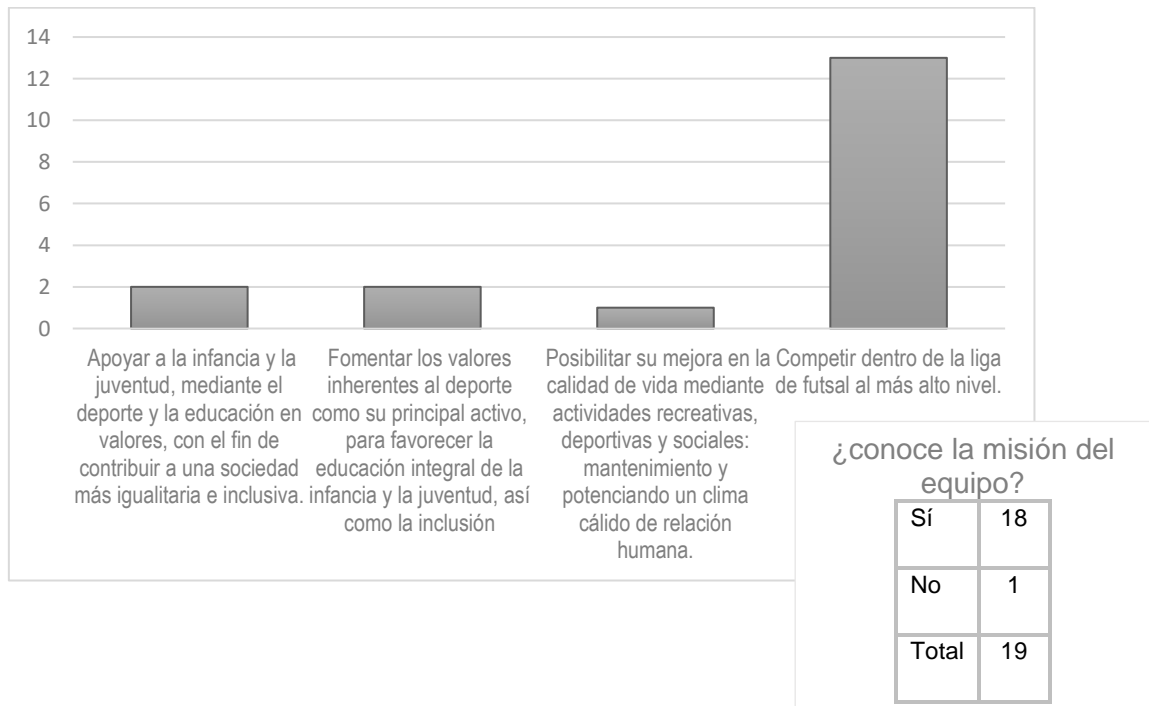
Seleccione los valores que inculca el equipo (Puede seleccionar varios):

19 respuestas



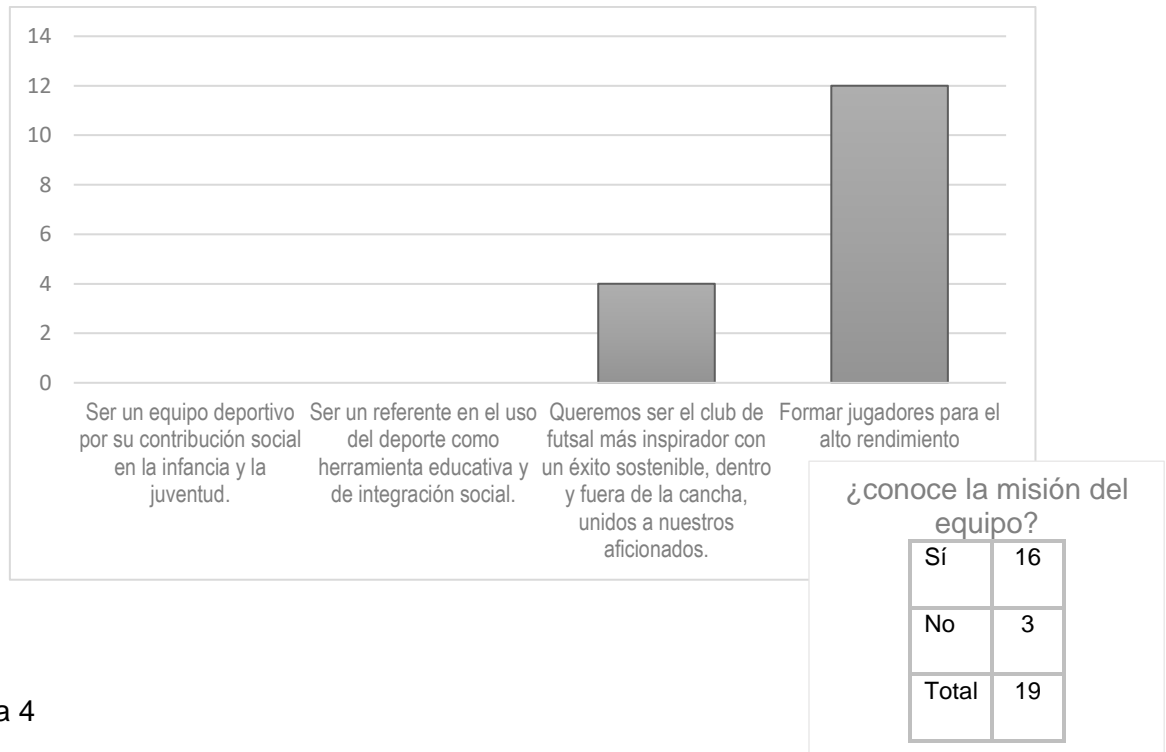
Gráfica 2

*Conocimiento de la misión del equipo.*



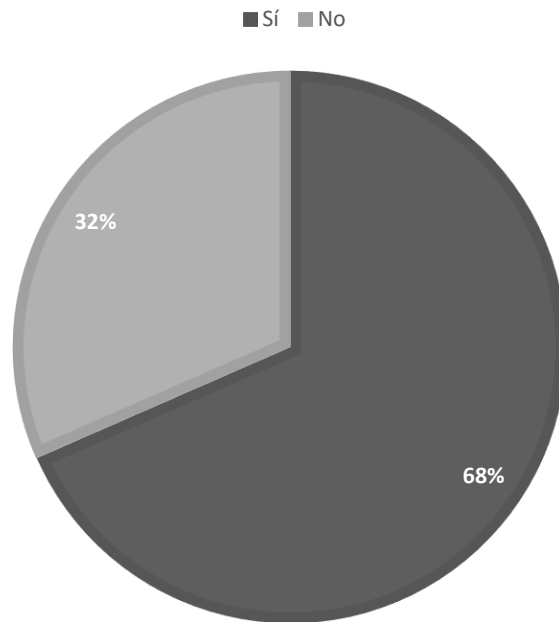
Gráfica 3

Conocimiento de la visión del equipo.



Gráfica 4

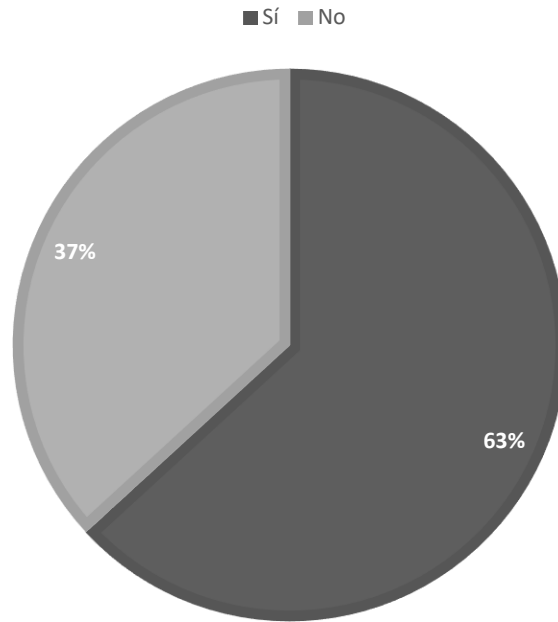
Conocimiento del reglamento interno





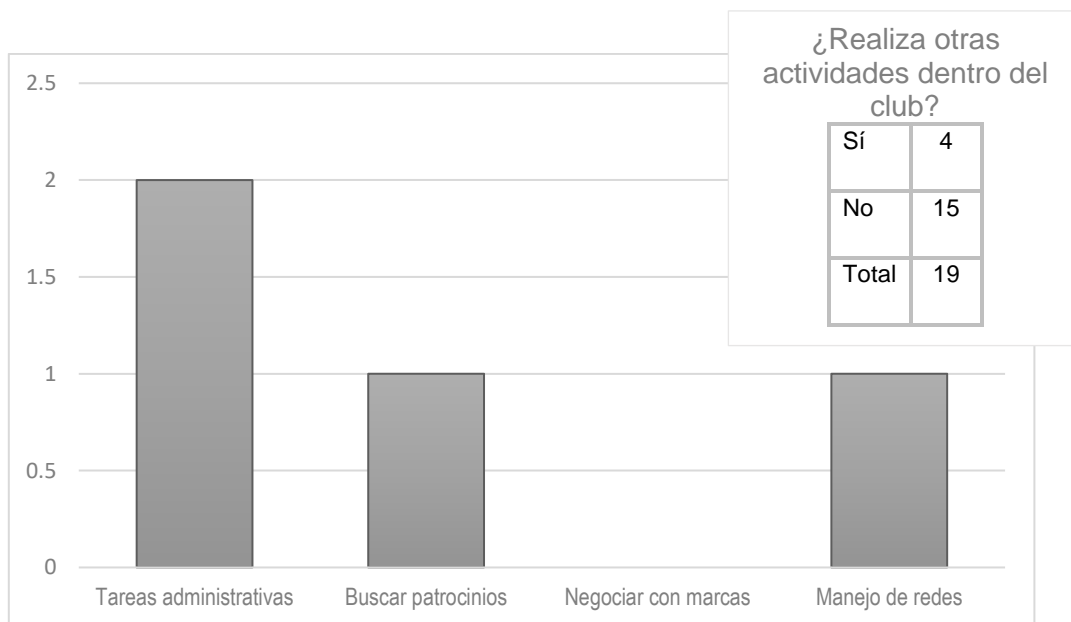
Gráfica 5

Conocimiento de quienes forman el área administrativa



Gráfica 6

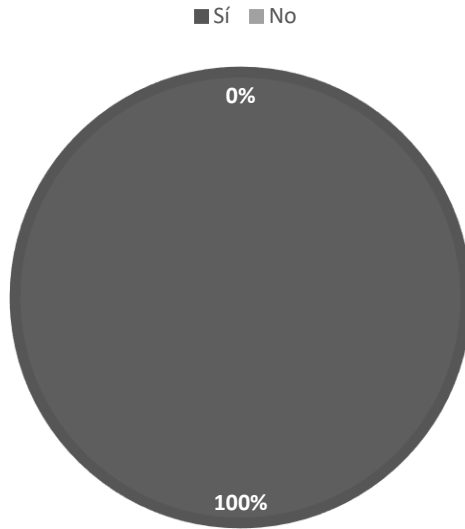
Otras actividades que realizan dentro del club



Gráfica 7

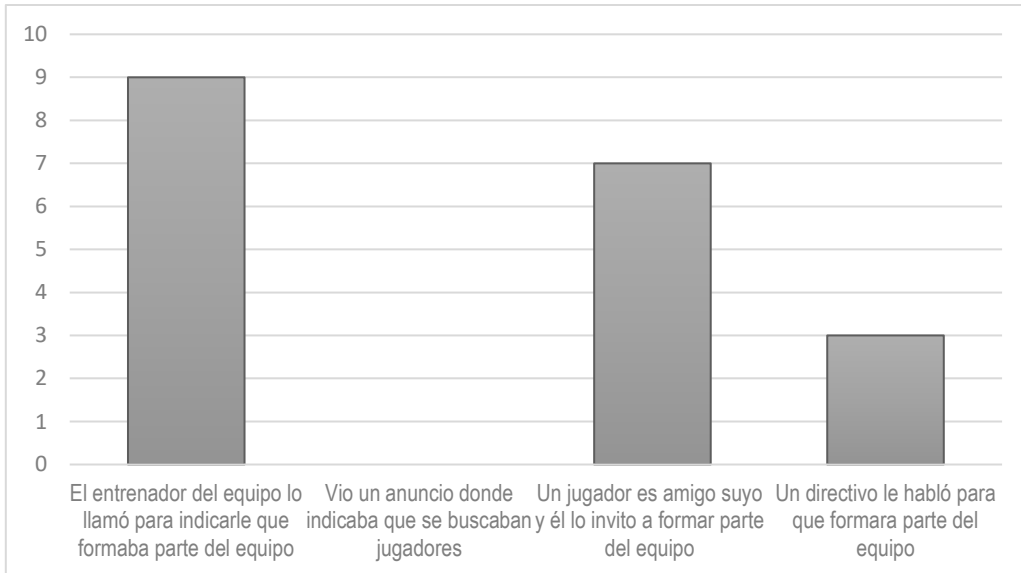
*Recursos materiales del club*

¿Cuenta con los recursos materiales para poder realizar sus entrenamientos?



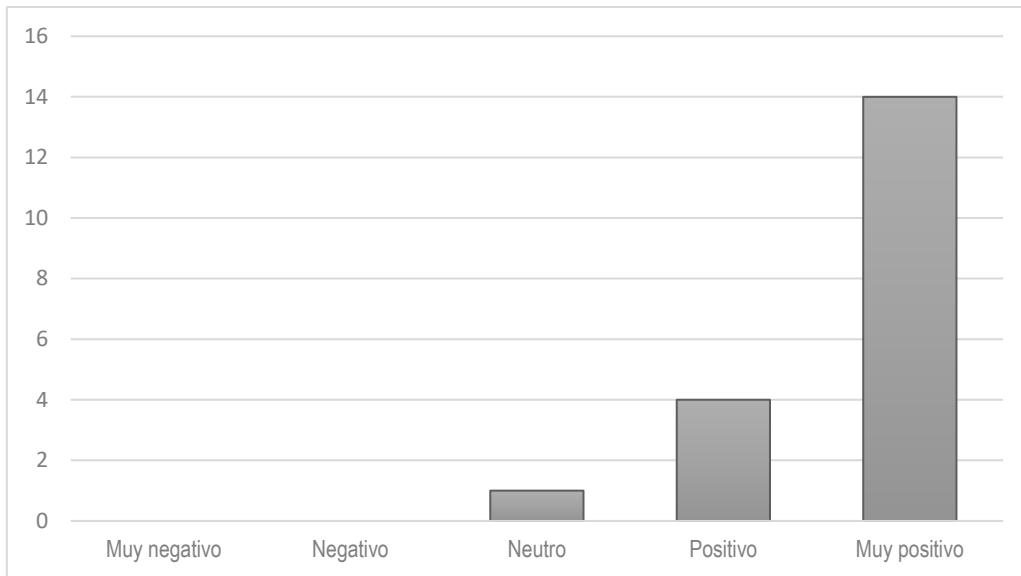
Gráfica 8

*Proceso de integración en el club*



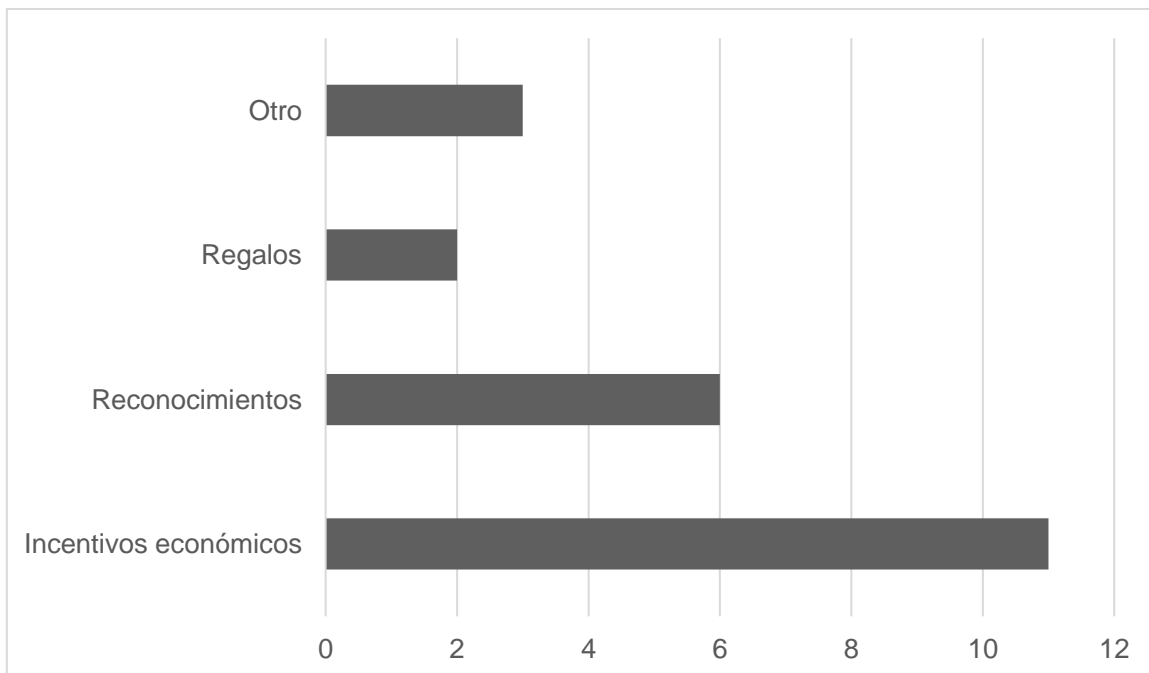
Gráfica 9

*Grado de satisfacción del proceso de inducción del club*



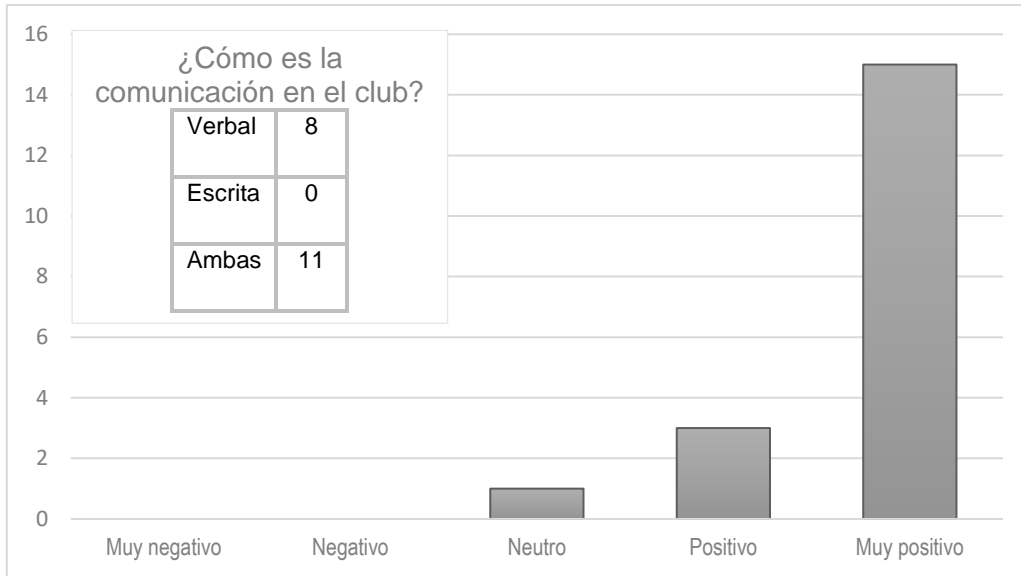
Gráfica 10

*Formas de motivar a los jugadores.*



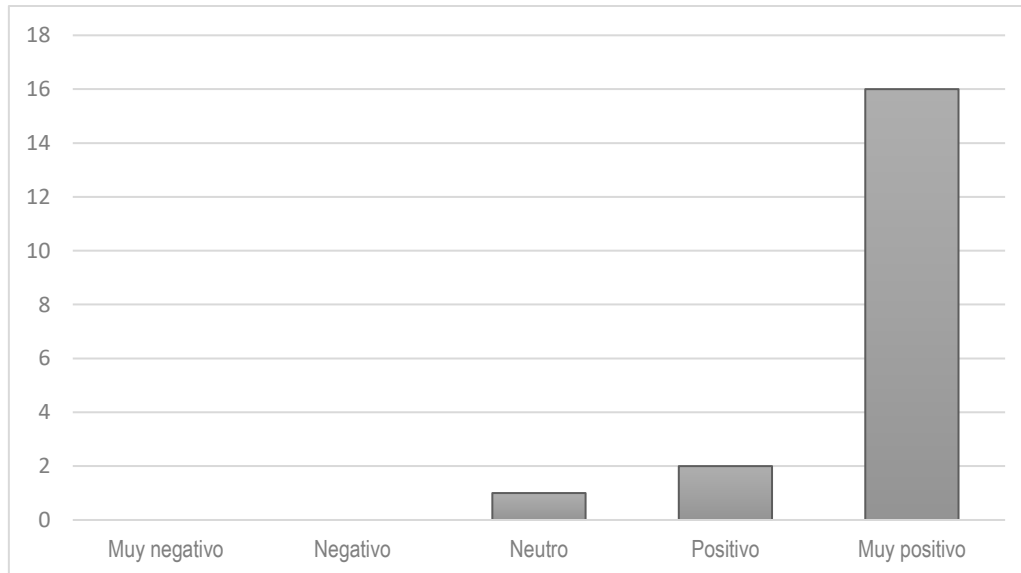
Gráfica 11

*Grado de satisfacción de la comunicación en el club con sus compañeros y superiores.*



Gráfica 12

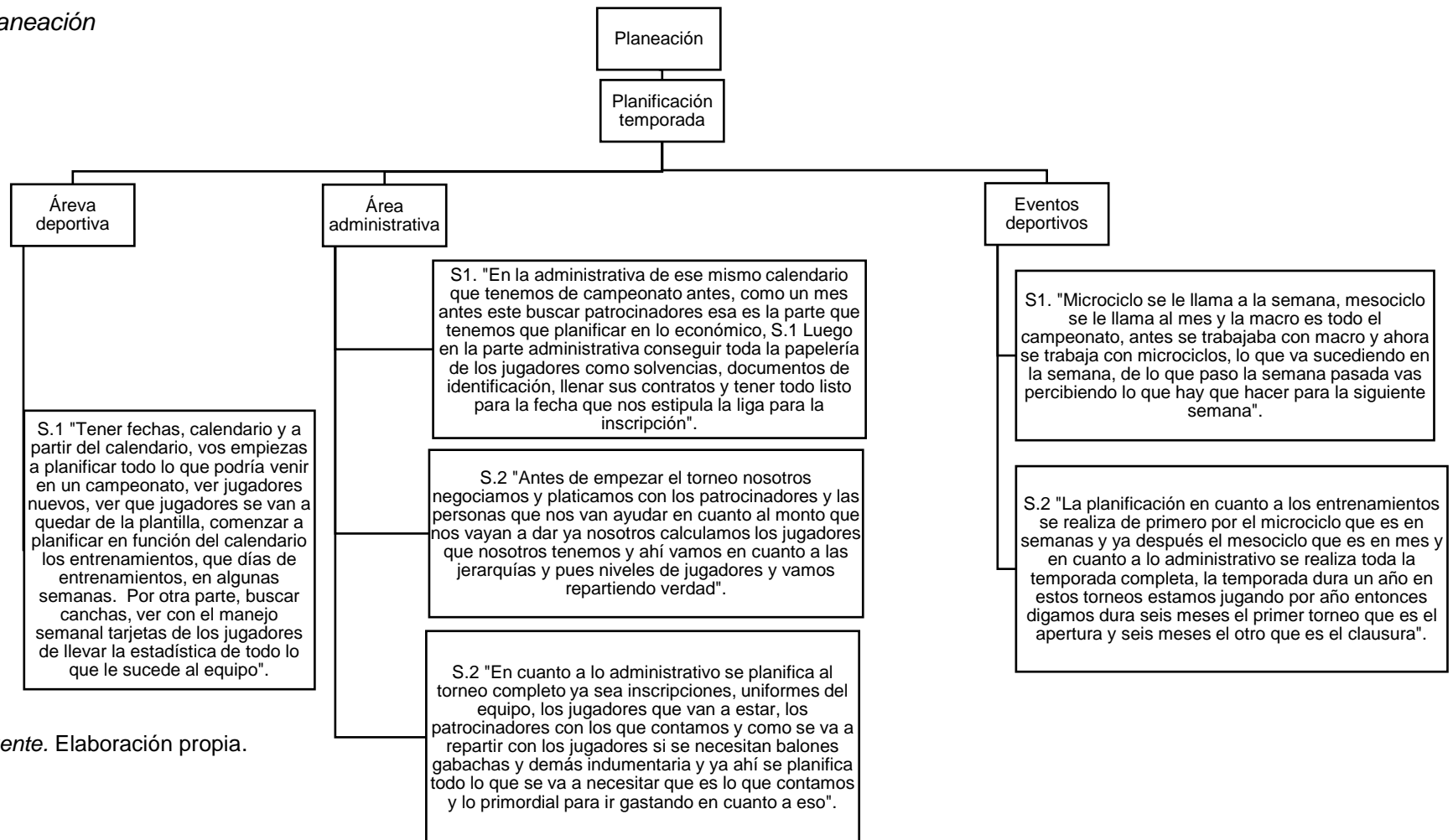
*Grado de satisfacción del liderazgo de su superior.*



A partir de las entrevistas que se realizaron a las personas del área administrativa la información se clasificó en esquemas que se presentan a continuación. Por confidencialidad no se publica el nombre de los sujetos sino que se les identifica como sujeto 1 (presidente del club) y sujeto 2 (asistente administrativo).

### Esquema 1

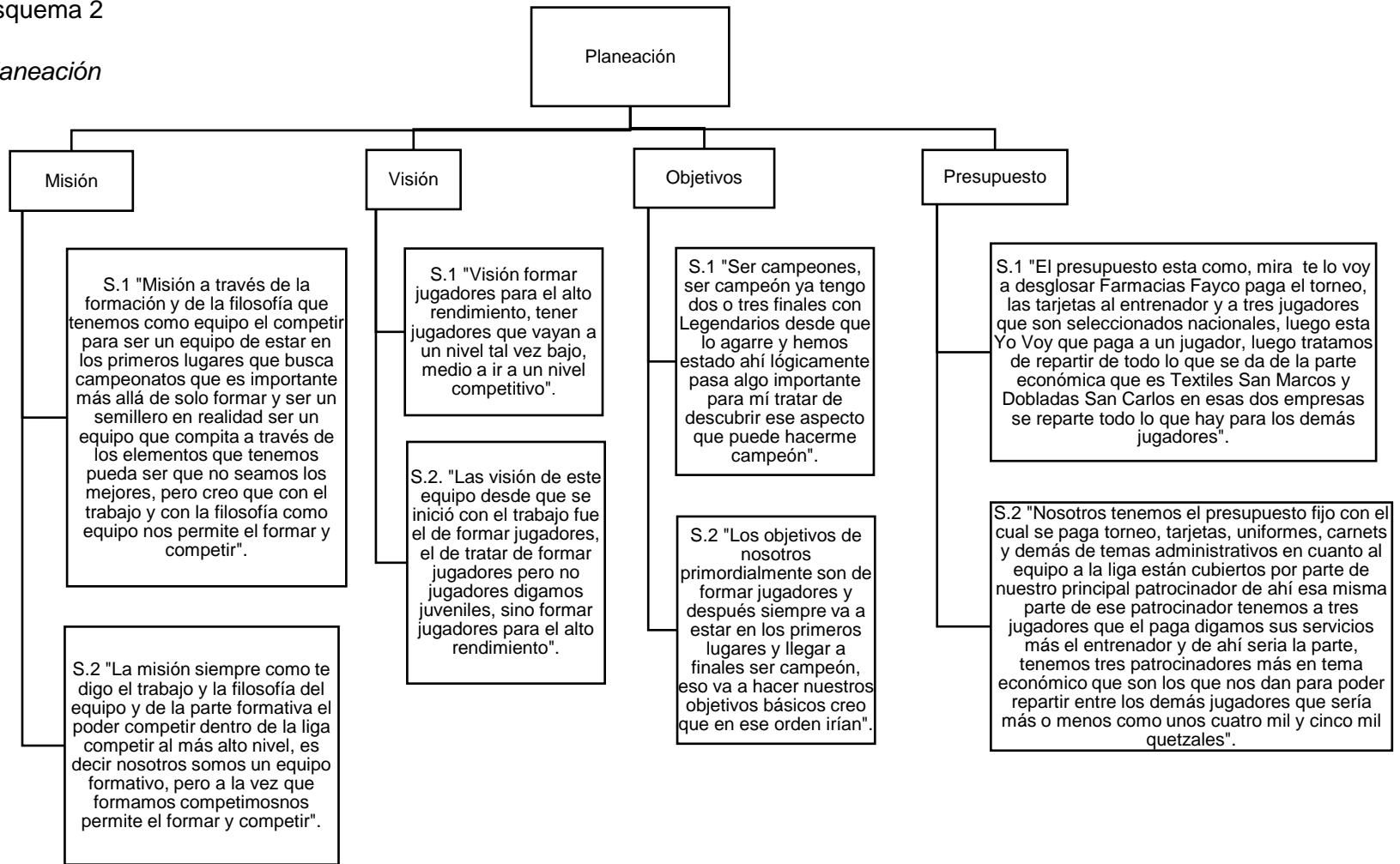
#### Planeación



Fuente. Elaboración propia.

## Esquema 2

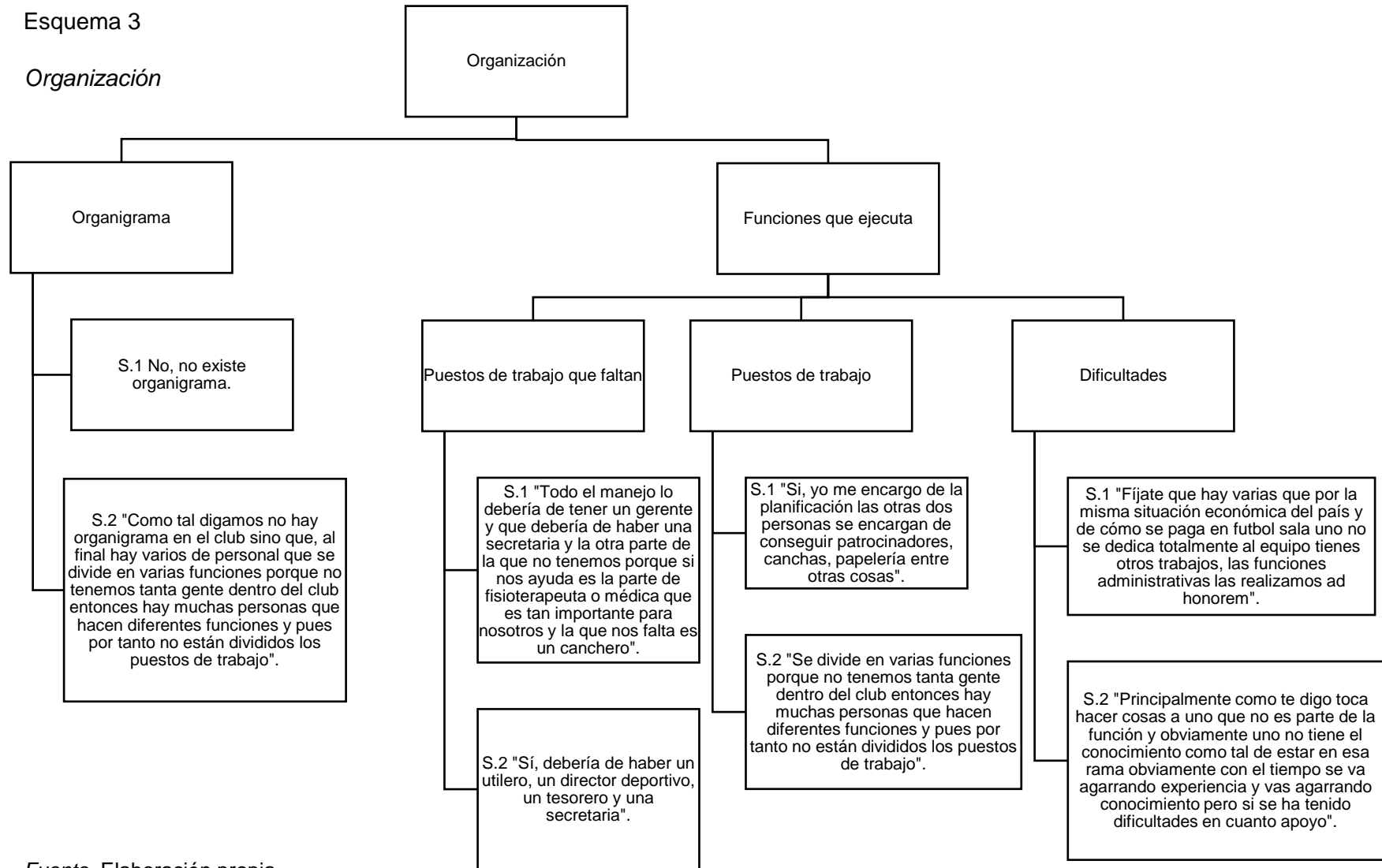
### Planeación



Fuente. Elaboración propia.

### Esquema 3

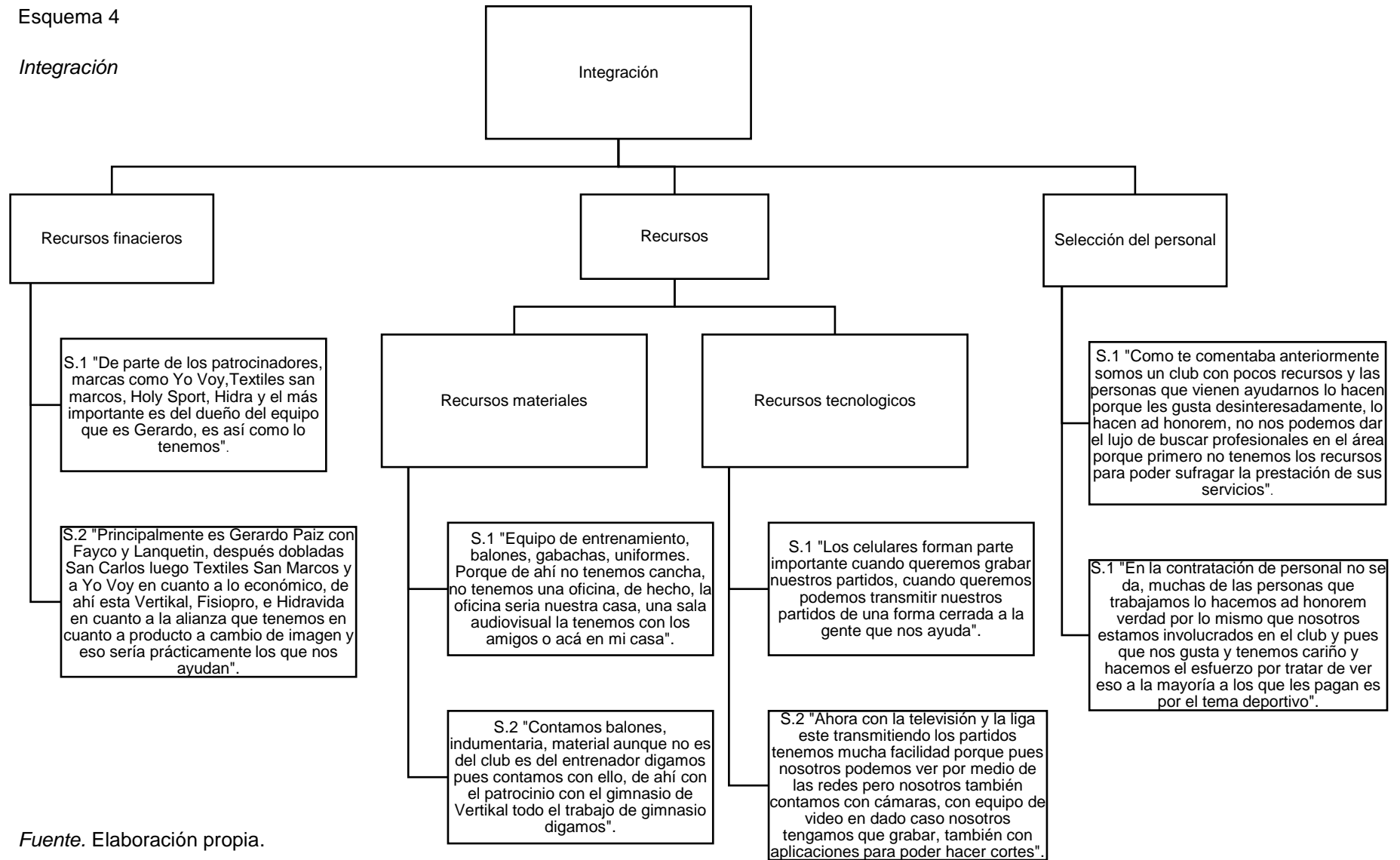
#### Organización



Fuente. Elaboración propia.

#### Esquema 4

#### Integración

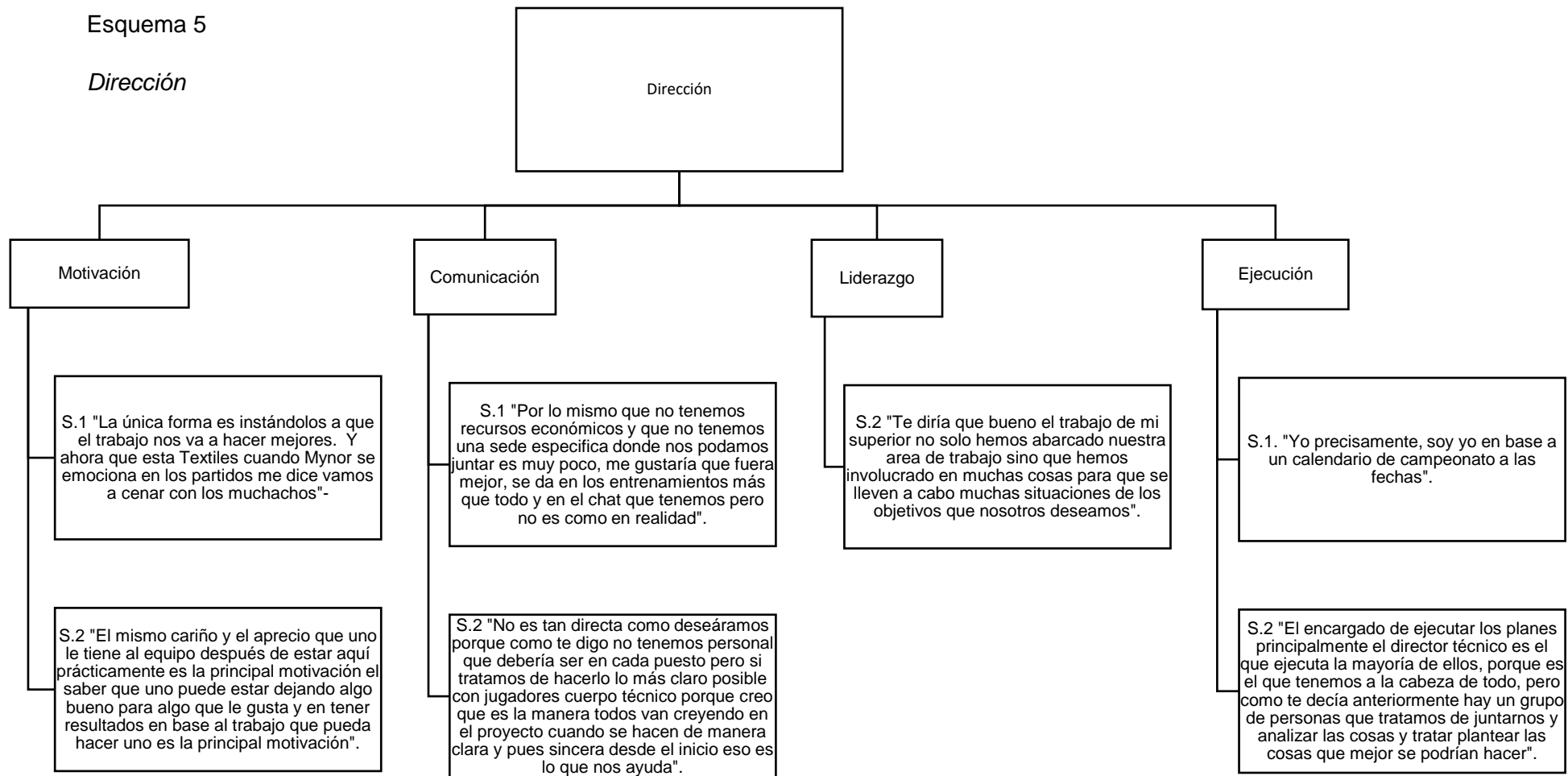


Fuente. Elaboración propia.



Esquema 5

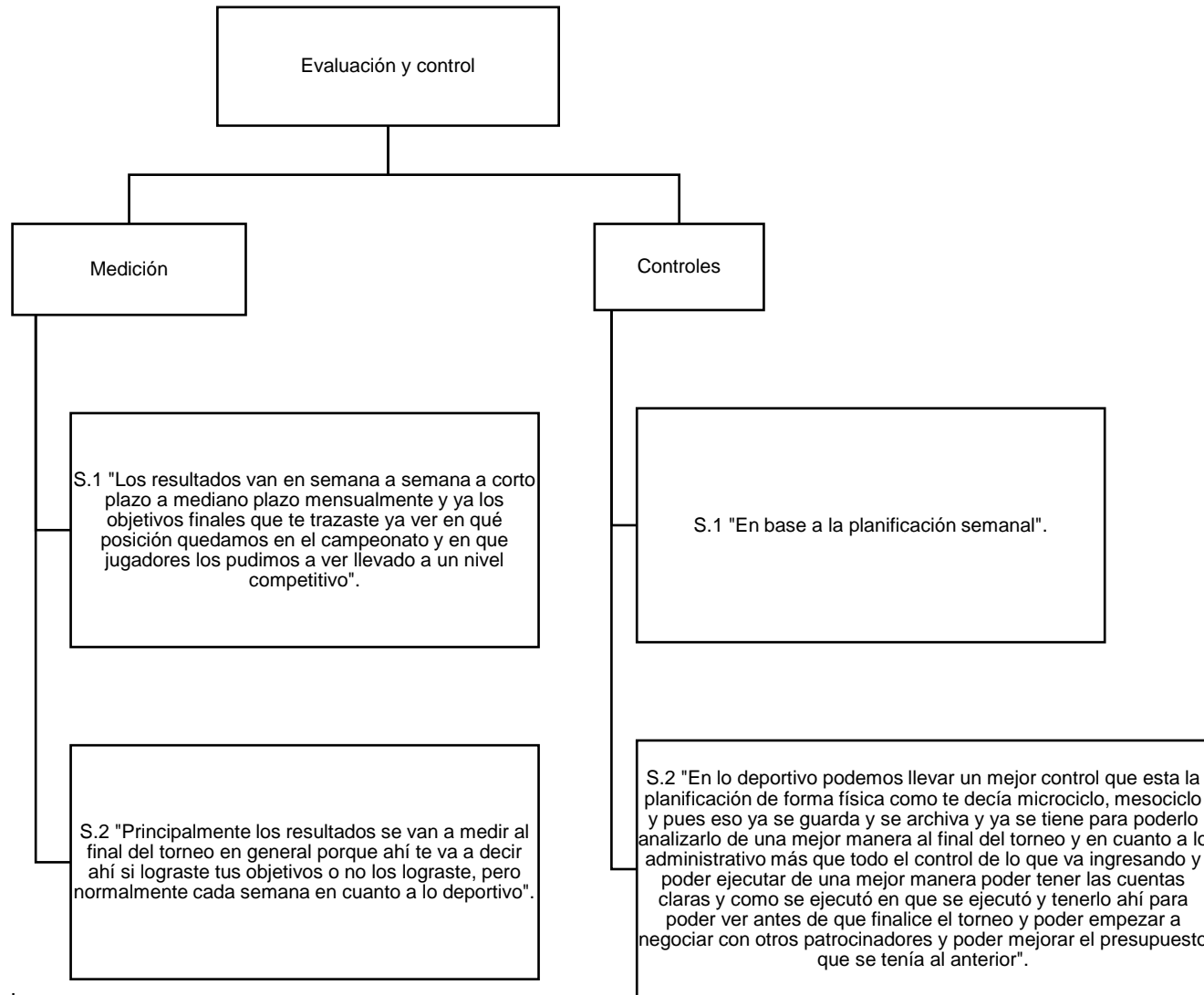
Dirección



Fuente. Elaboración propia

Esquema 6

Evaluación y control



Fuente. Elaboración propia

**Anexo 3**

**PROPUESTA DE VALOR**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

ELABORADO POR  
JONATAN ANIBAL ARÉVALO ARÉVALO

GUATEMALA 2022

## Índice

Introducción .....	56
Objetivo del manual .....	57
Antecedentes del club Legendarios F.S.C. ....	57
Marco jurídico .....	58
Misión .....	65
Visión.....	65
Organigrama.....	65
Estructura de la organización.....	65
Objetivos del club .....	65

## **1. Introducción**

El presente manual de organización del club Legendarios F.S.C tiene como propósito dar a conocer la misión, visión, objetivos y estructura organizacional del equipo.

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta, en todas las áreas que conforma el club Legendarios F.S.C.

El manual es un medio para familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta Organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta unidad administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran, deberán aportar la información necesaria para este propósito.

## **2. Objetivo del manual**

Proporcionar la información necesaria a las áreas que conforman la dirección del club Legendarios, con el fin de dar a conocer la forma de organización, los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad de la unidad administrativa.

## **3. Antecedentes del club Legendarios F.S.C.**

La historia del fútbol sala en Guatemala está marcada por un gran acontecimiento que surgió en el mundial del año 2000, celebrado en el domo de la zona 13 que fue construido para albergar dicha cita mundialista. Tiene una capacidad para diez mil quinientos espectadores. La selección de fútbol sala de Guatemala fue conformada por jugadores de la liga estelar y jugadores de fútbol once de la liga nacional. El director técnico fue el entrenador brasileño Fernando Ferretti. En esta época se evidenció la cultura futbolística en nuestro país, lo que despertó el interés de muchas personas a formar una liga en esta disciplina.

Así mismo, la primera liga de futsal en Guatemala se remonta en el año 2002, los primeros equipos en disputar aquel torneo fueron Bremen, Organización Contable, Gran Hit, Guerreros, Rexona, Multimedia, Editora Educativa y Super Cable. Las personas en invertir en aquellos equipos fue Manuel Ochoa en el equipo Organización Contable, Roberto Girón en el equipo Gran Hit y Ovidio de León en el equipo Super Cable. Los técnicos más antiguos se encuentra Eduardo Estrada dirigiendo al equipo Rexona y Pablo Morales dirigiendo a Bremen.

En aquel entonces la liga se jugaba en canchas abiertas, debido a que no existía un lugar adecuado para la práctica del deporte. Fue entonces con ayuda de la iniciativa privada que se inaugura el primer domo en el año 2006. Su ubicación fue en la Aguilar Batres, este albergó los juegos por más de cinco años. Luego se inaugura el domo ubicado en Miraflores zona 11 de la ciudad de Guatemala, actualmente la sede principal de los juegos de la liga.

Legendarios se fundó en el 2002 con el nombre de Organización Contable. El fundador fue José Manuel Ochoa. Cabe resaltar que Legendarios es el primer campeón de liga nacional además es el club más antiguo de la liga de futsal a lo largo de la historia ha contado con excelentes jugadores que han formado la selección nacional.

#### **4. Marco jurídico**

El club Legendarios, se encuentra sustentado en el siguiente marco jurídico-normativo:

##### **Decretos:**

Decreto Número: 02-2003

Ley de Organizaciones

No Gubernamentales para el Desarrollo

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA

##### **CONSIDERANDO:**

Que la Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de libre asociación, así como el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas del sector privado reconocidas legalmente en el país.

##### **CONSIDERANDO:**

Que los Acuerdos de Paz reconocen la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, las Organizaciones No Gubernamentales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidad para contribuir en la atención del desarrollo económico y social del país, sin fines de lucro.

##### **CONSIDERANDO:**

Que se hace necesario contar con instrumento jurídico que permita normar específicamente a las Organizaciones No Gubernamentales, para facilitar el cumplimiento de sus fines y objetivos.

##### **POR TANTO:**

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 literal a) y lo establecido en el artículo 242 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

##### **DECRETA:**

La siguiente:

**DECRETO NÚMERO 02-2003 LEY DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**



## PARA EL DESARROLLO

## CAPITULO I

## DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales u ONG's. El Estado facilitará su inscripción y registros correspondientes y ejercerá su fiscalización de conformidad con la Constitución Política y leyes de la República.

ARTICULO 2. Naturaleza. Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

ARTICULO 3. Finalidades. Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras:

- a) Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- b) Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

ARTICULO 4. Tipos de Organizaciones No Gubernamentales. Las Organizaciones No Gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha, constituida bajo el amparo de la presente Ley.

## CAPITULO II

## CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACION

ARTICULO 5. Constitución. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados. El acto de inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o sean anulables. La acción

correspondiente podrá ejercitarse por quien tenga interés en el asunto o los órganos jurisdiccionales correspondientes.

ARTICULO 6. Denominación. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán incluir en su denominación las siglas ONG y por las obligaciones que contraigan responderá únicamente su patrimonio.

ARTICULO 7. Requisitos. Para constituir una Organización No Gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- b) Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general.
- c) Las Organizaciones No Gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley de la materia.
- d) Elección de la Junta Directiva.

ARTICULO 8. Estatutos. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas, las cuales deben contemplar por lo menos:

- a) Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo y fines de la ONG.
- b) De los miembros, requisitos de ingreso, derechos y obligaciones.
- c) De la Asamblea General: integración, sesiones, convocatoria, resoluciones, quórum y atribuciones.
- d) De la Junta Directiva: integración, elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y atribuciones o funciones.
- e) Del patrimonio y régimen económico: integración, destino y fiscalización.
- f) Del régimen disciplinario: faltas, sanciones, procedimiento y recursos.
- g) Modificación de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.

h) De la disolución y liquidación: causas y procedimientos.

i) Disposiciones finales: interpretación de los estatutos.

ARTICULO 9. Federaciones y confederaciones. Las Organizaciones No Gubernamentales podrán a su vez constituirse en federaciones y éstas en confederaciones, de conformidad con la presente Ley, en lo que le fuere aplicable, debiendo inscribirse en el libro especial de ONG's del Registro Civil Municipal correspondiente.

### CAPITULO III

#### INSCRIPCIÓN EN LOS REGISTROS CIVILES

ARTICULO 10. Inscripción. Las Organizaciones No Gubernamentales para obtener su responsabilidad jurídica deberán inscribirse en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio.

Los registradores civiles municipales deberán autorizar un libro especial para la inscripción de las asociaciones constituidas como Organizaciones No Gubernamentales, en el cual asentarán su constitución y modificaciones, disolución y liquidación, en su caso; además, la inscripción de sus representantes legalmente nombrados y el registro de los libros de actas que autoricen para uso de las Asambleas Generales o de las Juntas Directivas de las ONG's legalmente constituidas.

ARTICULO 11. Aviso de registro. Los registradores civiles municipales dentro del plazo de treinta días posteriores a su inscripción deberán enviar al Ministerio de Economía un aviso que contenga: fecha de escritura de constitución, número de instrumento público, nombre del Notario autorizante, denominación, plazo, domicilio, objetivos, recursos financieros, y nombre del representante legal de la ONG, el número, folio y libro de su inscripción, lugar y fecha.

El Ministerio de Economía llevará un registro de las Organizaciones No Gubernamentales inscritas en todo el país; las cuales están obligadas a informar y actualizar semestralmente la información e inmediatamente cuando procedan cambios de la información reportada.

ARTICULO 12. Entidades extranjeras. Las entidades no lucrativas constituidas en el extranjero cuyos fines y objetivos sean acordes con lo establecido en esta Ley, podrán solicitar su inscripción en el Registro Civil de la ciudad de Guatemala, quedando obligadas

a llevar contabilidad y someterse a las leyes y tribunales de la República de Guatemala. Quedando sujetas a lo establecido en la presente Ley.

#### CAPITULO IV

##### CONTROL CONTABLE

ARTICULO 13. Contabilidad. Las Organizaciones No Gubernamentales tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, y apegada a lo que disponen las leyes del país a ese respecto.

ARTICULO 14. Libros. La contabilidad de las Organizaciones No Gubernamentales constará de los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros, pudiendo llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos, legalmente aceptados, los cuales serán habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria o en sus dependencias departamentales.

#### CAPITULO V

##### TRATAMIENTO FISCAL

ARTICULO 15. Donaciones. En los casos en que reciban donaciones, cualquiera que sea su destino, las Organizaciones No Gubernamentales deberán extender a nombre de las personas donantes recibos que acrediten la recepción de las donaciones, en formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. ARTICULO 16. Fiscalización. Sin perjuicio de su propia unidad de auditoría interna, las

Organizaciones No Gubernamentales –ONG’S- serán fiscalizadas por la Contraloría General de Cuentas, y para el efecto deberán proporcionar la información y documentación que ésta les requiera.

ARTICULO 17. Manejo de sus fondos. Las Organizaciones No Gubernamentales podrán depositar sus fondos en el Banco de Guatemala o en los bancos del sistema nacional debidamente autorizados para operar en el país.

ARTICULO 18. Prohibición de distribuir dividendos. Las Organizaciones No Gubernamentales son personas jurídicas no lucrativas que tienen prohibición expresa de distribuir dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

Podrán realizar todas las operaciones de lícito comercio que permitan las leyes y en tal forma podrán obtener recursos que deberán utilizar únicamente para el cumplimiento de sus fines.

## CAPITULO VI

### DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTICULO 19. Disolución. Las Organizaciones No Gubernamentales podrán disolverse por las siguientes causas:

- a) Cuando no pudiere continuar con los fines señalados en sus estatutos.
- b) Por acuerdo de la asamblea general extraordinaria con el voto de cuando menos el sesenta por ciento (60%) de sus asociados.
- c) Por disposición legal o resolución de tribunal competente.

ARTICULO 20. Liquidación. Después de la resolución de disolución se deberá liquidar la Organización No Gubernamental por medio del nombramiento de hasta un máximo de dos liquidadores quienes cumplirán con las funciones que le asigne la asamblea extraordinaria y obligatoriamente las siguientes:

- a) Tener la representación legal de la Organización No Gubernamental;
- b) Exigir la cuenta de su administración a toda persona que haya manejado intereses de la ONG;
- c) Cumplir las obligaciones pendientes;
- d) Otorgar finiquitos;
- e) Presentar y someter el informe final a la asamblea ordinaria para su aprobación; y,
- f) Presentar al Registro Civil de la cabecera municipal correspondiente la documentación de la Organización No Gubernamental para cancelar su inscripción.

ARTICULO 21. Destino del patrimonio. El patrimonio de la Organización No Gubernamental disuelta, una vez cancelado totalmente su pasivo, será transferido al Estado o a la entidad de asistencia social designada por la asamblea general extraordinaria que acordó su disolución.

CAPITULO VII

TRANSITORIOS

ARTICULO 22. Inscripción como ONG. Las asociaciones civiles y las fundaciones constituidas con anterioridad a la vigencia de la presente Ley, pero que cumplan en su escritura constitutiva o su ampliación con los requisitos para ser inscrita como ONG podrán hacer su trámite para inscribirse como tal en el Registro Civil correspondiente.

ARTICULO 23. Reglamento. El Organismo Ejecutivo deberá dictar el reglamento de esta Ley dentro del plazo de sesenta (60) días a partir de la vigencia del presente Decreto.

ARTICULO 24. Derogatoria de otras disposiciones. Se deroga cualquier disposición que se oponga a lo establecido en la presente Ley.

ARTICULO 25. Vigencia. El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el diario oficial.

REMITASE AL ORGANISMO EJECUTIVO PARA SU SANCION, PROMULGACION Y PUBLICACION.

EMITIDO EN EL PALACIO DEL ORGANISMO LEGISLATIVO, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, A LOS VEINTIDÓS DIAS DEL MES DE ENERO DEL AÑO DOS MIL TRES.

JOSE EFRAIN RIOS MONTT

PRESIDENTE

HAROLDO ERIC QUEJ CHEN

SECRETARIO

ENRIQUE PINTO MARTINEZ

SECRETARIO

**Leyes:**

Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.

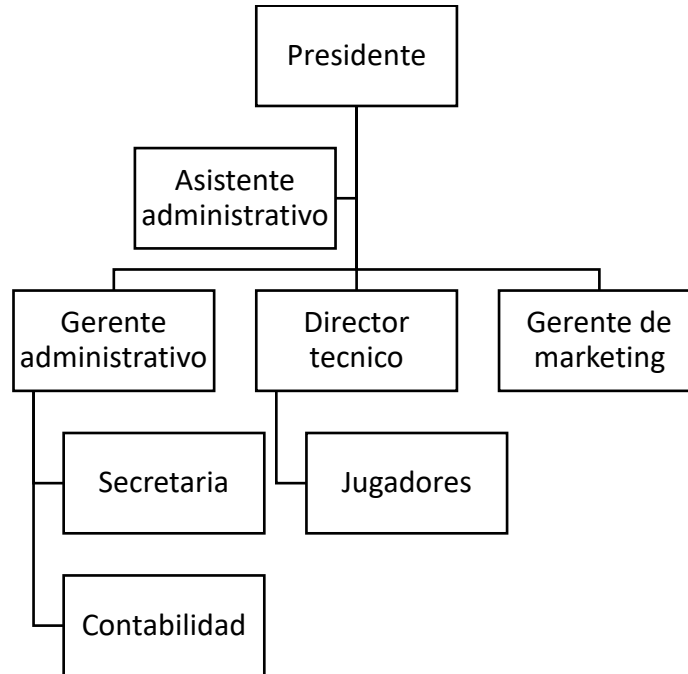
## 5. Misión

Formar jugadores para el alto rendimiento.

## 6. Visión

Visión: Competir dentro de la liga de futsal al más alto nivel.

## 7. Organigrama



## 8. Estructura de la organización

La estructura de la organización es funcional, la cual consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

## 9. Objetivos del club

Obtener el campeonato de la temporada 2022-2023.

Formar jugadores de alto rendimiento.