

Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
DEL DEPORTE**

Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas

**ADMINISTRACIÓN DE LOS EQUIPOS DE FUTBOL DEL
DEPARTAMENTO DE HUEHETENANGO, QUE INTEGRAN LA
PRIMERA DIVISIÓN DE ASCENSO DE LIGA NACIONAL”**

MayaryCaterinMarinela Cartagena

10004291

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por haberme brindado siempre amor, salud, sabiduría e inteligencia para poder culminar con mi carrera profesional y ser una mejor persona cada día

A mis Padres

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión. Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha inculcado siempre y por el valor mostrado para salir adelante.

A mis Catedráticos

Lic. Alfonso Saravia Siliézar por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; al Lic. Sergio Arnoldo Camargo Muralles por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional; al Lic. Roberto Corzo por apoyarnos siempre en nuestra carrera profesional.

A mi Familia

Por el apoyo incondicional y los consejos brindados que me han ayudado a ser una mejor persona y una mejor profesional.

Nueva Guatemala de la Asunción, 23 de julio de 2013

Señorita
Mayary Caterin Marinela Cartagena
Estudiante de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Presente

Estimada Señorita Marinela Cartagena:

Me complace informarle que, después de haber leído y estudiado la tesis: Educación ***Administración de los Equipos de Fútbol del Departamento de Huehuetenango, que integran la primera División de ascenso de la Liga Nacional***, investigación efectuada previa a optar al título de Licenciada en Gestión de Entidades Deportivas, esta Decanatura manifiesta su autorización para la publicación de la misma, para que continúe con los trámites de graduación.

Atentamente,



*Sergio Arnaldo Camargo Muralles, MSC
General y Licenciado
Decano
Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte*

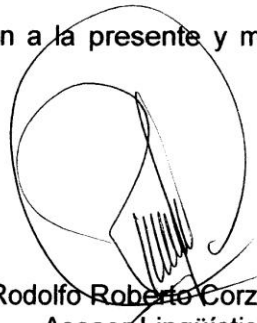
Ciudad de Guatemala,
07 de julio 2013

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: ***Administración de los Equipos de Fútbol del Departamento de Huehuetenango, que integran la primera División de ascenso de la Liga Nacional***, de la estudiante ***Mayary Caterin Marinela Cartagena***, con número de carné 10004291, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciada en Gestión de Entidades Deportivas**, conjuntamente con el Licenciado Alfonso Saravia Siliezar, Colegiado No. 11,963 y mi persona, después de revisarlo detenidamente y hacer las correcciones pertinentes, en mi calidad de revisor de redacción, estilo y ortografía, le informo que el trabajo de graduación ha cumplido con todos los requerimientos que exige la Universidad, por lo que está concluida a nuestra entera satisfacción y debe continuar con el trámite de graduación.

Agradezco la atención a la presente y me despido con mis muestras de deferencia y respeto.



Lic. Rodolfo Roberto Corzo de León
Asesor Lingüístico
Colegiado No. 5,579

Ciudad de Guatemala,
27 de junio 2014

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis con el tema: **"Administración de los Equipos de Fútbol del Departamento de Huehuetenango, que integran la primera División de ascenso de la Liga Nacional"**, que corresponde al estudiante **Mayary Caterin Marinela Cartagena**, con número de carné **13004291**, presentado a optar el grado académico de **Licenciada en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión del trabajo de graduación, elaborado por la estudiante, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,



Lic. Alfonso Saravia Siliezar
Asesor
Colegiado No. 11,963

La Nueva Guatemala de la Asunción, 27 de noviembre de 2013

Señorita
Mayary Caterin Marinela Cartagena
Estudiante de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Presente

Estimada Señorita Marinela Cartagena:

Me permito informarle que respecto de su solicitud de fecha 25 de noviembre del año en curso, ha sido autorizado su tema de **Administración de los Equipos de Fútbol del Departamento de Huehuetenango, que integran la primera División de ascenso de la Liga Nacional**, que será desarrollado en la modalidad de tesis de graduación para cumplir el requisito previo a optar al grado académico de la Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas. Asimismo, ha sido aceptado como asesor del trabajo de investigación al Licenciado Alfonso Saravia Siliezar, Colegiado No. 11,963.

Atentamente,



Sergio Arnoldo Camargo Murales, MSC

General y Licenciado

Decano

Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte

Ciudad de Guatemala,
25 de noviembre 2013

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Estimado Licenciado Camargo Muralles:

Me permito solicitarle su autorización para la aprobación del tema de investigación, el cual lleva por nombre **Administración de los Equipos de Fútbol del Departamento de Huehuetenango, que integran la primera División de ascenso de la Liga Nacional**, que será desarrollado en la modalidad de tesis de graduación para cumplir el requisito previo a optar al grado académico de la Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas, solicitar aprobación para aceptar como asesor del trabajo de investigación el Licenciado Alfonso Saravia Siliezar, Colegiado No. 11,963.

Atentamente,



Mayary Caterin Marinela Cartagena

Carne: 10004291

Tabla de contenido

INTRODUCCION	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO I	3
1. Marco Conceptual	3
1.1 Antecedentes del problema	3
1.2 Importancia de la investigación	11
1.3 Planteamiento del problema	11
1.4 Alcances y Límites	12
1.4.1 Alcances	12
CAPÍTULO II	13
2. Marco Teórico	13
2.1. Administración	13
2.1.2 Conceptos Contemporáneos Para La Administración Deportiva	14
2.2 Funciones básicas de la Administración	18
2.2.1 Planeación	18
2.2.2 Clasificación de planes	20
2.2.3 Organización	24
2.2.4 Integración del personal	27
2.2.5 Dirección	31
2.2.6 Control	36
2.2.7 Toma de Decisiones	38
CAPÍTULO III	43
3. Marco Metodológico	43
3.1 Objetivos	43
3.1.1 Objetivo General:	43
3.1.2 Objetivos Específicos	43
3.2 Variables	44

3.2.1 Definición de Variables	44
3.3 Los sujetos.....	44
3.4 Técnicas e instrumentos utilizados	45
3.4.1 Técnicas:	45
3.4.2 Instrumentos o actividades	45
CAPÍTULO IV.....	46
4.1 Análisis estadístico	46
CAPÍTULO V.....	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	80
CAPÍTULO VI.....	82
Anexo “A”	82
Anexo “B”	85
Anexo “C”	88
Anexo “D”	91
Anexo “E”	94
Anexo “F”	98
Anexo “G”	102
Anexo “H”	105
Anexo “I”	108
Anexo “J”	113
CAPÍTULO VII.....	116
Bibliografía.....	116

INTRODUCCION

En Guatemala, al igual que en otros países, el futbol es el deporte más popular que levanta pasiones y mueve aficionados que, da forma directa o a través de los medios de comunicación, siguen de cerca los acontecimientos deportivos de sus respectivos equipos.

Lo anterior ha permitido un desarrollo en el nivel de profesionalización del futbol, y con ello la necesidad de una administración eficiente que garantice un funcionamiento organizacional integral, mediante el logro de los objetivos.

De esta cuenta, el presente estudio se divide en tres partes marco conceptual donde se hace una prevé reseña del antecedente del problema, y en el marco teórico una ampliación de los distintos términos de las variables teóricas de la gestión deportiva, y en el marco metodológico nos planteamos los objetivos que dirigen este estudio, definimos la muestra de la población a investigar, presentamos el análisis de los resultados y en base a las conclusiones expresamos nuestras recomendaciones y patentizamos nuestra propuesta.

RESUMEN

Actualmente se cuenta con tres equipos que participan en la primera división del fútbol nacional del Departamento de Huehuetenango, los cuales son: Deportivo Chiantla, Deportivo Barillas y Club Social y Deportivo Huehueteco, los dirigentes y propietarios de los club deportivos no cuentan con conocimientos básicos de los elementos de la administración que deben de utilizar para tener un mejor funcionamiento y alcanzar los objetivos y metas que los club desean.

Se pretende que con este documento los dirigentes deportivos de los club puedan adquirir los conocimientos necesarios y específicos para administrar y dirigir a los equipos de la primera división del Departamento de Huehuetenango a través de talleres y capacitaciones dirigenciales, para que los club puedan alcanzar sus objetivos y metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO I

1. Marco Conceptual

1.1 Antecedentes del problema

El deporte al igual que lo social, económico y político, es un fenómeno que se presentado en las sociedades; el futbol, específicamente, ha tenido influencia en un gran sector poblacional, destinando altos recursos para su funcionamiento, lo cual, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva y su significado como un factor de desarrollo local y nacional.

Según Vásquez (2011), “la historia del deporte huehueteco en cuanto a fútbol; está llena de aciertos, desaciertos, y falta de una correcta orientación; donde en ocasiones han primado los intereses de ciertos sectores, limitando el potencial de desarrollo deportivo que se podría alcanzar”¹.

Argumenta también Vásquez, que los clubs deportivos han experimentado grandes problemas a nivel administrativo, debido a la falta de conocimiento y experiencia al respecto, lo cual incide en una ineficaz planeación, organización, dirección y control de los equipos de fútbol.

De acuerdo a las verificaciones bibliográficas se pudo determinar que en Guatemala no se han realizado trabajos de investigación relacionados a la administración de los equipos deportivos de la primera división.

¹Vásquez L. (2011). Revista Huehuedeportes. Año 6 Edición XXIX. (p. 18)

Antecedentes Históricos de los Clubes Deportivos del Departamento

Antecedentes Históricos del Deportivo Chiantla

Escobedo (2006) "... Fue fundado en marzo en 1983 gracias a una invitación realizada por dirigentes de la liga "C" sus primeros Directivos Fueron: Pedro Cano Salazar, Ovidio Tello Mérida, Manuel Vielman, Jorge Valiente, entre otros."²

"...Participó solamente un año en la liga "C" gano su ascenso a la liga Mayor "B" el 23 de septiembre de 1983, hasta el año 1991 donde descendió a la Segunda División.El presidente del equipo era el señor Aparicio Villatoro (Q.E.P.D), y el entrenador Elmer Escobedo. Nuevamente el 21 de septiembre de 1991regresa a la liga Mayor "B" permaneciendo en esta categoría durante tres años y en 1995 vuelve a descender a la segunda División hasta el año 2013 donde logra ascender a la Primera División del futbol, el presidente fue el señor Edwin Alvarado y el entrenador Elvis Tello.Por ser un equipo contundente de garra, entrega, buen futbol, y derroche de energía, se le llamo Los tigres amarillos del deportivo Chiantla." (pág. 18)

Por otra parte Alvarado (2014), en entrevista realizada señala que formó parte de la junta directiva como vicepresidente en el año 1990 cuando el equipo del Deportivo Chiantla se encontraba en la liga mayor B. Menciona que la organización de la junta directiva responsable de la administración del equipo se realizaba a través de una asamblea donde invitaban a la población, luego seleccionaban a las personas que voluntariamente aceptaban ser parte de la

² Escobedo H. (2006). Revista Huehuedeportes, La nueva imagen deportiva, año 2, edición VIII. (Pág. 13 y 18)

junta directiva. Sin embargo únicamente se consideraba un bajo perfil educativo ya que en ese momento la mayoría de personas no contaban con ninguna preparación académica en cuanto administración se refiere.

Las funciones de los miembros de la directiva, eran elaboradas en base a una asamblea, y para un mejor control contaban con un organismo disciplinario.

Refiere que la visión era subir el equipo a primera división y como misión: ser un equipo representativo manteniendo a jugadores originarios de Chiantla.

Argumenta que la junta directiva estaba integrada por los siguientes puestos:

Presidente

Vicepresidente

Secretario

Dos vocales

La junta directiva tenía la responsabilidad de seleccionar al entrenador y jugadores de acuerdo a su capacidad y conocimientos. Además al no contar con patrocinadores y tener únicamente como ingreso las entradas al estadio, realizaban maratones y salían a la calle a solicitar ayuda económica para poder sufragar los gastos.

Antecedentes del Club Social y Deportivo Huehueteco

Rivera (2006) "...El equipo inicio con el nombre de Xinabajul participar en el Futbol Nacional, posteriormente pasó a formar parte de la Liga Mayor "C" con el nombre de Selección Xinabajul, bajo la presidencia del señor Axel Gilberto Funes, logrando su ascenso a la Segunda División con el nombre del

Deportivo Xinabajul, permaneció en esta categoría por 19 años, hasta el año 2002, bajo la presidencia de los Señores Marco Tulio y José Alfredo Girón.”³(Pág. 10)

“Luego de varios intentos por ascender a la Liga Mayor, logro su objetivo el 26 de Julio del 2008, permaneció en esta liga por dos años, estuvo bajo la presidencia de varias personas entre ellas Marbel Danilo Ángel, Domingo Gilberto Gómez, Héctor Leonel Alvares y Mauro Rodríguez, luego descendió a la Primera División y al poco tiempo a la Segunda División”(Pág. 10).

Por las dificultades que paso el equipo, desapareció del futbol Nacional hasta el año 2012, donde compraron una ficha de la Segunda División inscribieron al equipo con el nombre de Club Social y Deportivo Huehueteco, donde tan solo permanecieron un año en la Segunda División, y luego ascendió a la Primera División del Futbol Nacional. (Pág. 11)

Además en entrevista realizada, Martínez (2014), quien formo parte de la junta directiva como Presidente en el año 1991, comenta que debido a los problemas económicos que existían por irregularidades en el manejo de fondos. Fue nombrado presidente por un grupo de personas entusiasmadas que se reunían frecuentemente y fueron quienes tomaron el control del equipo. La característica fundamental para pertenecer a la agrupación era un espíritu de colaboración y amor por el equipo. El presidente era el mayor financista y era quien tomaba las decisiones y delegaba el trabajo de los colaboradores que lo auxiliaban en su labor. Tenían la clara misión y visión del equipo de mantener un equipo competitivo y ascender a la liga mayor.

³ Rivera F. (2006). Revista Huehuedeportes Año 2, Edición VIII. (Págs. 10 y 11)

La junta directiva estuvo organizada por:

Presidente

Vicepresidente

Tesorero

Secretario

Dos vocales

En cuanto a administración, se carecían de la misma, debido a falta de conocimientos, y la practica empírica de algunas acciones, planificaban y veían el informe del entrenador semanalmente y basan sus decisiones en ello.

Antecedentes Históricos del Deportivo Barrilas

Según López (2012),” ...El equipo de Barrillas se fundó en el año 1985, y por primera vez participo en el Futbol Nacional, estuvo durante 25 años formando parte de la Segunda División, tuvieron varias oportunidades para poder ascender a la Primera División pero por la falta de recursos económicos no pudieron lograr el objetivo. El día sábado 1 de junio del año dos mil doce los Potros de Barillas FC jugaron el último partido que tenían para poder ascender a la liga de la Primera División, ganándole al equipo de Sanarate y logrando con tanto esfuerzo, garra, aptitud, el sueño que tantos años espero la afición de los Potros de Barillas”.⁴

⁴Lopez M. (2012). Revista Huehue Deportes. La nueva imagen deportiva. Año 8. Edición XLIV. Pág. 15

Historia de la Primera División

“...La Primera División de Ascenso o Primera División de Guatemala es la segunda de mayor importancia en el país, anteriormente llamada Liga Mayor "B", aquí han llegado a descender equipos campeones que han pasado por malos momentos tales como Cobán Imperial, Xelajú M.C., Suchitepequez, Aurora”⁵.

Es importante mencionar que ésta categoría es impulsadora de equipos con buenas temporadas, decididos a permanecer y conquistar la liga mayor. Sin embargo la administración se vuelve más compleja y los costos de mantenimiento se elevan debiendo los directivos, buscar nuevas fuentes de financiamiento.

Sistema de Competición

Al igual que en la Liga Nacional se juegan dos torneos el Apertura y el Clausura el ganador del Apertura tiene ganado medio boleto a la Liga Nacional y el ganador del Clausura gana el otro medio boleto y se enfrentan en un juego final para decidir quién es el Campeón, el equipo ganador asciende y el perdedor obtiene una oportunidad más en un repechaje contra el equipo que termine en penúltimo lugar en la Liga Nacional.

⁵Primera División de Guatemala. Consultado: 13 de febrero/2014. Disponible en:http://es.wikipedia.org/wiki/Primera_Divisi%C3%B3n_de_Guatemala

Historia de La Liga

La Liga de No-Aficionados, era la entidad que organizaba el Torneo de fútbol profesional en Guatemala; su primer Torneo lo organizó en el año 1942 y era integrada por 16 equipos; al pasar el tiempo, dicho deporte se fue institucionalizando llegando a integrar 26 equipos participantes. En el año 1977 las autoridades dispusieron integrarlos en dos categorías: la categoría "A" llamada Liga Mayor A, hoy conocida como Liga Nacional de Fútbol, y la categoría "B" llamada Liga Mayor B, hoy Liga de Fútbol Primera División de No Aficionados.

En Julio de 1991, la categoría "B" se separa de la categoría "A", y en donde nace la **LIGA DE FÚTBOL PRIMERA DIVISIÓN**, quedando esta con 14 equipos jugando todos contra todos a visita recíproca a dos vueltas. Consecuentemente a nivel directivo representa incremento de costos debido a las provisiones económicas que deben presupuestar para viajar a diferentes lugares.

En 1998 surge el Reordenamiento de la liga, donde la primera División es conformada con 20 equipos, de los cuales se dividen en Grupo A y Grupo B, los equipos que conforman el Grupo "A", son los del occidente del país, y los que conforman el grupo "B", son los de oriente del país.

En las siguientes tablas se muestra el listado de equipos que conforman la Primera División del fútbol nacional, los estadios sede y la clasificación por grupos.

Tabla 2
Equipos que conforman la primera división del grupo A

Grupo A		
Equipo	Ciudad	Estadio
Aurora Fútbol Club	Ciudad de Guatemala, Guatemala	Estadio del Ejército
Barillas F.C.	Santa Cruz Barillas, Huehuetenango	Estadio Carlos Enrique Mérida
Club Social y Deportivo Huehueteco	Huehuetenango, Huehuetenango	Estadio Los Cuchumatanes
Deportivo Ayutla	Ayutla, San Marcos	Estadio Tecún Umán
Deportivo Chiantla	Chiantla, Huehuetenango	Estadio Buenos Aires
Deportivo La Gomera	La Gomera, Escuintla	Estadio Pedro Coronado
Deportivo Nueva Concepción	Nueva Concepción, Escuintla	Estadio José Luis Ibarra
Deportivo Petapa	San Miguel Petapa, Guatemala	Estadio Julio Armando Cobar
Deportivo Puerto San José	San José, Escuintla	Estadio Vicente Arevalo
Deportivo San Pedro	San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	Estadio Municipal de San Pedro

Fuente: Elaboración propia basado en Wikipedia (2014)⁶

Tabla 3
Equipos que conforman la primera división del grupo B

Grupo B		
Antigua GFC	Antigua Guatemala, Sacatepéquez	Estadio Pensativo
Atlético Jalapa	Jalapa, Jalapa	Estadio Las Flores
Club Social y Deportivo Sayaxché	Sayaxché, Petén	Estadio Municipal La Pasión
Cobán Imperial	Cobán, Alta Verapaz	Estadio José Ángel Rossi
Deportivo Achuapa	El Progreso, Jutiapa	Estadio Manuel Ariza
Deportivo Guastatoya	Guastatoya, El Progreso	Estadio David Cordón Hichos
Deportivo Mixco	Mixco, Guatemala	Estadio Julio Armando Cobar
Deportivo Sacachispas	Chiquimula, Chiquimula	Estadio Las Victorias
Deportivo Carchá	San Pedro Carchá, Alta Verapaz	Estadio Juan Ramón Ponce Guay
Deportivo Zacapa	Zacapa, Zacapa	Estadio David Ordóñez Bardales

Fuente: Elaboración propia basado en Wikipedia (2014)

⁶Primera División Guatemalteca. Sitio Web. Consultado 13 de febrero/2014

1.2 Importancia de la investigación

Con el presente estudio se pretende conocer aspectos de la administración de los equipos de futbol de la primera división del Departamento de Huehuetenango.

Se espera además, promover una mejor administración deportiva de los equipos de futbol del departamento de Huehuetenango, para que puedan trascender a nivel nacional, y puedan aplicarlos a otros deportes.

1.3 Planteamiento del problema

En el departamento de Huehuetenango, el deporte ha tenido un crecimiento acelerado, principalmente en futbol, disciplina atractiva tanto a niños, jóvenes y adultos. En el departamento actualmente se encuentran tres equipos que participan en la primera división de la liga nacional de ascenso, siendo estos Club Social y Deportivo Huehueteco, Deportivo Chiantla y Deportivo Barillas.

El futbol en el departamento de Huehuetenango se ha practicado de una manera empírica y con instalaciones inadecuadas para la práctica de este deporte, donde su participación básicamente ha sido a nivel local y en pocas ocasiones a nivel nacional, con jugadores que entregan su mayor esfuerzo para defender los colores del equipo.

Por lo anteriormente descrito surge la siguiente pregunta:

¿Qué elementos de la administración utilizan los equipos de futbol de Huehuetenango de la Primera División de ascenso de la Liga Nacional para lograr el cumplimiento de sus objetivos?

1.4 Alcances y Límites

1.4.1 Alcances

La población encuestada fueron los dirigentes, jugadores y cuerpo técnico de los equipos de la primera división del Departamento de Huehuetenango.

1.4.2 Límites

Con el presente estudio se espera despertar el interés de los dirigentes de la federación Nacional de fútbol, las entidades rectoras del deporte y los dirigentes de la Primera División por la capacitación dirigenal que hace posible el desarrollo del fútbol de Huehuetenango

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Administración

En todo grupo humano tiene que haber alguien que establezca las metas comunes, indique el camino y los métodos que deben seguirse, marque los roles correspondientes a cada uno de los integrantes del grupo, active emocionalmente a los deportistas para que cumplan con las metas prefijadas y elimine los problemas que puedan surgir. Esta afirmación es lo que vendría a constituir lo que es la administración de equipo deportivo, es decir, la acción consciente ejercida sobre colectivos de hombres y mujeres, con el fin de organizar y coordinar las actividades dentro un plan de entrenamiento equilibrado, diversificado e inteligente que coadyuve al logro de los objetivos y metas institucionales.

Por ello Fayol citado por Gutierrez (2007), definió el acto de administrar como “ejecutar los actos de: a) Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. b) Organizar: Construir la estructura tanto material como social de las empresas. c) Dirigir: Guiar y orientar al personal. d) Coordinar: Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. Y e) Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.”⁷

Además, definió que una organización cuenta con otras funciones para su desarrollo; La función administrativa como tal, las funciones financieras, las técnicas, las comerciales, las contables, y las de seguridad.

⁷Gutierrez J. (2007). Fundamentos de Administración deportiva. Pág. 14

Este tipo de visión con énfasis en la estructura, lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Para tratarla racionalmente la organización deberá caracterizarse por una división del trabajo vertical (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización)

2.1.2 Conceptos Contemporáneos Para La Administración Deportiva

Druker plantea que "la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación⁸". Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo lo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono, en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos, pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la responsabilidad individual el éxito del equipo; se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos.

Además Senge, (1995) señala que "el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual⁹". En el mundo deportivo se busca continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de la organización con respecto a otras, lo que impide, apropiarse de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo el crecimiento.

⁸Drucker, P. (1997). La Administración. La organización basada en la información, la economía y la sociedad. Pág. 34

⁹Senge, P.(1995). La Quinta Disciplina. Pág. 65

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo, el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte. Además Gómez señala que "La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar grandes principios, primero, que las decisiones se toman y las responsabilidades se establezcan tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes"¹⁰

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar el futuro deportivo.

Bajo este contexto, una óptima administración no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas, correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

¹⁰Gómez H., (1998). Educación. La agenda del siglo XXI: hacia un desarrollo humano. Pág. 89

De esta cuenta Robbins y Coulter (2010), argumentan que “una efectiva administración la compone un proceso que consiste en coordinar actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”¹¹. La administración en las empresas es sumamente importante, pues representa una forma eficiente de gestionar las diversas actividades que se realizan dentro de la misma.

Además para Rubio (2006), la administración consiste en “...apoyarse en personas organizadas en equipos de trabajo para lograr resultados en una empresa, resaltando las funciones fundamentales que se deben desarrollar”¹², las cuales se detallan a continuación:

- a. Planificación: tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.
- b. Organización: obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.
- c. Integración de personal: el entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas.
- d. Dirección. Un elevado nivel de comunicación con el personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.
- e. Control. Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

¹¹Robbins, S. y Coulter M. (2010). Administración. Pág. 6

¹²Rubio, P. (2006). Introducción a la Gestión Empresarial. Pag. 10

En otro contexto, existen tres aspectos sumamente importantes en el análisis estratégico: empresa, entorno y objetivos, su importancia realza ya que éstos interactúan entre sí en un diálogo continuo, a través del cual, la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos, con el objetivo de ofrecer bienes o servicios y recibe la respuesta del mercado hacia el cual va dirigido en forma de resultados.

Es importante mencionar que todo este proceso se encuentra presidido por la incertidumbre y la complejidad, pues no solamente se maneja el entorno interno, sino el externo también; razón por la cual, las decisiones relacionadas al aspecto estratégico se alejan considerablemente de otro tipo de decisiones bien establecidas, cómo lo son las de carácter interno.

En la siguiente figura se da a conocer la estrategia como diálogo, en donde se observa el entorno, la empresa y los objetivos.

Figura 1

La estrategia como diálogo



Fuente: Rubio, P. (2006. Pág. 15)

En la imagen se puede apreciar las estrategias que se deben de utilizar al momento de dialogar con miembros de la empresa, así mismo como se puede esgrimir de una manera correcta y adecuada los recursos con los que se cuentan y así poder cubrir las necesidades de la misma. Como se observa se debe de atacar las amenazas y con esas mismas aprovechar las oportunidades para sacar a la empresa en donde se está elaborando cumpliendo así con los objetivos de la misma y poniendo en práctica la visión de esta.

2.2 Funciones básicas de la Administración

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004)¹³ las funciones de la administración son las siguientes:

2.2.1 Planeación

“Es la función administrativa que permite definir los objetivos organizacionales y los medios para lograrlos, cuando se tiene un plan se reduce la incertidumbre del futuro, puesto que permite responder de una mejor forma a aquellos factores, fuera de control, que puedan interferir en el desarrollo de las actividades de la organización”¹⁴.

Por ello Stoner, Freeman y Gilbert (1996)¹⁵, definen la planeación como el proceso que permite a una organización elegir una misión y objetivos organizacionales generales en el corto y largo plazo; determinar objetivos divisionales, departamentales e individuales en base a los objetivos organizacionales; seleccionar estrategias y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos y asignar recursos tales como personas, dinero, equipo e instalaciones para lograr los objetivos, estrategias y procedimientos.

¹³Koontz y Weihrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 11

¹⁴Koontz y Weihrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 12

¹⁵Stoner, Freeman y Gilbert. (1996). Administración. Pág. 20

Los autores anteriores establecen la planeación como la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos. De este modo, los planes constituyen un medio racional para el cumplimiento de objetivos pre seleccionado, supone así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa. La planeación constituye un puente entre el punto en donde se está y aquel a donde se desea ir. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración. Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir.

Por aparte Robbins y Coulter (2005), definen la planeación como “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización; la planeación se ocupa tanto de los fines, como de los medios”¹⁶.

La planeación es formal e informal, todos los gerentes planean y lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas que se compartan en la organización.

La planeación informal es general y le falta continuidad, aunque es más común en las organizaciones pequeñas también se da en las grandes.

Además Robbins...et al (2013), definen la planeación como “el pensamiento con anticipación en las metas y acciones, y basar esos actos en algún método, plan o lógica.”¹⁷ Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

¹⁶Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Pág. 233

¹⁷Robbins, et al...(2013). Administración un Empresario Competitivo. Pág.166

El primer paso para planear consiste en determinar las metas de la organización, una vez que estas se definen, se establecen los programas necesarios para alcanzarlas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para estas actividades. La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones, y uno de sus puntos críticos reside en la forma adecuada de organizar el trabajo. La planeación es un proceso mediante el cual determinamos hacia donde queremos dirigirnos, con qué medios, que pasos deben seguirse y en cuanto tiempo.

Las actividades de planeación incluyen una considerable cantidad de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase del proceso de planeación. La planeación comprende varios conceptos, pero, sobre todo, incluye técnicas y herramientas que ayudan tanto en la definición de directrices como en la toma de decisiones.

Los autores anteriormente citados, convergen en que planeación es el proceso que permite establecer anticipadamente las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en la organización, a través de estrategias, programas, y procedimientos, entre otros

2.2.2 Clasificación de planes

Para una mejor comprensión se establecen los siguientes tipos de planes, según Robbins et al...(2013)¹⁸

¹⁸Robbins, et al...(2013).Administración un Empresario Competitivo. Pág.167

a. Misión

La misión es un propósito general basado en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo. Además Koontz y Wehrich(2004),¹⁹ señalan que mediante la misión, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.

b. Visión

Es el escenario idealizado sobre el futuro de una organización es decir, una meta que motive a las personas a que trabajen por un futuro prometedor.

c. Objetivos

Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones, especifican los fines y los resultados que se derivan y concuerdan con la misión que la organización se ha fijado. Por aparte Koontz y Wehrich (2004),²⁰ señalan que los objetivos se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, si no también si no el fin que se persigue mediante la organización, la integración, la dirección y el control.

d. Metas

Son más que un fin al cual se pretende llegar no es un medio para lograr algo, como otros elementos de las herramientas de la planeación. Las metas se diferencian de objetivos porque están cuantificadas; es decir, las metas son objetivos expresados en cantidad, ya sea una cifra, un porcentaje o una proporción.

¹⁹Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 98

²⁰Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 122

e. Estrategia

Es la ruta fundamental para definir y alcanzar los objetivos de la organización. Por ello Koontz y Wehrich(2004),²¹ determina los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

f. Políticas

Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

g. Procedimientos

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

h. Reglas

Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

i. Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

j. Presupuestos

Es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.

Además los planes pueden estructurarse de la siguiente manera:

²¹Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 133

a. Específicos

Tienen objetivos claramente definidos.

b. Direccionales

Definen guías de tipo general y se aplican cuando la incertidumbre es alta, por lo que la administración tiene que ser flexible para responder algunos cambios.

c. Estratégicos

Planes aplicables a toda la organización que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar a esta en función de su ambiente.

d. Operacionales:

Planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales. Además Koontz y Wehrich (2004),²² señalan que es la manera como la administración a cargo de una organización establece metas o indicadores de desempeño organizacional por medio de resultados a corto plazo y decidiendo sobre ellos porque son los que coadyuvan a lograr los objetivos de largo plazo.

e. fijos

Son cursos de acción, detallados, que con toda la probabilidad no se repetirán de la misma forma en el futuro.

²²Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 205

f. Permanentes

Son proyectos de carácter continuo que constituyen una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización.

A través de la planeación, se puede hacer una innovación administrativa en cuanto a las estrategias deportivas que se deben utilizar en la administración de los equipos que militan en la primera división del fútbol nacional, para que las metas propuestas a mediano y largo plazo se puedan cumplir y obtener los mejores resultados.

Se debe tomar en cuenta que la planeación y el control son inseparables por lo tanto, los cuerpos técnicos de los equipos de fútbol del Departamento que limitan en la Primera División del fútbol nacional, deben contar con una innovación táctica y estratégica que permita mejorar el rendimiento de los equipos y aplicar estándares de calidad con la supervisión necesaria, para obtener resultados satisfactorios y poder optar al ascenso de los equipos a ligas mayores.

2.2.3 Organización

Koontz y Wehrich (2004), define la organización como “una estructura organizacional para diseñar quién realizará las tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.”²³

²³Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 254

La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, donde las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones diseñadas intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia, a fin que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos.

a. Organización Formal e Informa

1) Organización Formal

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual.

2) Organización Informal

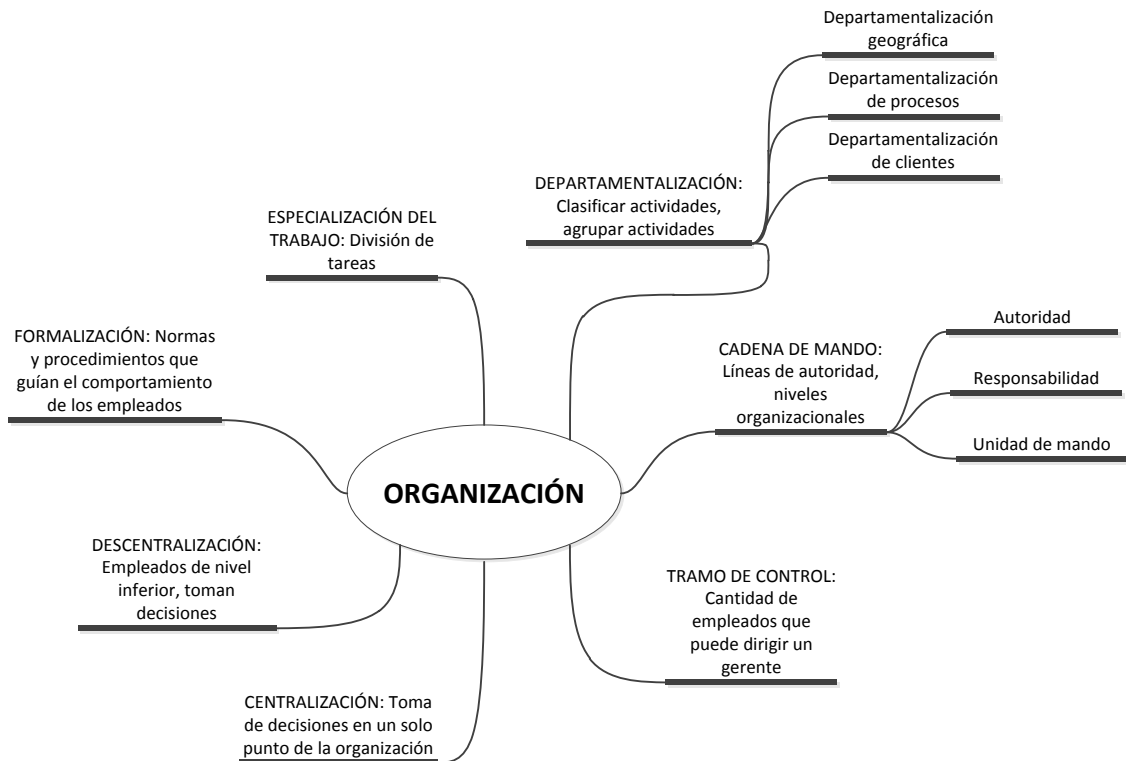
Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente.

Además Robbins... et al (2013),²⁴la identifican como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, cuando los gerentes crean o cambian la estructura se involucran en el diseño organizacional, es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

²⁴Robbins, et al...(2013).Administración un Empresario Competitivo. Pág.297

Figura 4
Elementos de la organización



Fuente: elaboración propia basado en Robbins, et al...(2013). Pág.217

Los administradores de empresas competentes pueden hacer que se lleve a cabo cualquier sistema de organización, sin embargo, trabajan en forma más efectiva si conocen las actividades por desarrollar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan.

La organización es fundamental para lograr las metas propuestas, si los equipos de futbol del Departamento se proponen ascender a las liga mayores deben estructurar las funciones, tanto individuales como colectivas, para que

cada uno de ellos desempeñen un trabajo con fluidez y eficacia, que les permitan cumplir los objetivos propuestos de una manera satisfactoria y obtener buenos resultados para que el fútbol trascienda fronteras.

La organización permite delegar funciones, por lo tanto los dirigentes deportivos deben tener la capacidad necesaria, para asignar funciones específicas, tanto a nivel individual como colectivo, para que los integrantes trabajen en equipo y se pueda obtener resultados satisfactorios.

2.2.4 Integración del personal

Para Koontz y Wehrich (2004), “ la integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional”²⁵. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planificación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas.

Robbins... et al (2013), definen la integración del personal como “la planeación de recursos humanos mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos”²⁶. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escases o abundancia repentina de personal.

²⁵Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial. Pág. 301

²⁶Robbins, et al...(2013).Administración un Empresario Competitivo. Pág.270

a. Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos hace un análisis de puesto, descripción de puesto, especialización de puesto,

1) Análisis de puesto

Evaluación que define los puestos y los comportamientos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

2) Descripción de puestos

Es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo.

3) Especificación del puesto

Documento escrito de las cualidades mínimas que deben poseer una persona para realizar con éxito el trabajo del puesto.

4) Reclutamiento

Localización, identificación y atracción de los candidatos capaces.

5) Reducción de personal

Recorte de la fuerza laboral de la empresa.

6) Selección

Evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados.

7) Capacitación y desarrollo

La información de la especificación de puesto es útil para identificar las necesidades de la capacitación y el desarrollo, requiere conocimientos habilidades o capacidades particulares y la persona que ocupa el puesto no posee todas las competencias requeridas, la capacitación y el desarrollo estarán indicadas y orientadas ayudar a los trabajadores a desarrollar las tareas específicas con mayor responsabilidad.

8) Compensación y prestaciones

Es importante conocer el valor relativo del puesto para la empresa antes de asignarle un valor en dinero; desde una perspectiva interna, cuanto más significativo sean sus deberes y responsabilidades, mayor valor tendrá el puesto.

a. Relaciones laborales y con empleados

Cuando los empleados son considerados para promoción, transferencia o descenso, la descripción del puesto proporciona un estándar para la evaluación y comparación de talentos; sin importar si la empresa esta sindicalizada o no.

Algunos aspectos que deben considerarse también en la integración de personal son los siguientes:

1) Seguridad social y salud

La descripción y especificación del puesto debe reflejar esta condición, además en ciertos puestos peligrosos, los trabajadores deben saber la información específica de los riesgos que enfrentan para desempeñar su trabajo de manera segura.

2) Consideraciones legales

Un análisis de puesto preparado adecuadamente, es particularmente importante para apoyar la legalidad de las prácticas de empleo.

3) Análisis de puesto para equipo

Es cuando se toma en consideración los equipos, es que el análisis de puesto puede determinar que tan importante es para los empleados ser miembros del equipo y trabajar bien situaciones de grupo, se puede descubrir por este medio la habilidad para trabajar en más de una actividad.

Es importante que los equipos de futbol tengan un plantel competitivo por lo tanto es necesario que seleccionen a jugadores de experiencia, capacidad técnica y táctica para lograr los objetivos y metas propuestas. Para ello es necesario contar con un perfil idóneo de cada puesto tanto en el equipo como el cuerpo técnico y junta directiva, que determine las funciones específicas de cada puesto.

También es necesario evaluar periódicamente el desarrollo individual de los futbolistas, y del plantel en general, para mejorar la autoestima de los jugadores y que puedan tener un mejor rendimiento, se debe tomar en cuenta que la capacitación y desarrollo permitirán la formación de jugadores responsables

Otro aspecto fundamental que se debe tomar en cuenta es la salud y el bienestar de cada uno de los jugadores de los equipos de futbol del departamento, pues los continuos entrenamientos y los partidos que se desarrollan en cada una de las jornadas de trabajo, producen un desgaste físico y moral, por lo que deben tener un acompañamiento médico que permitan compensar este desgaste, como todo trabajo también se debe tener muy en

cuenta los periodos de descanso y relajación que permitan estabilizar la salud física y mental de los jugadores.

2.2.5 Dirección

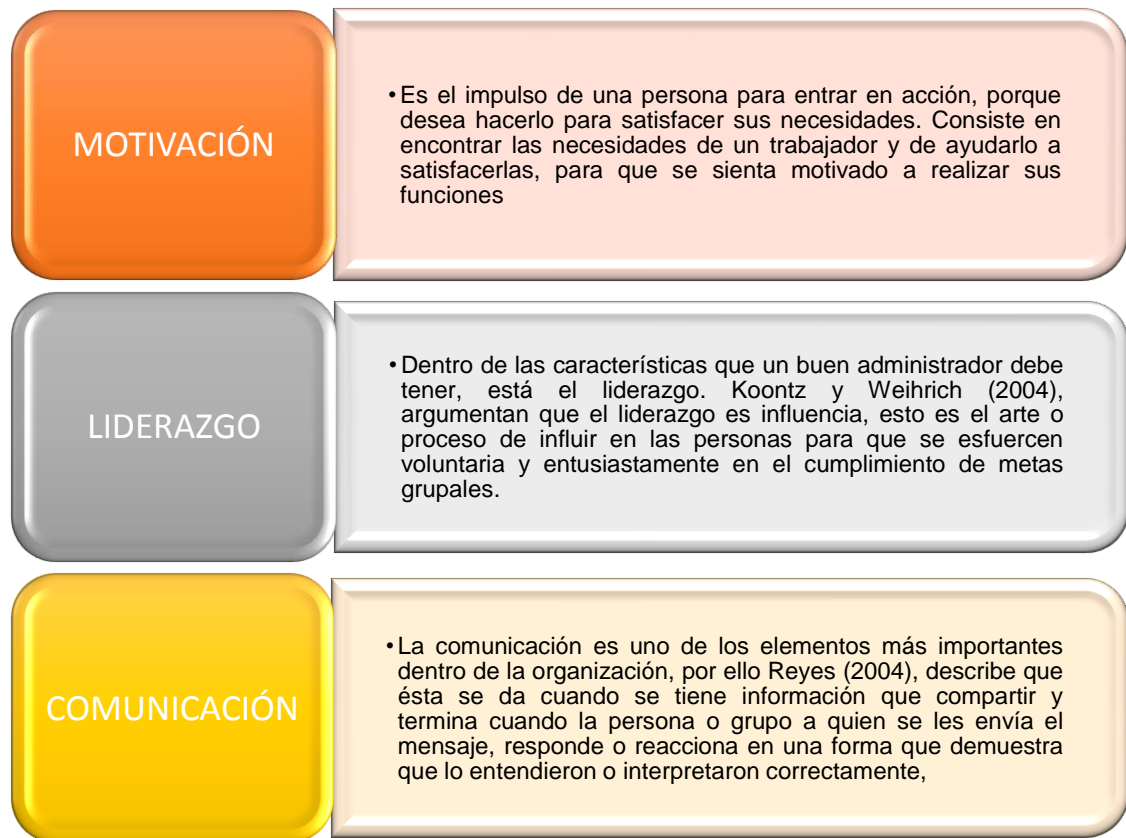
Para Koontz y Weihrich (2004), la función administrativa de dirección es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Además Reyes, P. (2005), define la dirección como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

En base a las definiciones anteriores, se concluye que la función administrativa de dirección es esencial para lograr el cumplimiento de lo que previamente se planificó y organizó. Su importancia recae en el hecho de que el director o administrador debe encontrar la mejor forma para dirigir el recurso humano hacia un desempeño que responda a los lineamientos preestablecidos. Para lograr tal pretensión es necesario que el administrador tome en cuenta los siguientes principios.

Al analizar el tema de la dirección, se deben incluir por lo menos los elementos que se presentan en la siguiente figura.

Figura3
Elementos de la dirección



Fuente: Elaboración propia basado en Robbins y Coulter (2005). Pág. 345

a. Motivación

Para Robbins...et al (2013), la motivación es el “proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”²⁷. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.

²⁷Robbins ... et al (2013) Administración. Un empresario competitivo. Pág. 330

La energía es una medida de intensidad o impulso, de calidad de esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficia a la organización; es el esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clave de empeño que se requiere de los empleados, la motivación incluye una dimensión de perseverancia se necesitan empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

b. Liderazgo

Es un proceso de influencia, se presenta potencialmente en cualquier parte de una organización. El liderazgo no es un conjunto de comportamientos cuya expresión se limita al presidente, vicepresidente, al director general, al entrenador de un equipo deportivo o su capitán.

El liderazgo es un proceso que demuestra cualquier individuo, en cualquier momento, y en toda circunstancia, dando el ejemplo a sus compañeros, al buscar siempre las metas y los objetivos de la organización.

c. Tipos de liderazgos

Liderazgo organizacional es el proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta. El liderazgo eficaz, es la influencia que ayuda a que un grupo o una organización cumplan con sus metas y objetivos, y a que se desempeñe con éxito. El poder es la capacidad o habilidad de influir en las personas.

d. Comunicación

Es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor, se lleva a cabo ese proceso en forma convincente y beneficiosa resulta esencial en absoluto para que un administrador ejerza el liderazgo.

e. Formas de comunicación

1) Comunicación verbal

La clave no es que se pronuncien las palabras, sino que estas se empleen para transmitir significado.

2) Comunicación oral

Es bastante flexible tanto para el emisor como para el receptor, cuando se habla se intenta llegar a un punto, no obstante en el camino, cambian las palabras con finalidad de que el escucha lo comprenda.

3) Comunicación escrita

Es cuando se envían mensajes por escrito, como cartas, memoriales, correo electrónico y otros, disminuye la posibilidad de interpretar erróneamente las palabras del emisor.

4) Comunicación no verbal

Es la comunicación interpersonal directa, las acciones y los comportamientos no verbales con frecuencia constituyen mensajes significativos.

f. Direcciones de la comunicación dentro de la organización

Dentro de la organización las direcciones de comunicación se clasifican en:

1) Comunicación descendente

Mensaje que se envía de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores. Comunicación ascendente: mensaje que se envía de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores. Comunicación horizontal: Mensaje que se envía sobre todo a través de niveles equivalentes de una organización.

g. Canales de organización

Los canales organizacionales, o rutas de comunicación consisten en dos tipos fundamentales:

Comunicación Formal: rutas autorizadas, planeadas y reguladas por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial. Comunicación Informal: Rutas que la organización no especifica de antemano, si no que se desarrollan a través de actividades comunes y habilidades de las personas en el trabajo.

La junta directiva y el cuerpo técnico de los equipos tienen una función primordial en cuanto al rendimiento de los equipos de fútbol del departamento, tienen que influir en sus jugadores para que en conjunto contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas, deben contar con una excelente motivación, liderazgo y comunicación, que permitan obtener una interacción de doble vía, para que los resultados propuestos sean un éxito total.

2.2.6 Control

Función importante que debe desarrollar todo administrador, debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración, pero su importancia radica en la relación con una correcta planeación. Esta función es un proceso que permite garantizar que las actividades que realizan los empleados dentro de una organización sean acordes a lo que la administración superior establece, tales como normas, procedimientos y objetivos, entre otros.

Así mismo Robbins y Coulter(2005),definen el control como el “proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”²⁸.

Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es como facilita el logro de los objetivos.

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia.

Por elloKoontz y Wehrich (2004),definen que es un proceso básico que implica tres aspectos: 1) establecer normas, 2) medir el desempeño con base a normas establecidas, y 3) corregir las variaciones con respecto a las normas y los planes.

²⁸Robbins y Coulter. (2005). Administración. Un empresario competitivo. Pág. 230

Las normas son parámetros de desempeño que establece la administración a cargo de una organización, con el fin último que los empleados puedan apegarse a ellas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En cuanto a la medición del desempeño, ésta se realiza en base a las normas previamente establecidas, derivándose las acciones correctivas de los resultados que refleje la medición.

a. Tipos de control

Son los distintos instrumentos que utiliza la administración a cargo de una organización para asegurarse que los objetivos propuestos sean alcanzados, dentro de los cuales se puede mencionar:

b. Control anticipado

Evita los problemas que se esperan porque ocurre antes de la actividad real, está dirigido al futuro.

c. Control concurrente

Es el que tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

d. Control de retroalimentación

Este tipo de control se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

Es primordial que la junta directiva de los equipos de futbol realice constantemente una evaluación y supervisión de actividades para detectar si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestas para que el equipo obtenga su permanencia dentro de la primera división y más adelante logre ascender a la liga mayor del futbol.

2.2.7 Toma de Decisiones

Para Robins...et al (2013), es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de las actividades que se realizan diariamente en una empresa.

1) Identificación de un problema

Es un obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o propósito.

2) Criterios de decisión

Criterios que definen lo que es importante o relevante para resolver un problema.

3) Ponderación de criterios

Si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir.

4) Desarrollo de alternativas

Requiere que el tomador de decisiones sea creativo y liste alternativas viables que pudieran resolver el problema, estas no se evalúan.

5) Análisis de alternativas

Una vez identificada la alternativa, quien toma las decisiones debe evaluar cada una de ellas.

6) Selección de una alternativa

Es la elección de la mejor alternativa.

7) Implementación de una alternativa

Es la persona que debe implementar una decisión o alternativa.

8) Evaluación de la efectividad de la decisión

Es el resultado de la evaluación para ver si se resolvió el problema, si la evaluación muestra que el problema aún existe entonces el gerente necesita evaluar lo que salió mal.

a. Método para tomar decisiones

1) Toma de decisión racional

Tipo de toma de decisión en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximiza el valor, los gerentes tienen toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan hacer tomadores de decisiones.

2) Toma de decisión racional limitada

Toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información, debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas.

3) Toma de decisión intuitiva

Toma de decisión con base en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.

b. Tipo de decisiones

Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones cuando realizan un trabajo. De acuerdo con la naturaleza del problema, un gerente puede tomar uno de dos tipos diferentes de decisiones.

1) Problemas estructurados y decisiones programadas

El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la formación sobre él se define y completa fácilmente. Un problema estructurado, es un problema sencillo, conocido y fácil de definir. Una decisión programada: puede manejarse utilizando un método de rutina.

2) Problemas no estructurados y decisiones no estructuradas

Son problemas nuevos o inusuales, y para el cual la información es ambigua o incompleta. La decisión no programada es una decisión única y no recurrente que requiere una solución a la medida.

c. Condiciones para la toma de decisiones

Cuando toman decisiones, los gerentes pueden enfrentar tres condiciones distintas, certidumbre, riesgo o incertidumbre.

1) Certidumbre

Situación en la que un tomador de decisiones puede decir con precisión debido a que no conoce el resultado de cada alternativa.

2) Riesgo

Situación en la que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados.

3) Incertidumbre

Situación en la que un tomador de decisiones no tiene certidumbres ni estimaciones probabilísticas razonables a la mano.

d. Estilo de toma de decisiones

1) Estilo de pensamiento lineal

Estilo para tomar decisiones, caracterizado por la preferencia de una persona a utilizar datos y hechos externos, y a procesar dicha información a través de un pensamiento lógico y racional.

2) Estilo de pensamiento lineal no lineal

Estilo para tomar decisiones por la preferencia de una persona a utilizar fuentes de información internas y a procesar dicha información a través de percepciones, sensaciones y corazonadas.

La junta directiva de los equipos de la primera división del departamento deben tomar alternativas viables para resolver cualquier inconveniente que se pueda dar dentro del equipo de futbol, por ello es necesario que tomen decisiones acertadas para que el desarrollo de las actividades se realicen de manera eficiente, y los equipos puedan alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

3.Marco Metodológico

3.1Objetivos

3.1.1 Objetivo General:

Determinar los elementos de la administración que aplican los dirigentes de los equipos de futbol de la primera división del departamento de Huehuetenango para el logro de sus objetivos.

3.1.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer las clases y tipos de planes que se utilizan en la administración de los equipos de futbol.
- b. Señalar los factores de organización que se aplican en los equipos sujetos de estudio.
- c. Indicar el proceso de integración de personal en los equipos de futbol de la primera división de Huehuetenango.
- d. Enlistar las acciones motivacionales, de comunicación y liderazgo que se desarrollan en la administración de los equipos.
- e. Determinar las formas de control que se ejecutan en la administración de los equipos sujeto de estudio

3.2 Variables

Elementos de la administración que aplican los equipos de fútbol de Huehuetenango de la Liga Nacional para alcanzar sus objetivos.

3.2.1 Definición de Variables

a. Definición Conceptual

Debe entenderse como Administración Deportiva, la aplicación del proceso de la Administración de Empresas al deporte con el propósito de Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos deportivos.

3.3 Los sujetos

3.3.1 Población o Universo

Estará conformada por la totalidad de los dirigentes deportivos, jugadores y cuerpo técnico de los equipos de la Primera División del departamento de Huehuetenango.

Tabla 4
Sujetos de estudiados de la primera división

Sujeto	Club Social y Deportivo Huehueteco	Deportivo Chiantla	Deportivo Barillas	Total	Porcentaje
Junta Directiva	8	8	8	24	26
Cuerpo Técnico	3	3	3	09	10
Jugadores Contratados	20	20	20	60	64
Total				93	100

3.3.2 Muestra

Para la validez y contabilidad de la investigación, la muestra estuvo comprendida por el total de la población.

3.4 Técnicas e instrumentos utilizados

3.4.1 Técnicas:

El estudio fue realizado a través de encuestas y entrevistas a los equipos de la Primera División del Departamento de Huehuetenango.

3.4.2 Instrumentos o actividades

Se elaboró una encuesta y una guía de entrevista dirigida únicamente a Junta Directiva de los equipos de: Deportivo Chiantla, Deportivo Barilas y Club Social y Deportivo Huehueteco. (Ver anexo A Y B)

Se elaboró una encuesta para recopilar información con integrantes del Cuerpo Técnico de los equipos de: Deportivo Chiantla, Deportivo Barilas y Club Social y Deportivo Huehueteco. (Ver Anexo C)

Se elaboró una encuesta dirigida a Jugadores de los equipos de: Deportivo Chiantla, Deportivo Barilas y Club Social y Deportivo Huehueteco. (Ver Anexo D)

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis estadístico

Encuestas realizada a la Junta Directiva de los equipos de la Primera División del Departamento.

Tabla 4

Visión de los equipos de la Primera División

Equipo	Respuesta
Barillas	Ascender a la liga mayor
Huehueteco	Equipo representativo y competitivo para ascender a la ligar mayor
Chiantla	Permanecer largo tiempo en la primera división

Fuente: Trabajo de Campo

De acuerdo a las opiniones de los integrantes de las diferentes juntas directivas de los equipos sujetos de estudio, poseen una ligera visión de lo que se pretende con el equipo, sin embargo no se ha establecido por escrito y no se ha dado a conocer al cuerpo técnico y jugadores. Por lo tanto se hace necesario que se idealice el escenario que se desea tener con el equipo para rediseñar la visión.

Tabla 5

Misión de los equipos de la primera División

Equipo	Respuesta
Barillas	Sobresalir en los equipos de la primera división
Huehueteco	Ascender a la liga mayor, con un equipo competitivo
Chiantla	Tener un equipo competitivo para permanecer en la primera división

Fuente: Trabajo de campo

Según las opiniones de la junta directiva de los equipos de futbol del departamento, tienen una idea de los propósitos o su razón de ser, no obstante necesitan determinar los lineamientos a seguir para lograr alcanzar los objetivos y metas.

Tabla 6

Elementos de la administración que utilizan los dirigentes deportivos

Equipo	Respuesta
Barillas	Tener un gerente deportivo, integración del personal y finanzas.
Huehueteco	Organización, responsabilidad y orden
Chiantla	Organización, gestión financiera, estadística y logística.

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a las opiniones de los integrantes de la junta directiva de los equipos de futbol, no tienen una idea clara de los elementos que se utilizan en la administración. Por ello es necesario analizar los pasos que se deben tomar en cuenta para tener una buena administración con los equipos.

Tabla 7

Años de experiencia en administración deportiva

Equipo	Respuesta
Barillas	8 Meses en el equipo
Huehueteco	1 año
Chiantla	25 años administración deportiva (Juntas Directivas)

Fuente: Trabajo de campo

Los integrantes encuestados de la junta directiva, no tienen la experiencia necesaria para administrar a los equipos de futbol, por lo tanto se dificulta alcanzar los objetivos y metas deseadas en gestión deportiva.

Tabla 8

Aplicación de planeación en los equipos

Equipo	Respuesta
Barillas	Planificación de objetivos a corto, medio y largo plazo; planifican sesiones de entrenamiento; planifican sus ingresos y egresos económicos.
Huehueteco	Planifican tener una directiva estructurada, cuerpo técnico y jugadores seleccionados.
Chiantla	Planifican temporadas, planifican logros y metas.

Fuente: Trabajo de campo

Según las opiniones de la junta directiva realizan una planificación ligera de cómo lograr sus objetivos y metas con el equipo, por ello es necesario idealizar la visión y misión de lo que se pretende con el equipo y enfocar los planes en función del logro de los mismos.

Tabla 9

Origen de los recursos financieros de los equipos

Equipo	Respuesta
Barillas	Municipalidad, Banrural, comerciales, personas particulares.
Huehueteco	Afición, patrocinadores, comerciales, Distribuidora Xinabajul, personas particulares, Banrural.
Chiantla	Municipalidad, Banrural, comerciales, personas particulares, afición.

Fuente: Trabajo de campo

Los dirigentes de los equipos de futbol opinan que para tener un equipo representativo necesitan tener patrocinadores para financiarlo. Por ellos es necesario buscar más patrocinadores, que puedan financiar el equipo para que puedan permanecer en la primera división.

Tabla 10

Administración de los recursos financieros

Equipo	Respuesta
Barillas	Tesorero, presidente y municipalidad.
Huehueteco	Junta Directiva y tesorero.
Chiantla	Junta Directiva y tesorero.

Fuente: Trabajo de campo

Según las opiniones de la junta directiva saben quienes deben administrar los recursos que poseen, por lo tanto si los administran de la mejor manera podrán invertirlo en el equipo de una manera efectiva. Para ello necesitan ser capacitados en administración deportiva.

Tabla 11

Personas que conforman la junta directiva

Equipo	Respuesta
Barillas	8
Huehueteco	8
Chiantla	8

Fuente: Trabajo de campo

La junta directiva de los equipos de futbol sujetos de estudio opina que cuenta con la integración están conformados por ocho elementos, en los siguientes cargos: Presidente, Vice-Presidente, Tesorero, Secretario y Vocales.

Tabla 12

La estructura de los equipos de la primera división

Equipo	Respuesta
Barillas	Alcalde Municipal, Junta Directiva, Organismo Disciplinario, Cuerpo Técnico y Jugadores.
Huehueteco	Junta Directiva, Cuerpo Técnico y Jugadores.
Chiantla	Junta Directiva, Cuerpo Técnico y Equipo de jugadores de primera división y tercera división.

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con las directivas sujetas a estudio tienen una estructura, dentro del equipo que representan. Sin embargo se desconocen funciones específicas de cada puesto, lo que se hace necesario tenerlas de manera documentada para garantizar una buena organización.

Tabla 13

Experiencia y conocimientos de la junta directiva acerca del futbol

Equipo	Respuesta
Barillas	Han sido directivos en otros equipos
Huehueteco	Jugadores profesionales, experiencia en el deporte.
Chiantla	Han sido directivos en otros equipos

Fuente: Trabajo de campo

Según las opiniones de la junta directiva encuestada tienen conocimiento y experiencia acerca del futbol, pero no cuentan con los conocimientos administrativos para poder dirigir a los equipos de futbol.

Tabla 14

Cuentan con transporte propio

Equipo	Respuesta
Barillas	No
Huehueteco	No
Chiantla	Si

Fuente: Trabajo de campo

Únicamente un equipo posee bus propio, lo cual le permite minimizar sus costos y aprovechar mejor sus recursos económicos.

Tabla 15

Bases para la selección de la junta directiva

Equipo	Respuesta
Barillas	Conocimiento y experiencia
Huehueteco	Conocimiento, experiencia y poder económico
Chiantla	Conocimiento y experiencia

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a las opiniones de la junta directiva de los equipos de futbol del departamento, seleccionan a los integrantes de la misma, en base a los conocimientos y experiencia que tienen. Es importante mencionar que lamentablemente no poseen conocimientos administrativos para poder dirigir a los equipos de la primera división del departamento.

Tabla 16

Elementos para selección del cuerpo técnico

Equipo	Respuesta
Barillas	Capacidad del técnico, carrera como entrenador
Huehueteco	Experiencia como entrenador, de jugador,
Chiantla	Que sea Chiantleco, trayectoria y experiencia

De acuerdo a la opinión de la junta directiva de los equipos de futbol, se realiza la elección de los integrantes del cuerpo técnico en base a capacidad, conocimientos y experiencia. Sin embargo no existe un perfil idóneo de cada puesto por lo que es necesario para dirigir al equipo de futbol y lograr los mejores resultados y ser un equipo competitivo en la liga

Tabla 17

Selección de jugadores

Equipo	Respuesta
Barillas	Pretemporada de selección, Entrenador elige a sus jugadores, evaluación médica y física.
Huehueteco	En base a estudios con cuerpo técnico y junta directiva.
Chiantla	Capacidad futbolística, técnica y táctica, entrenador elige a sus jugadores.

Fuente: Trabajo de campo

Según el criterio de la junta directiva encuestada, realizan la elección de los jugadores en base a la decisión del cuerpo técnico. No obstante es importante tener a jugadores con las competencias y experiencia a nivel futbolístico para formar un equipo competitivo y bien representado en la liga.

Tabla 18

Estrategias de dirección

Equipo	Respuesta
Barillas	Selección de jugadores, tener jugadores extranjeros, salarios al día.
Huehueteco	Tener una buena administración.
Chiantla	Que el jugador se identifique con el equipo y compromiso.

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo con la opinión de los sujetos de estudio tienen claro sus objetivos sin embargo no han fijado sus estrategias, por lo cual dificulta una administración eficiente.

Tabla 20

Comunicación y liderazgo de la junta directiva con el cuerpo técnico

Equipo	Respuesta
Barillas	Comunicación informal pero fluida entre el Cuerpo Técnico y Junta directiva; Confianza de la JD en el Cuerpo Técnico.
Huehueteco	Comunicación informal pero fluida entre el Cuerpo Técnico y Junta directiva; Confianza de la JD en el Cuerpo Técnico.
Chiantla	Comunicación informal pero fluida entre el Cuerpo Técnico y Junta directiva; Confianza de la JD en el Cuerpo Técnico.

Fuente: Trabajo de campo

Las juntas directivas de los equipos de futbol encuestadas opina que mantiene una comunicación de tipo informal, lo cual no garantiza la efectividad de la misma.

Tabla 21

Elementos de comunicación y liderazgo de la junta directiva con los jugadores

Equipo	Respuesta
Barillas	No se tiene una comunicación constante solo con el cuerpo técnico. Tener los salarios al día
Huehueteco	No es una comunicación constante, la comunicación es entre la JD y el Cuerpo Técnico. Confianza en sus jugadores.
Chiantla	Solo se tiene comunicación con el cuerpo técnico y raras ocasiones con los jugadores. Tener responsabilidad con el equipo

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a las respuestas dadas de los directivos, no cuentan con los canales necesarios para una buena comunicación con los jugadores de los equipos, es necesario que ellos tengan una comunicación formal y efectiva y un liderazgo democrático para lograr buenos resultados

Tabla 22

Factores de motivación al cuerpo técnico y jugadores

Equipo	Respuesta
Barillas	Económico, moral, médico
Huehueteco	Salario, servicios médicos, apoyo psicológico, hospedaje, alimentación
Chiantla	Económico, moral, médico, implementos deportivos, motivacional.

Fuente: Trabajo de campo

Los dirigentes deportivos opinan que le brindan el apoyo necesario al cuerpo técnico y jugadores para desarrollar su actividad deportiva. De acuerdo al apoyo recibido hacen lo posible por obtener resultados positivos aunque se necesita mejorar estos aspectos.

Tabla 23

Colaboración de afición

Equipo	Respuesta
Barillas	Económico, moral
Huehueteco	Instalaciones deportivas, aporte económico, aporte de afición.
Chiantla	Aporte de aficionados, apoyo moral, instalaciones deportivas.

Fuente: Trabajo de campo

Según la opinión de los dirigentes encuestados se cuenta con el apoyo de los aficionados para lograr los mejores resultados en cada encuentro deportivo, lo cual es fundamental contar porque es un elemento que influye en la motivación de los jugadores y los obliga a esforzarse y lograr los mejores resultados durante el torneo.

Tabla 24
Control administrativo del equipo

Equipo	Respuesta
Barillas	De manera financiera
Huehueteco	Selección de directiva, trabajo en equipo
Chiantla	Finanzas y resultados

Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a la opinión de la junta directiva sujeto de estudio, cuentan con una mínima idea de cómo poder evaluar los avances administrativos que ellos tienen con el equipo, por lo tanto es importante que ellos conozcan cuales son los tipos de control que ellos pueden aplicar con el equipo para lograr mejores resultados.

Tabla 25
Control del equipo

Equipo	Respuesta
Barillas	Gastos y resultados
Huehueteco	Pago de jugadores y resultados
Chiantla	Resultados

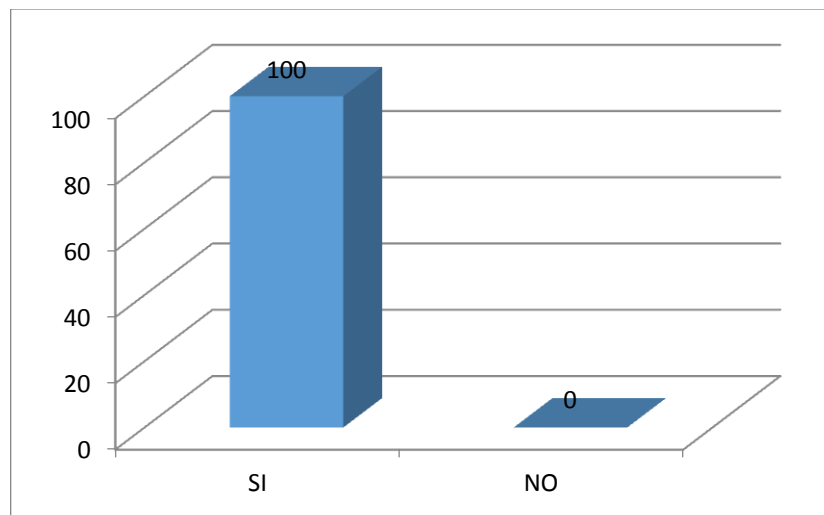
Fuente: Trabajo de campo

Los dirigentes de los equipos de futbol no tienen una idea clara para tener el control adecuado con los equipos de futbol, por ello debe evaluarse periódicamente el rendimiento de los jugadores para lograr los objetivos deseados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas al cuerpo técnico con la finalidad de conocer la administración deportiva que se realiza en los tres equipos objeto de investigación

Gráfica3

Utilización de planificación en entrenamiento

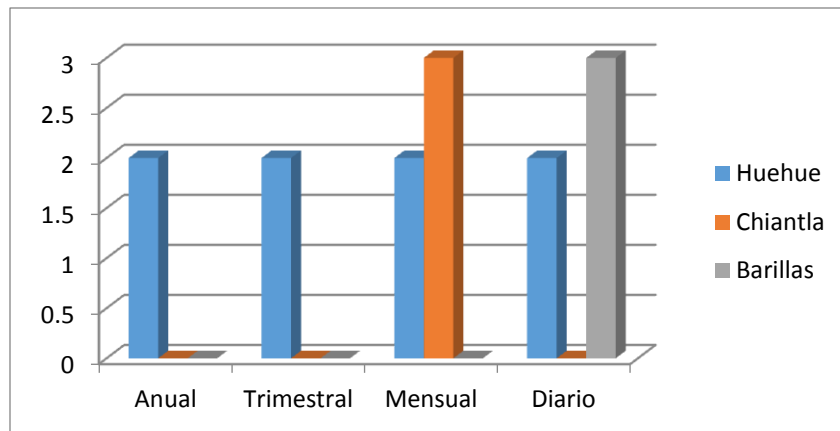


Fuente: Trabajo de campo

El 100% del cuerpo técnico de los tres equipos investigados realiza una planificación de trabajo para alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo, en donde plasman todas sus sesiones de entrenamiento, objetivos y metas, para no improvisar los entrenamientos.

Gráfica 4

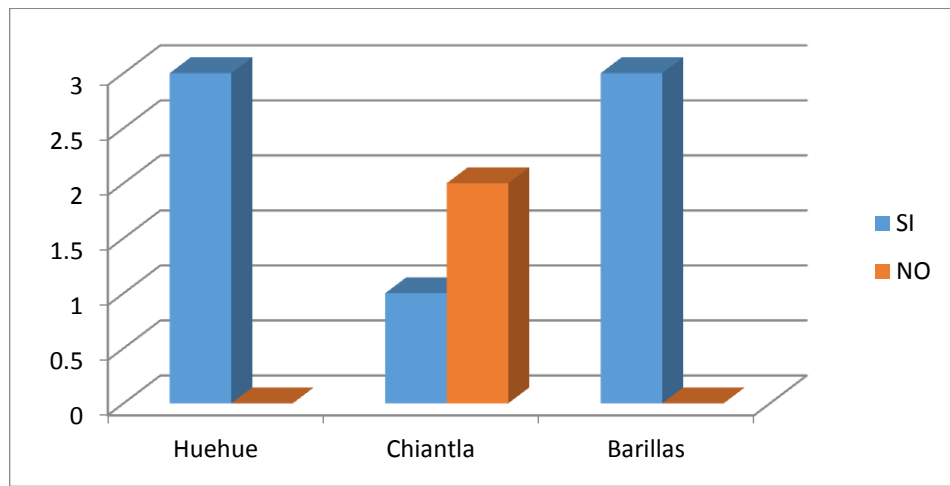
Temporalidad de planificación de sesiones de entrenamiento



Fuente: Trabajo de campo

Según la opinión de los cuerpos técnicos encuestados tienen la idea clara de lo importante que es planificar las sesiones de entrenamiento, por ello es importante planificar sus sesiones de entrenamiento para lograr sus objetivos y metas propuestas y no tener que improvisar los entrenamientos sin ningún objetivo, sin embargo únicamente el equipo Huehueteco planifica de forma diaria, mensual, trimestral y anual.

Gráfica 5
Capacidad de equipo para ascender a la liga mayor de futbol de Guatemala

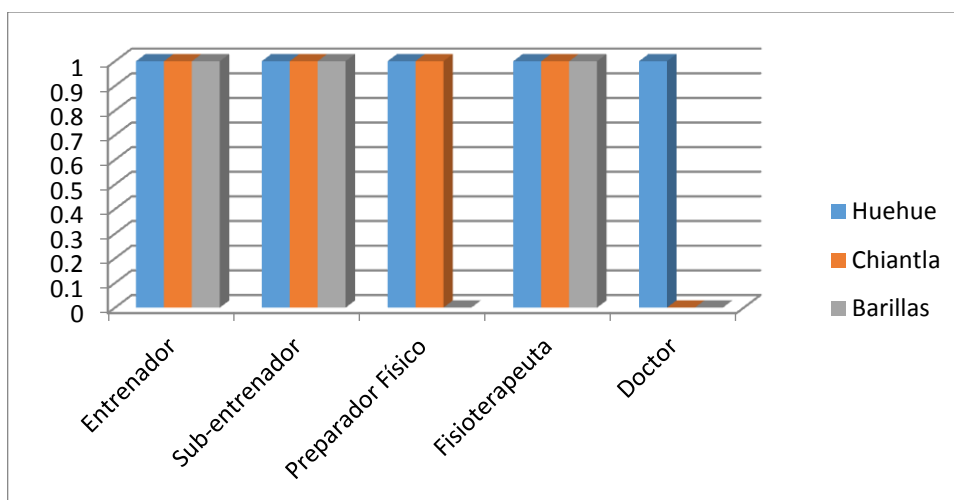


Fuente: Trabajo de campo

Según la opinión del cuerpo técnico sujeto de estudio cuentan con un equipo, el 66% de los equipos tienen la confianza de tener un equipo competitivo que logre el objetivo propuesto de ascender a la liga mayor del fútbol, por lo tanto es conveniente contratar a jugadores de experiencia y capacidad para lograr los objetivos y metas del equipo. Solo uno de los tres equipos opina que con el plantel que tienen a su disposición no logran ascender a la liga mayor.

Gráfica 6

Integración del Cuerpo Técnico de cada equipo

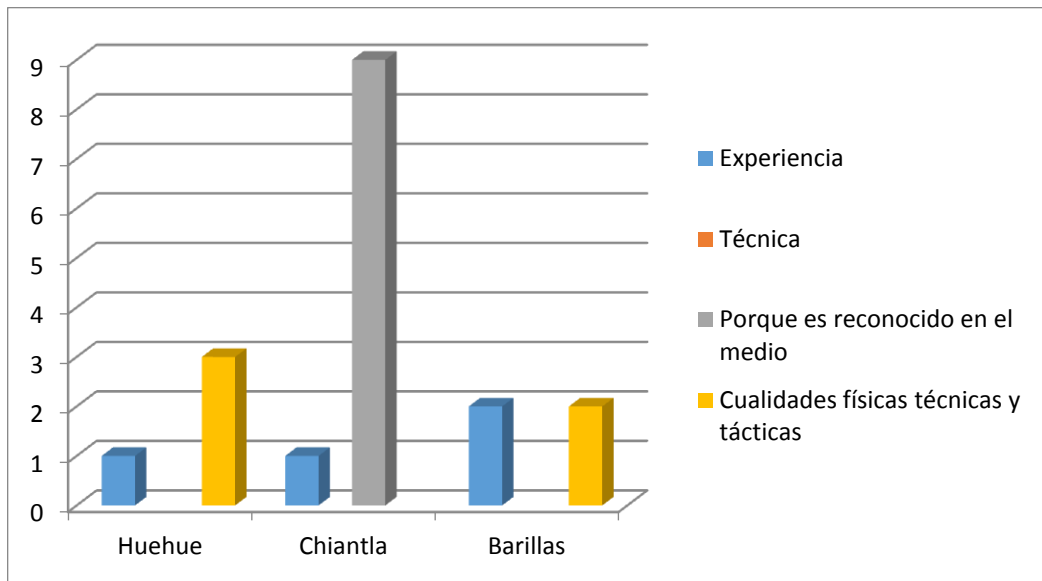


Fuente: Trabajo de campo

El cuerpo Técnicos de los equipos de futbol encuestados consideran que cuentan con las personas indicadas que deben conformar el cuerpo técnico para poder desempeñar cada quien su función. Es fundamental que los equipos de futbol tengan bien conformado su cuerpo técnico para que cada uno desempeñe de la mejor manera las tareas asignadas.

Gráfica 7

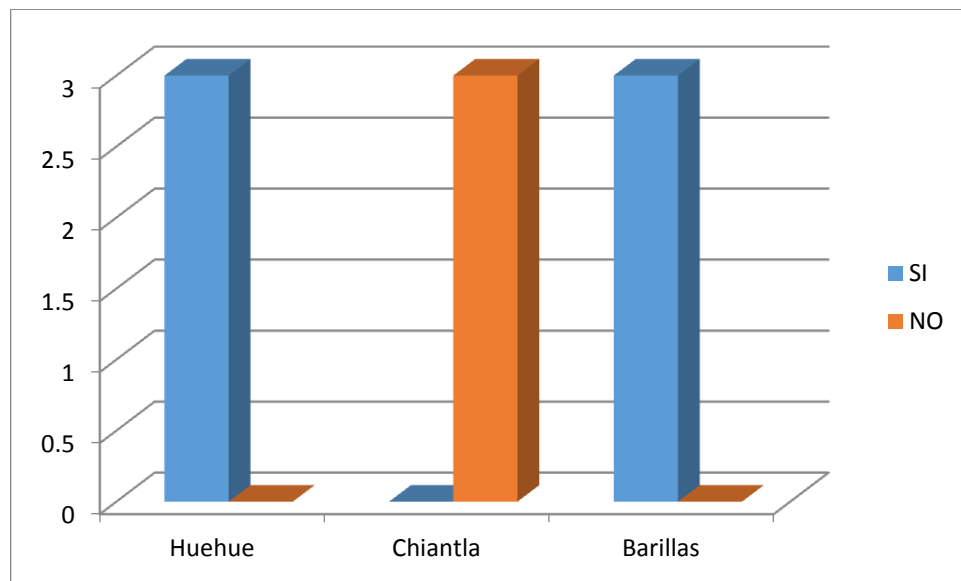
Elementos de selección de Jugadores del equipo



Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo a las opiniones del cuerpo técnico de los equipos de futbol tienen claro que cualidades deben tener los jugadores para que conformen parte del plantel, es necesario realizar la selección de los jugadores competente y con capacidad y experiencia necesaria para desarrollar un buen trabajo a nivel individual y colectivo para garantizar el éxito del equipo.

Gráfica 8
Presencia de jugadores extranjeros dentro del equipo

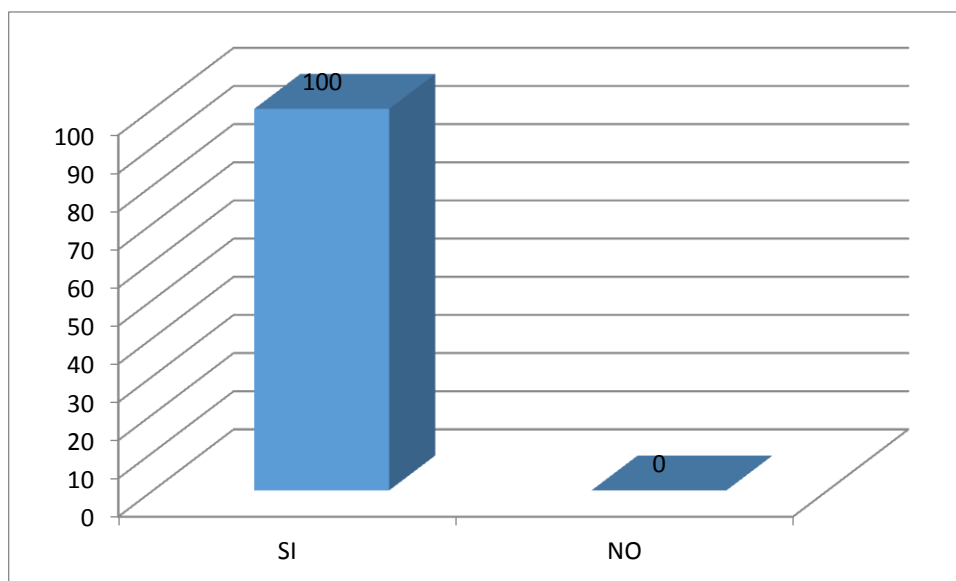


Fuente: Trabajo de campo

El cuerpo técnico de los equipos de la primera división consideran que es importante contar con jugadores de otros países, por la experiencia, capacidad y reconocimiento internacional que han tenido, esto permite que los equipos de futbol sean más competitivos y que el nivel de juego sea mas elevado e intenso. Dentro de los equipos participantes solo el deportivo Chiantla no cuenta con jugadores extranjeros debido al alto presupuesto que implica tener dentro del plantel a jugadores de este nivel.

Gráfica 9

Tienen apoyo de la junta directiva del equipo que representan

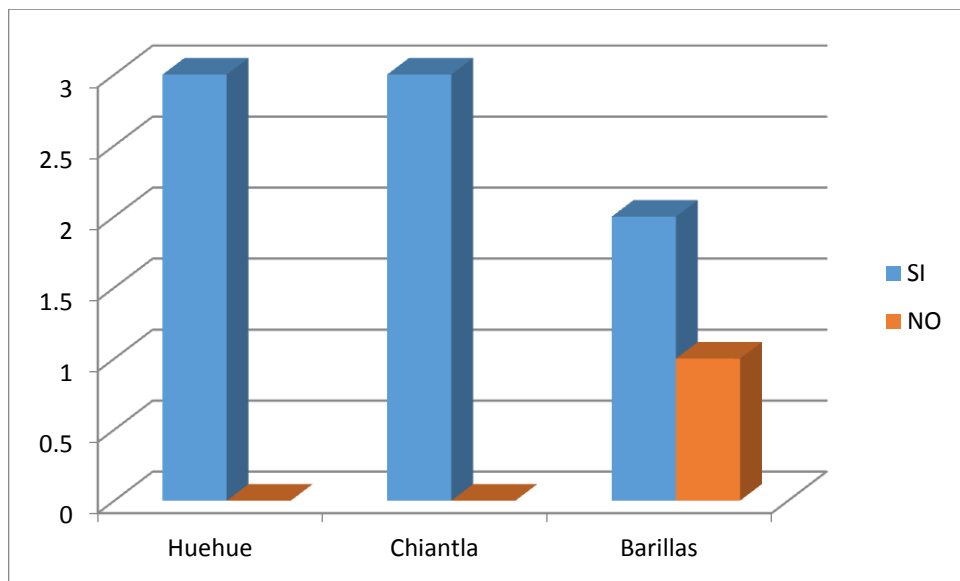


Fuente: Trabajo de campo

El 100% de los cuerpos Técnicos de los tres equipos de la primera división cuentan con la motivación de la junta directiva. Es primordial contar con el apoyo de ellos para lograr los objetivos y metas deseadas y conformar un equipo competitivo.

Gráfica 10

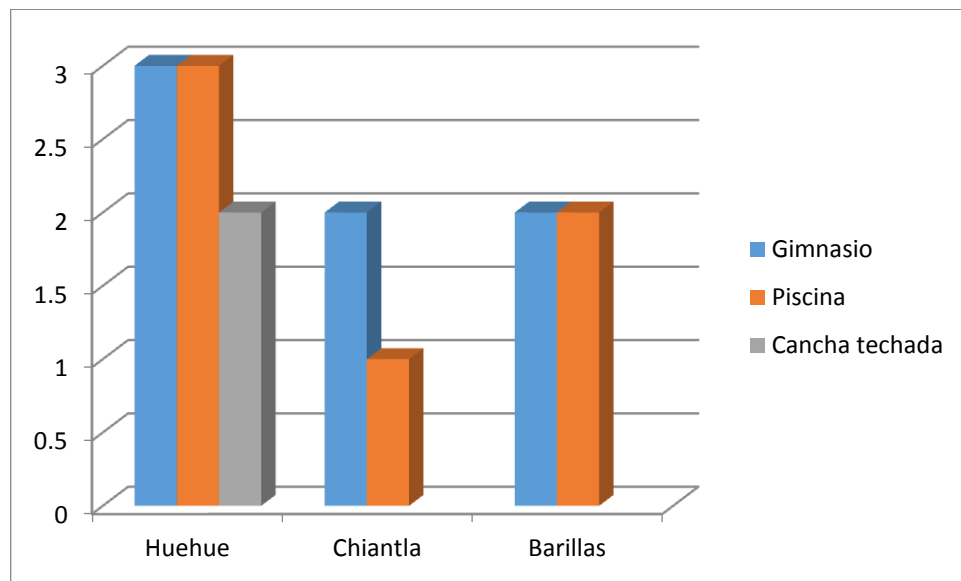
Instalaciones deportivas adecuadas



Fuente: Trabajo de campo

Los técnicos de los tres equipos encuestados consideran que cuentan con instalaciones donde se puede realizar las sesiones de entrenamiento. Sin embargo las instalaciones deportivas de los equipos de Chiantla y Barillas no son aptas para la buena práctica del fútbol.

Gráfica 11
Necesidad de instalaciones para la práctica integral del equipo

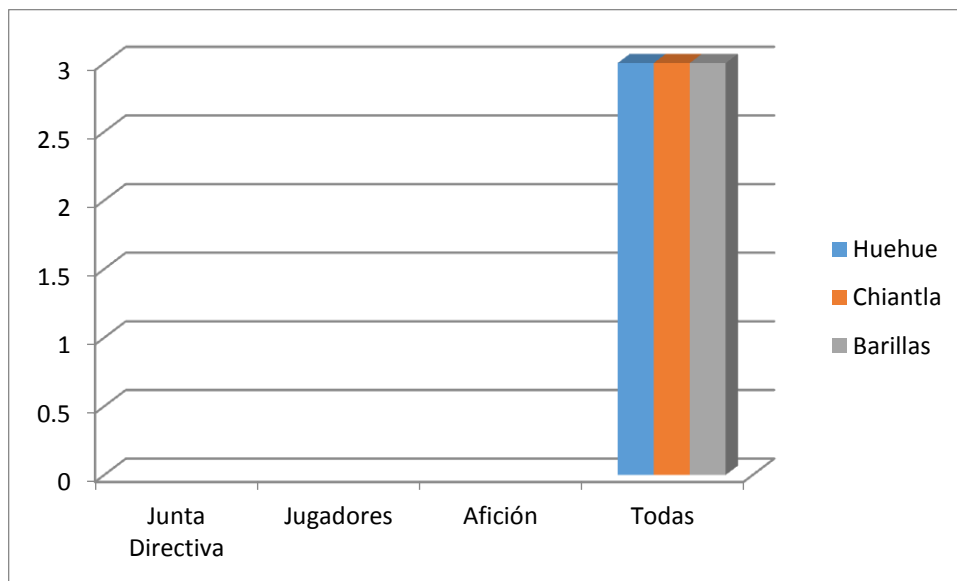


Fuente: Trabajo de campo

Según la opinión de los cuerpos técnicos para realizar trabajo efectivo con los equipos de futbol necesitan instalaciones complementarias para que los jugadores tengan mejores condiciones, por ello es necesario que las instalaciones deportivas de los equipos cuenten con lo que les permita desarrollar la practica y mejorar el rendimiento físico, moral y espiritual para tener mejores resultados en el torneo.

Gráfica 12

Elementos de apoyo en actividades de trabajo del cuerpo técnico

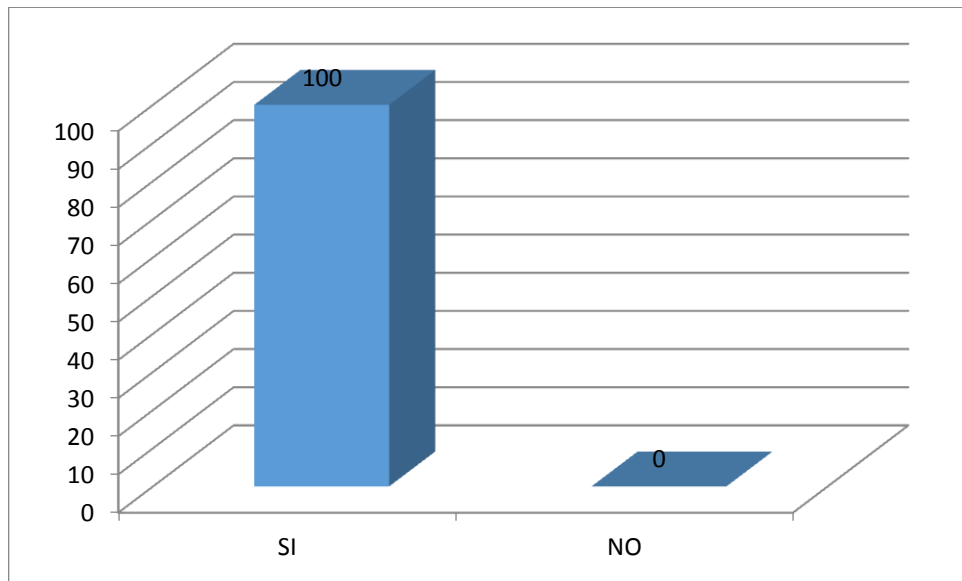


Fuente: Trabajo de campo

De acuerdo al criterio de los técnicos de los equipos sujetos de estudio, es importante contar con el apoyo de las personas implicada del equipo de futbol para que se logren los mejores resultados, contar con la motivación tanto de la junta directiva y afición ayudara a que el equipo se esfuerce mejor.

Gráfica 13

Manejo de jugadores del equipo de futbol



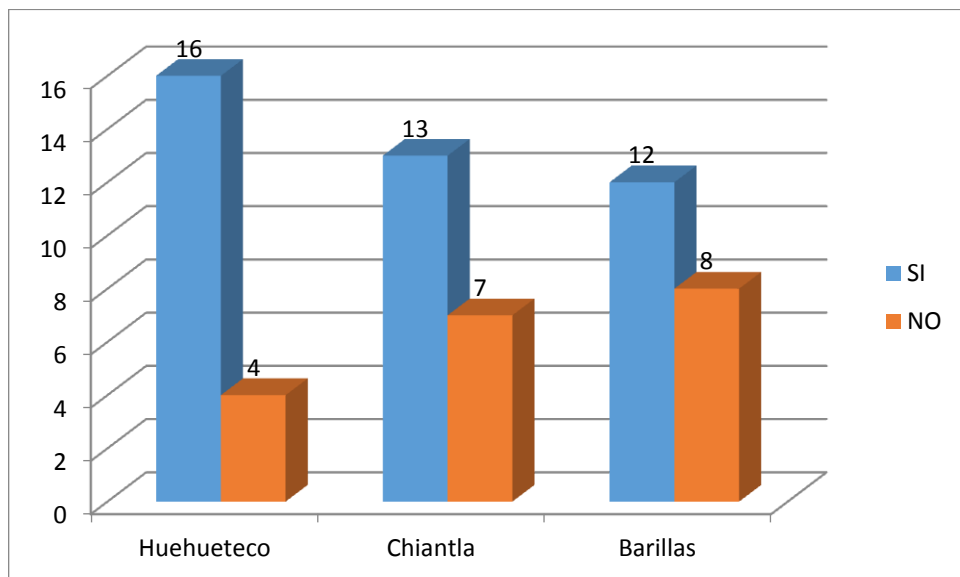
Fuente: Trabajo de campo

El 100% de los cuerpos Técnicos de la primera división de Huehuetenango, Chiantla y Barillas tienen dominio pleno de sus jugadores dentro y fuera de la cancha. Aseguran que ejercen control de sus jugadores en los aspectos disciplinarios y éticos que permiten desarrollar el fireplay dentro y fuera del terreno de juego.

En este espacio se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta dirigida a Jugadores de futbol de los tres equipos sujeto de investigación, con la finalidad de recopilar información pertinente y oportuna.

Gráfica 14

Gestión de Junta Directiva



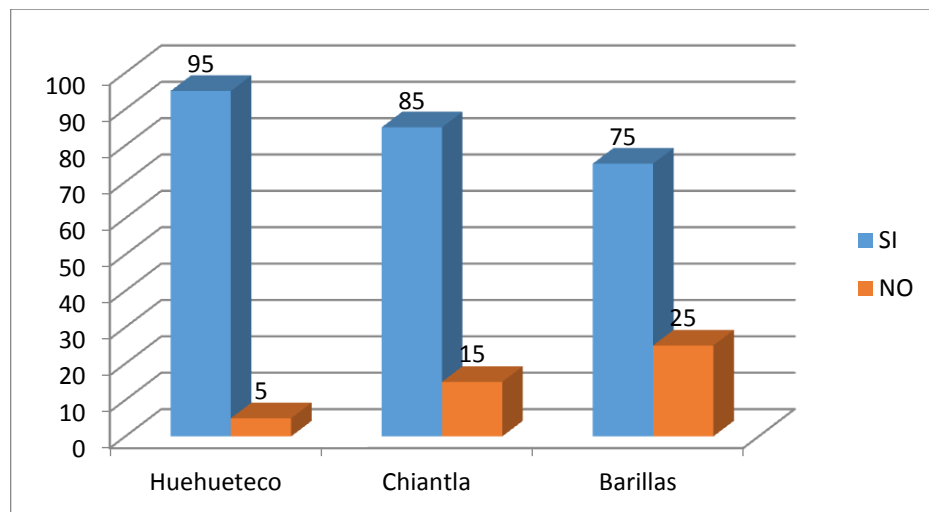
Fuente: Trabajo de campo

La mayoría de Jugadores de los equipos de la primera división del departamento de Huehuetenango consideran que los miembros de las Juntas Directivas gestionan adecuadamente a los equipos que representan; debido a esta situación el desarrollo de las actividades deportivas propuestas se ha ejecutado de una buena manera donde los equipos han demostrado su profesionalismo durante el torneo, aunque existe un grupo de jugadores que piensan que las juntas directivas presentan deficiencias en ella.

Las juntas directivas de de los equipos de la primera división, Deberían recibir capacitaciones de gestión deportiva tanto a nivel local como internacional para que el rendimiento de los equipos sea más eficiente, y así lograr un mejor nivel competitivo, para que el futbol de Guatemala sobresalga a nivel regional.

Gráfica 15

Competencias en el desempeño del equipo

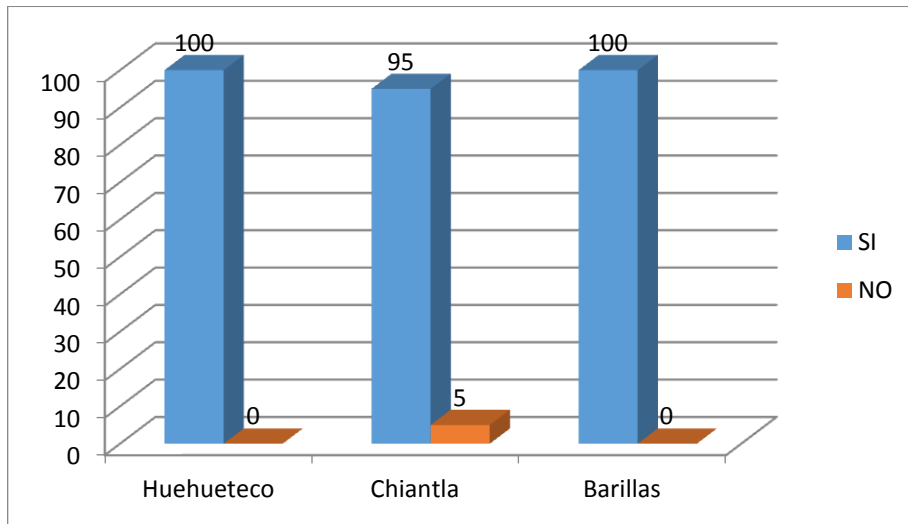


Fuente: Trabajo de campo

Los jugadores encuestados de los equipos de futbol consideran que tienen la preparación para desempeñar varias posiciones dentro del terreno de juego, aunque algunos jugadores opinan que no tienen las condiciones para ocupar diferentes puestos en el campo. Para los jugadores es importante tener diferentes cualidades y ser jugadores poli funcionales para que en el momento que los necesite el cuerpo técnico puedan ocupar varias posiciones dentro del terreno de juego.

Gráfica 16

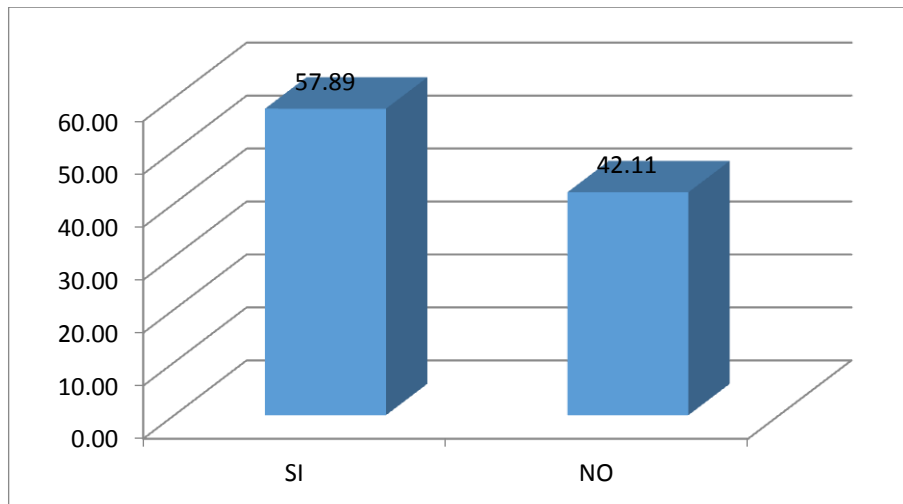
Equipo competitivo en la primera división del futbol nacional



Fuente: Trabajo de campo

Los jugadores encuestados opinan que tienen un equipo con calidad, capacidad, experiencia, condiciones para competir en la primera división, los equipos para ser competitivos deben tener un buen plantel conformado con jugadores de experiencia, capacidad y algunos jugadores de otras nacionalidades para que el nivel sea mejor.

Gráfica 17
Necesidad de contratación de otros jugadores

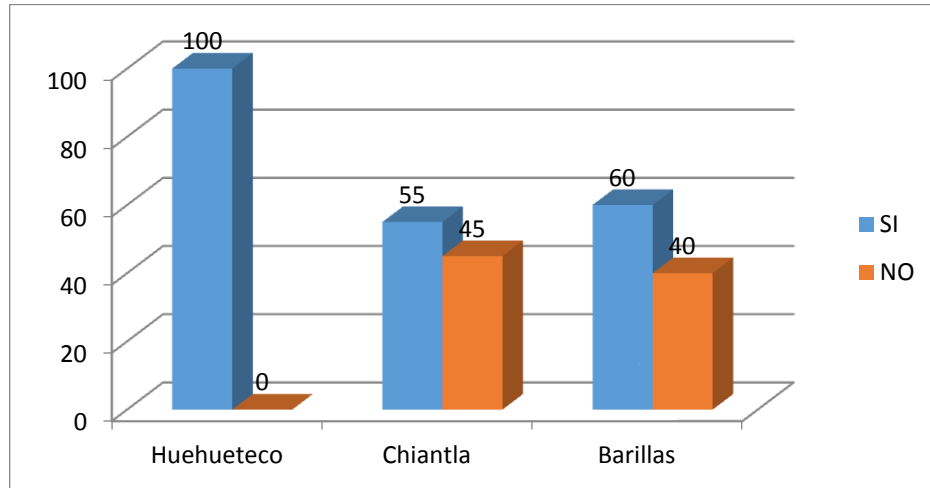


Fuente: Trabajo de campo

Los jugadores de la primera división de Huehuetenango, Chiantla y Barillas creen que es necesario reforzar el plantel con jugadores de otras nacionalidades para tener un equipo más competitivo y con mejor nivel en el torneo, aunque algunos de ellos consideran que no es necesario porque ellos tienen la capacidad, experiencia y calidad para representar el plantel. Para que un equipo tenga calidad y sea competitivo debe de reforzarse con jugadores de otras nacionalidades para que el nivel sea mucho mejor dentro del plantel.

Gráfica 18

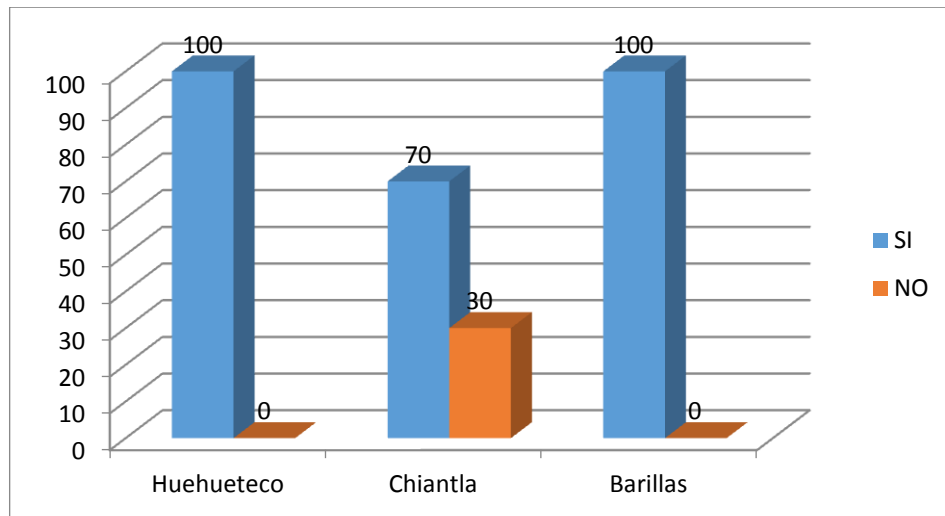
Cuerpo técnico apropiado para dirigir el plantel



Fuente: Trabajo de campo

Según la opinión de los Jugadores de los equipos de la primera división del departamento de Huehuetenango creen que el Cuerpo Técnico tiene los conocimientos que se necesitan para dirigir a un equipo en esta categoría, aunque existe un grupo de jugadores que piensan que no es el apropiado, porque no tienen la preparación y conocimientos que se necesita. Por ello es imprescindible que la junta directiva seleccione al cuerpo técnico idóneo para dirigir al plantel porque de ellos depende el logro y los objetivos que se desean con el equipo.

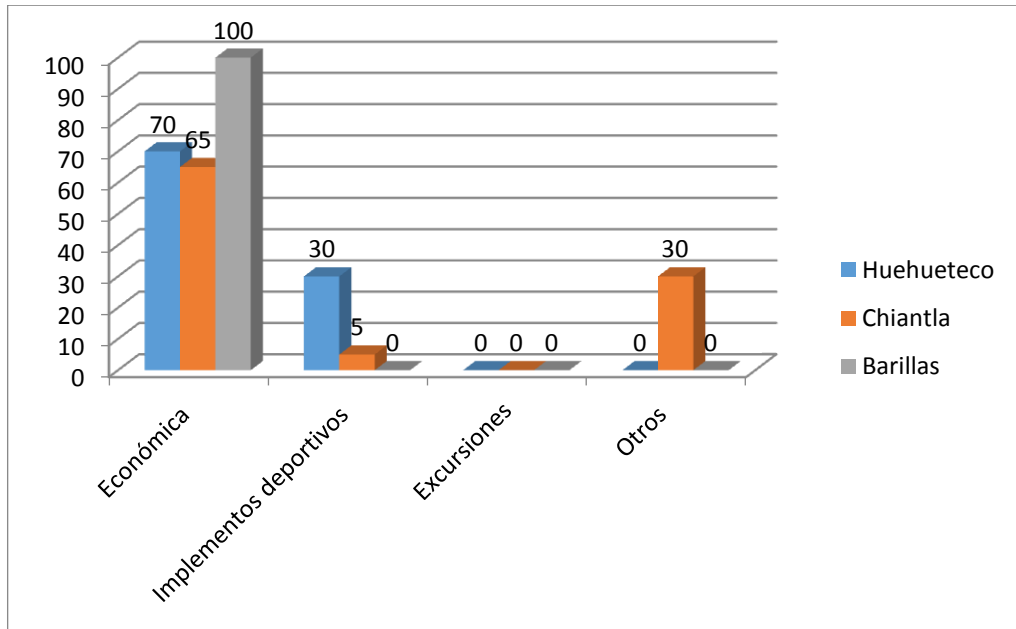
Gráfica 19
Apoyo del cuerpo técnico y junta directiva



Fuente: Trabajo de campo

Según la investigación realizada los jugadores cuentan con la motivación adecuado que se necesita para que un equipo sea competitivo y realice su mejor esfuerzo, solo el deportivo Chiantla no le brinda la motivaciones necesaria a sus jugadores para que ellos logren sus objetivos, para que los integrantes de los equipos de futbol se esfuercen y den los mejores resultados deben tener la motivación adecuada para lograr sus metas.

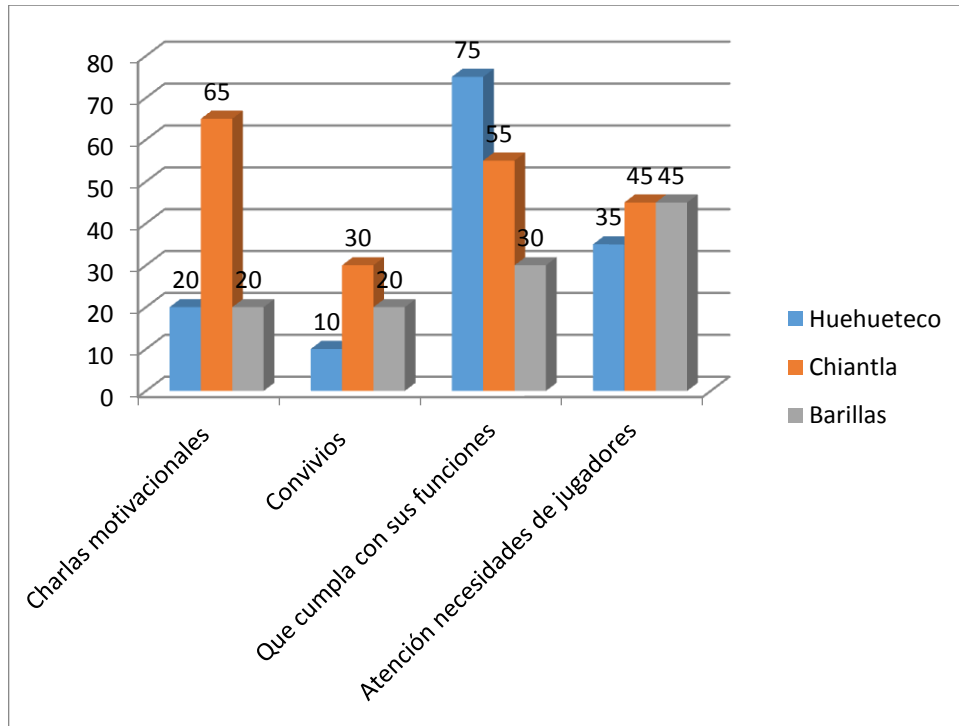
Gráfica 20
Factores de motivación en el equipo



Fuente: Trabajo de campo

Los dirigentes deportivos de los equipos motivan a sus jugadores con incentivos económicos e implementos para que ellos realicen su mejor esfuerzo cada día y el equipo sea más competitivo dentro de la liga. La motivación para los jugadores es una parte fundamental porque eso ayuda a que ellos se preparen de manera física, técnica- tácticamente para tener un mejor rendimiento dentro del equipo.

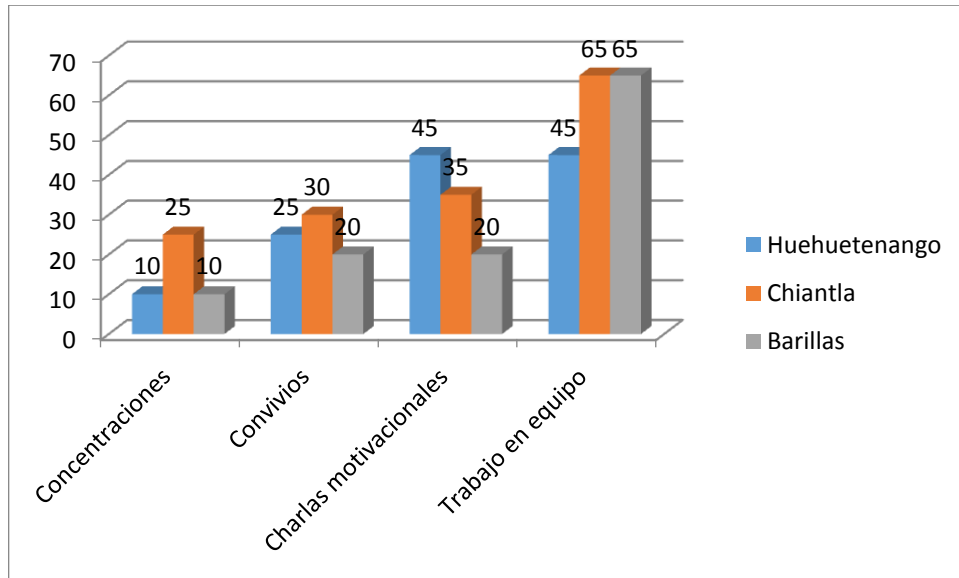
Gráfica 21
Acciones de mejora en Junta directiva



Fuente: Trabajo de campo

La mayoría de Jugadores de los equipos de la primera división del departamento de Huehuetenango les gustaría que los dirigentes cumplan con sus funciones, y presten atención a las necesidades de los jugadores. Por lo tanto la junta directiva debe cumplir con sus actividades y analizar cuáles son las prioridades de los jugadores para poder realizar actividades que los motiven a lograr los objetivos.

Gráfica 22
Acciones de mejora en Cuerpo Técnico



Fuente: Trabajo de campo

Los jugadores de los equipos piensan que es necesario que los técnicos realicen actividades para que en el equipo exista trabajo en equipo y todos trabajen bajo el mismo objetivo. Debido a eso los técnicos deben de tomar en cuenta los comentarios de los jugadores para analizar en donde deben de reforzar mejor su trabajo para tener un equipo con actitudes positivas

CAPÍTULO V

Conclusiones

1. Los Dirigentes de los equipos de futbol de primera división del Departamento de Huehuetenango, carecen de conocimientos técnicos y científicos sobre la aplicación de una administración deportiva que les permita el logro de los objetivos.
2. Desconocen aspectos fundamentales de dirección en cuanto a liderazgo, motivación y comunicación.
3. No existe un manual de puestos y de procedimientos que sirvan de guía de acción y consecuentemente no pueden alcanzar el propósito de ascender a la liga Mayor de futbol de Guatemala.
4. Los equipos sujetos de estudio se elimitan a realizar una programación basada en aspectos sobre entrenamientos, juegos, y acciones del equipo como tal.
5. No cuentan de manera grafica con un organigrama que represente claramente la estructura de la organización y con ello la definición de los diferentes niveles jerárquicos y responsabilidades
6. Las juntas directivas de los equipos se forman con las personas que patrocinan y colaboran con el mismo, y son quienes dirigen y administran los recursos económicos.

7. El cuerpo técnico se integra por los entrenadores, sub-entrenadores, preparadores físicos, cancheros, fisioterapista y algunas ocasiones el médico, son seleccionados por la junta directiva y su función básica es preparar técnica, física, mental, psicológica y tácticamente a los jugadores del equipo.
8. El trabajo en cuanto a dirección denota dificultades en el proceso de comunicación entre junta directiva y cuerpo técnico así como entre jugadores y junta directiva, el cual es de manera informal y esporádica, lo que influye en un liderazgo poco participativo.
9. En cuanto a motivación se desarrollan acciones mediante incentivos económicos, implementos deportivos, asistencia médica, entre otros, sin embargo existe un equipo que adicionalmente proporciona charlas, talleres y capacitaciones en aspectos de liderazgo, ética y valores, entre otros.
10. En cuanto a junta directiva se carecen de formas de control sobre los recursos que manejar, no existe un contador que administre dichos recursos.

Recomendaciones

1. Se les debe capacitar a través de cursos dirigentes para que tengan los conocimientos básicos de la administración.
2. Para que los resultados de los equipos de primera división del departamento sean satisfactorios, y logren sus objetivos, es imprescindible partir de una buena administración deportiva, en la cual se pueda establecer una adecuada planeación, estructurar organizacionalmente al equipo, integrar con colaboradores idóneos, ejercer una dirección orientada a una efectiva comunicación y liderazgo, para implementar medios de control que garanticen el cumplimiento y alcance de los objetivos
3. La planificación constituye un pilar fundamental, en cuanto a la administración deportiva, por lo tanto los directivos de los equipos del Departamento deben ser capacitados en cuanto al uso y manejo de dicho instrumento, que les facilite la labor y establecer las acciones a realizar en función del cumplimiento de los objetivos. La junta directiva de los equipos debe tener claro y plasmado cual es la misión y visión del equipo para poder trabajar en base a los objetivos y metas que deseen lograr dentro del torneo de la primera división.
4. Las juntas directivas de los equipos del Departamento, deberían tener una organización solida, cimentada en conocimientos teóricos, prácticos que permitan desarrollar una buena administración deportiva, de los equipos del Departamento, para obtener los mejores resultados deseados.

5. Los equipos de futbol del departamento, deben hacer una acertada integración de personal, para que puedan cumplir con los objetivos. Tanto Junta directiva, Equipo técnico y jugadores que formen parte del plantel deben ser seleccionados en base a un perfil que reúna los requerimientos idóneos en cuanto a experiencia y competencias para conformar un equipo competitivo

6. Es necesario que se realice constantemente evaluaciones de cómo está trabajando la junta directiva, cuerpo técnico y jugadores así también que utilice nuevas y mejores formas de controlar el cumplimiento de lo planificado, para que el equipo de futbol realice su mejor trabajo con actitud y optimismo para obtener los mejores resultados en la primera división.

7. Deben seguir los lineamientos básicos de la administración ver anexo “E”.

8. Diseñar la estructura de la organización del club ver anexo “F”.

9. Cumplir con las funciones establecidas en el decreto 76-97.

10. Promocionar con talentos de la liga.

CAPÍTULO VI

Anexo "A"

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.

Estudiante: MayaryCaterinMarinela Cartagena

Objetivo: Recopilar información sobre la administración de los equipos de fútbol de la primera división de ascenso de la liga mayor de Huehuetenango.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA JUNTA DIRECTIVA

1. **¿Qué experiencia y conocimientos de administración tienen los directivos acerca del fútbol?**

- Tienen los cursos de entrenadores
- Ha sido directivo en otros equipos
- Han sido jugadores profesionales

2. **¿Cómo gestionan o administran los recursos económicos que tienen?**

3. **¿Quiénes administran esos recursos?**

- Junta Directiva
- Presidente
- Vice-presidente
- Gerente general

4. ¿Cuentan con algunos patrocinadores especiales?

Si

No

Quienes _____

5. ¿Cree que algún equipo del departamento pueda ascender a la liga mayor de futbol nacional?

Si

No

Cuál? _____

6. ¿Cuentan con medio de transporte propio?

Si

No

Cuál? _____

7. ¿Bajo qué fundamentos seleccionan a las personas que forman parte de la junta directiva del equipo de futbol?

Por conocimientos

Por poder económico

Por experiencia

Por cursos recibidos

8. ¿Cuántas personas conforman la junta directiva del equipo que usted representa?

1 – 3

4 – 6

7 – 10

9. ¿Cómo selecciona al cuerpo técnico del equipo de futbol?

- Profesional del deporte
- Conoce del futbol
- Fue futbolista de experiencia
- Por amistad

10. ¿Cómo realizan el reclutamiento de los jugadores que formaran parte del plantel?

- Por experiencia
- Porque es conocido en el medio
- Porque tienen un ranking profesional
- Por amistad

11. ¿Reciben los jugadores apoyo de parte de la junta directiva?

- Si
- No

Qué tipo de apoyo reciben? _____

12. ¿Qué apoyo obtienen del municipio que representan?

Anexo “B”

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.

Estudiante:MayaryCaterinMarinela Cartagena

Objetivo: esta investigación tiene como fin investigar la administración de los equipos de futbol de la primera división de ascenso de la liga mayor de Huehuetenango.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JUNTA DIRECTIVA

- 1. ¿Cuál es la visión del equipo de la Primera División del Departamento?**

- 2. ¿Cuál es la misión del equipo de la Primera División del Departamento?**

- 3. ¿Qué elementos de administración utiliza la Junta Directiva de la Primera División?**

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene en Administración Deportiva?

5. ¿Cómo aplica usted la Planeación dentro del Club Deportivo?

6. ¿Cómo obtiene usted los recursos financieros para el plantel?

7. ¿Quién administra los recursos financieros del club deportivo?

8. ¿Cómo está estructurado el equipo de futbol?

9. ¿En base a que selecciona a los jugadores que forman parte del plantel?

10. ¿Cómo realiza usted la Dirección del club de futbol del Departamento?

11. ¿Qué tipo de comunicación y liderazgo tiene la Junta Directiva con el Cuerpo Técnico?

12. ¿Qué tipo de comunicación y liderazgo tiene la Junta Directiva con los jugadores del equipo?

13. ¿Qué tipo de Motivación les brindan al Cuerpo Técnico y Jugadores del equipo?

14. ¿Cómo obtienen el Control administrativo del club de futbol?

15. ¿Cómo obtienen el Control del equipo de futbol del departamento?

Anexo “C”

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.

Estudiante:MayaryCaterinMarinela Cartagena

Objetivo: Esta investigación tiene como fin investigar la gestión de los equipos de futbol de la primera división de ascenso de la liga mayor de Huehuetenango.

ENCUESTA DIRIGIDA AL CUERPO TECNICO

1. ¿Realizan una planificación de entrenamiento?

- Sí
- No

2. ¿A cada cuanto tiempo planifican sesiones de entrenamiento?

- Anual
- Trimestral
- Mensual
- Diaria

3. ¿Cree usted que con el plantel que tiene a su disposición, logre ascender a la liga mayor de futbol de Guatemala?

- Sí
- No

Por qué? _____

4. ¿Cómo está conformado su cuerpo técnico?

- Entrenado
- Sub-entrenador
- Preparador físico
- Fisioterapeuta
- Doctor

5. ¿En base a que conocimientos seleccionan a los integrantes que forman el plantel?

- Experiencia
- Técnica
- Porque es reconocido en el medio
- Porque tiene las cualidades físicas técnica y tácticas

6. ¿Cuenta con jugadores extranjeros dentro del plantel?

- Sí
- No

Por qué? _____

7. ¿Cuentan con apoyo de la junta directiva del equipo que representan?

- Sí
- No

De qué tipo? _____

8. **¿Las instalaciones deportivas donde usted dirige son aptas para la práctica del fútbol?**

Sí

No

Por qué? _____

9. **¿Qué otras instalaciones, necesitarían para la práctica integral de su equipo?**

Gimnasio

Piscina

Cancha techada

Otros

10. **¿Qué necesitan para realizar un buen trabajo en el equipo que representan?**

Apoyo de la junta directiva

Apoyo de los jugadores

Apoyo de los aficionados

11. **¿Tienen dominio pleno el cuerpo técnico, de guiar a sus jugadores?**

Sí

No

Por qué? _____

Anexo “D”

UNIVERSIDAD GALILEO FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA DEL DEPORTE.

Estudiante: MayaryCaterinMarinela Cartagena

Objetivo: esta investigación tiene como fin investigar la gestión de los equipos de futbol de la primera división de ascenso de la liga mayor de Huehuetenango.

ENCUESTA DIRIGIDA A JUGADORES

1. **¿Cree usted que la junta directiva hace las gestiones correspondientes para representar el plantel?**

Sí

No

Por qué? _____

2. **¿Se le prepara técnica y tácticamente para desempeñar varias posiciones dentro del terreno de juego?**

Sí

No

Por qué? _____

3. **¿Cree usted que su equipo es competitivo en la primera división del futbol nacional?**

Sí

No

Por qué? _____

4. **¿Considera que deben de contratarse a otros jugadores para reforzar el plantel?**

Sí

No

Por qué? _____

5. **¿Considera que el cuerpo técnico es el apropiado para dirigir el plantel?**

Sí

No

Por qué? _____

6. **¿Cuentan con el apoyo del cuerpo técnico y junta directiva?**

Sí

No

7. **¿Qué clase de motivación reciben de parte de la junta directiva?**

Económica

Implementos deportivos

Excursiones

Otros

8. **¿Qué le gustaría que realice la junta directiva con el equipo?**

Charlas motivacionales

Convivios

Que cumplan con sus funciones

Atención a las necesidades de los jugadores

9. ¿Qué le gustaría que realice el cuerpo técnico con el equipo?

- Concentraciones
- Convivios
- Charlas motivacionales
- Trabajo en equipo

PROPUESTA

Anexo “E”

Modelo de Administración para un equipo de fut bol de la primera división del departamento de Huehuetenango

Es fundamental partir de una visión de futuro, replantear el enfoque y encaminar el accionar en la dirección y estrategia correcta para hacer crecer el fútbol del departamento de Huehuetenango, sobre una base sólida, estructurada en un proceso evolutivo, sostenido y con elevados estándares de eficiencia y competitividad deportiva, contando con una filosofía que dé valor y fortaleza a las nuevas generaciones de Jóvenes deportistas, no solo como resultado de la masificación del deporte, sino como producto de un trabajo serio y profesional, sostenido Y basado en principios y valores, conducido por personal calificado, formando atletas con aptitudes positivas, dotados física y mentalmente, y educados para ser exitosos individual y colectivamente, con un claro Compromiso con su región, por encima de los intereses personales, institucionales y económicos, y contando con el aporte y contribución de Todos los actores del fútbol nacional, en forma unida, solidaria y totalmente comprometida con el cambio que todos esperamos

MISIÓN

La misión debe estar alineada para contribuir a edificar un futuro mejor para la sociedad a través del poder y la popularidad del fútbol.

Bajo este contexto la Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito

básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar.

Ejemplo de Misión para un Club de fútbol de la primera división

Somos una entidad deportiva incluyente con reconocimiento a nivel nacional, interesados en buscar por medio del deporte el mejor canal de fortalecimiento social y cultural de la comunidad, generando esparcimiento, recreación y entretenimiento a la población.

Es importante tener en cuenta principalmente que la razón de ser debe orientarse hacia la comunidad, proporcionando alegría, convivencia y entretenimiento a través de actividades deportivas, y culturales. Además cada equipo debe formular su misión basados en el propósito de la creación del club,

VISIÓN

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

La Visión se orienta en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Ejemplo de Misión para un Club de futbol de la primera división

Ser un Club de excelencia en la formación deportiva y promoción de la vida sana y actividad social, consolidando y fortaleciendo un club deportivo que sea un buen ejemplo dentro y fuera de la cancha y que esté en los lugares de privilegio en los torneos en los que participa, para poder pensar en disputar el ascenso a la Liga Mayor del futbol guatemalteco.

Tanto la misión como la visión son conceptos clave a la hora de definir una estrategia, como crecer, como vender, como comunicar, etc. “bebe” de ser la fuente estratégica de donde emanan además los objetivos y valores de estas instituciones deportivas.

Para que la misión y la visión se cumplan de una manera efectiva es fundamental tomar en cuenta algunos:

Valores

- 1) Responsabilidad: Realizamos nuestras funciones con dedicación, respetando las normas y trabajando en equipo.
2. Honestidad: Integridad, todos nuestros actos conservan los principios éticos y morales.
- 3) Disciplina: Acatamos las directrices entregadas por los entes rectores y la autoridad correspondiente.
- 4) Perseverancia: Entregamos nuestro esfuerzo constante para alcanzar los objetivos.
- 5) Compromiso: Trabajamos solidariamente por una mejor sociedad.
Innovación: Somos creativos y proactivos.

- 6) Respeto: Valorar al prójimo, entregando y recibiendo un trato amable y cortes pues es la esencia de las relaciones humanas, que conlleva al respeto y garantiza nuestra transparencia.

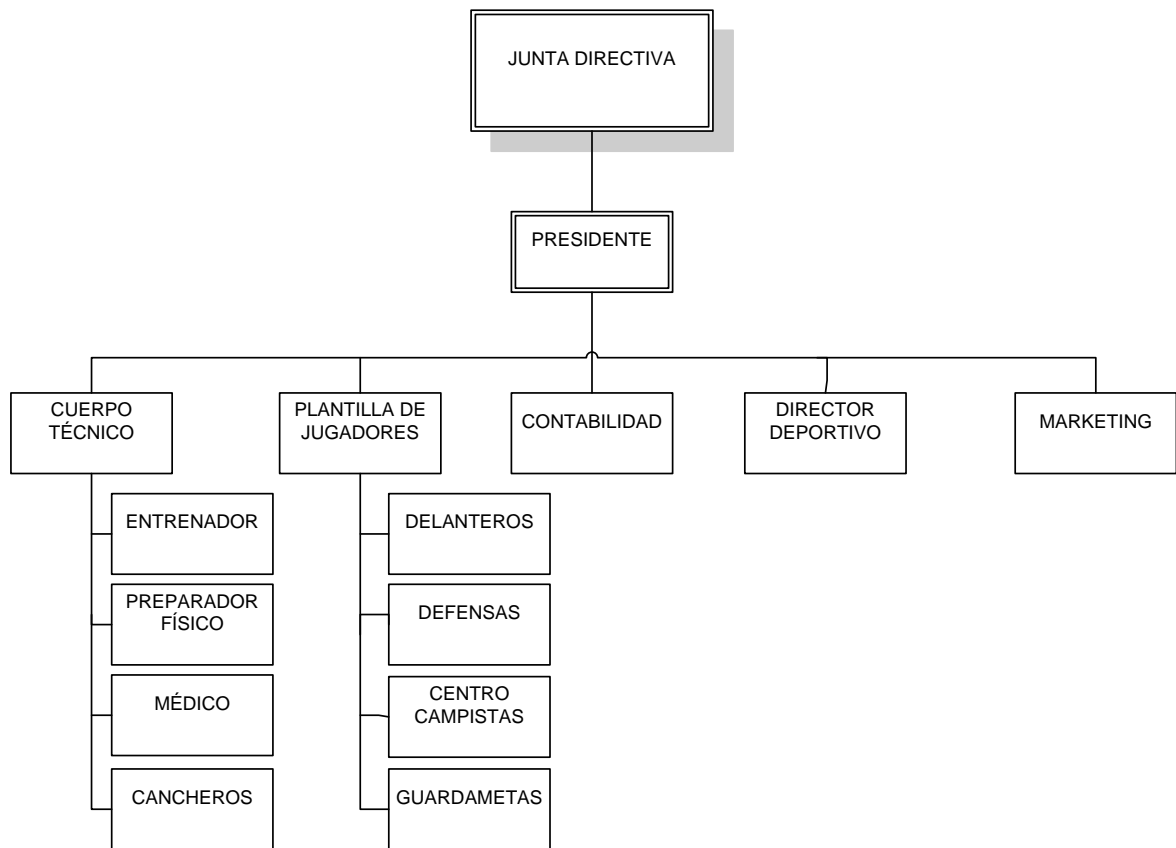
Objetivos

- 1) Ser el deporte que sea símbolo de esperanza e integración, donde cada miembro haga que el fútbol, en todas sus modalidades, contribuya a la consecución de los logros en el más alto nivel.
- 2) Fomentar la competición, promoviendo la solidaridad en el balompié e integración de todos los miembros del equipo.

PROPUESTA

Anexo “F”

Modelo de organización para un Club de Futbol de la Primera División



Funciones que deben desempeñar cada miembro del club de futbol

Junta Directiva

Es el órgano que tiene a su cargo la conducción y dirección de la organización deportiva. Está integrada por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales, los cuales son ocupados por las personas

electas por el período de tiempo que establezcan los estatutos. Así mismo, el Director Deportivo también forma parte de la junta directiva, quien, generalmente, representa a la parte ejecutiva y cuenta con voz pero no voto para la toma de decisiones.

Presidente

Su función principal consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, todas las actividades de organización deportiva, para alcanzar las metas y objetivos descritos en su Misión y Visión, este puesto directivo es elegido en Asamblea General, según procedimientos establecidos en los estatutos.

- 1) Ejercer la representación legal del Club.
- 2) Presidir la Asamblea General.
- 3) Disponer que el Secretario convoque a las sesiones de Asamblea General y a las del Directorio, en los casos contemplados en los Estatutos.
- 4) Legalizar con su firma de los representantes los documentos oficiales de la Entidad.
- 5) Supervigilar el movimiento económico y deportivo del Club.
- 6) Presentar a la Asamblea General Ordinaria el informe de las labores del Directorio y de las presentadas por las comisiones.
- 7) Directorio y de las presentadas por las comisiones.

Entrenador

Es el encargado de dirigir técnica, táctica y psicológica a la plantilla de jugadores del club deportivo. Estudia la plantilla de jugadores para obtener los mejores resultados de cada uno de los jugadores, planifica adecuadamente sus entrenamientos para lograr los objetivos y metas del equipo.

Debe poseer:

- 3) Liderazgo
- 4) Dar confianza a sus jugadores
- 5) Promover el trabajo en equipo.

- 6) Buscar la mejora continua.
- 7) Paciencia y dedicación
- 8) Seleccionar y coordinar al cuerpo técnico.

Preparador Físico

Es el encargado de lograr la forma física óptima de los jugadores, mantenerla el mayor tiempo posible y sobre todo, en los mayores compromisos de la competición sus funciones pueden ser muchas más. Esto supone el seguimiento diario del proceso global de entrenamiento, tanto de las cargas físicas como técnico-tácticas, el control objetivo de las mismas.

Los deportes de equipo se entrenan tácticamente en grupo, pero el resto de aspectos técnico-táctico individuales y de condición física, deben ser entrenados según las necesidades individuales. Esta es la situación con la que se encuentran todos los profesionales de la preparación física, por un lado el trabajo en conjunto y por el otro el desarrollo y/o perfeccionamiento individual a fin de incrementar el trabajo de grupo.

Medico

Su función principal es la asistencia médica de los jugadores tanto en la asistencia de lesiones como en tareas preventivas.

Funciones preventivas:

- 1) Los reconocimientos médicos anuales
- 2) El control del peso y la alimentación
- 3) La realización de controles analíticos periódicos
- 4) Las valoraciones funcionales de laboratorio (incluidas las pruebas de esfuerzo)
- 5) El suministro de ayudas ergo génicas y otras medidas de apoyo biológico al rendimiento

- 6) La prevención del dopaje
- 7) La prevención de las lesiones músculo-tendinosas en colaboración con el cuerpo técnico.

Funciones de asistencia

Incluyen de forma primordial el diagnóstico y tratamiento de las lesiones deportivas y la determinación de la aptitud de los futbolistas en cada momento para participar en los entrenamientos o la competición.

Cancheros

Es el personal encargado de asistir o auxiliar a los jugadores y cuerpo técnico en las diferentes actividades deportivas del equipo.

- 1) Colocar y revisar redes de porterías
- 2) Colocar conos e implementos en entrenamientos.
- 3) Apoyo en la hidratación de jugadores en entrenamientos.
- 4) Marcar adecuadamente la cancha.
- 5) Transportar balones.

Contabilidad

Esta unidad es la responsable de llevar cuenta y razón de todas las operaciones de carácter financiero que se realicen. Tiene a su cargo llevar todos los controles necesarios para garantizar el resguardo financiero del club, mantener al día la contabilidad, presentar estados financieros por lo menos una vez al mes, llevar planillas de jugadores, controles del seguro social o médico, elaborar y controlar el presupuesto de ingresos y gastos, y otras atribuciones inherentes al trabajo contable.

PROPUESTA

Anexo “G”

Modelo de un dirigente deportivo para un Club de Futbol de la Primera División

Decreto Ley 76-97

Director Deportivo

Es la persona más cercana a la junta directiva, es el apoyo del presidente del equipo. El director deportivo debe ser una persona con experiencia en el fútbol y debe ayudar a los miembros de la directiva a la hora de analizar de la toma de decisiones ya que ellos no tienen la experiencia deportiva necesaria. Debe de dar su opinión al entrenador para que éste tome las decisiones más acertadas pero no debe tomar la decisión.

Artículo 196. Limitaciones del Cargo. Ningún dirigente deportivo podrá desviar las actividades y finalidades de su cargo hacia otras de índole distinta de las puramente deportivas.

El incumplimiento de los preceptos anteriores constituya motivo de remoción inmediata del cargo e inhabilitación para volver a desempeñar cualquier otro cargo en la dirigencia deportiva como resultado de dicha actuación, adicionalmente de las responsabilidades legales que se le deducirán ante la autoridad competente.

Artículo 197. Obligaciones. Son obligaciones del dirigente deportivo.

- a. Cumplir y hacer cumplir la presente ley y demás reglamentaciones que emanen de ella.

- b. Cumplir con las resoluciones y acuerdos que emanen o dicten de sus cuerpos directivos y Asambleas Generales.
- c. Cumplir a cabalidad y efectivamente con las atribuciones y responsabilidades de su cargo.
- d. Mantener relaciones permanentes con los deportistas, entrenadores y árbitros de su deporte.
- e. Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias cuando fuera convocado en su entidad respectiva.
- f. Cumplir a las comisiones a las que fuera designado.
- g. Rendir informe de su gestión cuando fuera requerido.
- h. Realizar todo cuando fuera necesario para asegurar la eficiencia del trabajo de su entidad deportiva.
- i. Denunciar todo hecho calificado como falta o delito que tenga conocimiento que se incurra en la organización deportiva.
- j. Resolver sin ninguna clase de retardo las gestiones que en ejercicio de su cargo le fuese solicitadas.
- k. Conservar y poner a la vista cuando le fuera legalmente requerido todo tipo de documentación relativa al cargo que desempeña.
- l. Emitir resoluciones fundadas en ley.

- m. Prestar toda clase de asistencia moral y material al deportista, entrenador, asistentes técnicos y árbitros de su deporte.
- n. Supervisar y evaluar periódicamente el desempeño de los programas de su entidad deportiva.

Artículo 198. Régimen de faltas y sanciones. El incumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo que antecede, constituye causal de falta disciplinaria, sin perjuicio de cualquier responsabilidad legal, en razón de lo cual se debe instruir el proceso disciplinario correspondiente al cargo del Tribunal de Honor de la Confederación al Tribunal de Honor del Comité Olímpico Guatemalteco o a su Asamblea, según sea el caso, quienes conocerán y resolverán en única instancia.

Para el efecto dicho Tribunal, dictara y aprobara el Régimen de Faltas y Sanciones en relación a las responsabilidades y obligaciones de los dirigentes deportivos.

Artículo 199. Medida Cautelar. Todo dirigente deportivo que por actos vinculados a la actividad deportiva será sometido a proceso en materia económica coactiva o penal, será suspendido del cargo que desempeña por el tiempo que dure el proceso, como medida cautelar en garantía del debido proceso.

El dirigente deportivo debe apoyar a la junta directiva en:

- 1) Diseñar y proyecto a corto, mediano y largo plazo del club.
- 2) Supervisar todas las áreas deportivas del club.
- 3) Fichaje de jugadores para conformar una plantilla competitiva y rentable.
- 4) Promover un modelo de juego estable y consistente.

- 5) Promover un rendimiento competitivo y eficaz
- 6) Análisis del marketing
- 7) Asesorar a la junta directiva y cuerpo técnico

PROPUESTA

Anexo “H”

Modelo de un marketing para un Club de Futbol de la Primera División

MARKETING

Se encarga de la gestión y venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, que va directamente relacionado a los ingresos de la institución.

Existen significados diversos de marketin

:

- 1) Es el conjunto de las actividades ejercidas para crear mercados y satisfacer a los consumidores gracias a la comercialización de bienes y servicios según la conveniencia de aquéllos.
- 2) Es la preocupación dominante de satisfacer la demanda con vistas a obtener unos beneficios óptimos y duraderos.
- 3) Consiste en orientar y coordinar, con una óptica de beneficios óptimos, todas las actividades de la empresa, con vistas a construir una oferta lo más concorde posible con las expectativas, conscientes o no, de las clientelas que presentan el mejor potencial para la empresa.

- 4) Es cierta actitud intelectual que determina procedimientos o prioridades.
- 5) Es una filosofía, una forma de concebir las relaciones de intercambio; el marketing es un conjunto de técnicas que permiten llevar a cabo estas relaciones de intercambio.
- 6) Es el conjunto de técnicas, de experiencias y de razonamientos que ayudan a conocer el producto y el mercado.
- 7) Es el proceso por el cual una empresa se relaciona de manera creativa, productiva y rentable con el mercado.
- 8) Comprende el conjunto de actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor.

Los pasos básicos del marketing son:

- 1) Identificar las necesidades y los deseos de los consumidores.
- 2) El producto correcto, al precio correcto, en el lugar correcto, con la promoción correcta.

Marketing y Beneficios:

- 1) Una entidad deportiva será tanto más sólida como más fieles sean sus usuarios.
- 2) El beneficio es directamente proporcional con el servicio.
- 3) No es el beneficio el objetivo de una empresa de servicios. El objetivo es hacer las cosas bien, más que bien. El beneficio es la consecuencia de la satisfacción de los clientes.

- 4) Mucha satisfacción equivale a muchos beneficios prácticamente siempre.
- 5) Existe una relación directa entre la satisfacción o entusiasmo de los clientes, la fidelidad de los mismos y los resultados de la empresa a medio y largo plazo y, por tanto, la creación de la riqueza para los accionistas y la sociedad en general.
- 6) El crecimiento más sólido se consigue en la retención: creando vínculos (también emocionales) en los que cliente y proveedor ganen simultáneamente.

Algunas funciones son:

- 1) Diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes.
- 2) Buscar y negociar los acuerdos con los patrocinadores y con las empresas que publicitan actividades del club.
- 3) Gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés, clientes internos y externos.

PROPUESTA

Anexo “I”

Modelo de integración para un club de primera división de futbol de Huehuetenango

En los últimos tiempos, la selección de jugadores ha ido ganando importancia en la modalidad del futbol, y mucho más en las divisiones profesionales. En el fútbol, los clubs de primera división cuentan en su mayoría con equipos de categorías inferiores que deben constituir la materia prima de su producto final para la economía de los clubs. Para la evaluación y selección de jugadores profesionales en el ámbito del fútbol, se debe marcar la importancia de una acertada selección para lograr el éxito con el club.

Para que la junta directiva y el cuerpo técnico de los equipos de futbol hagan una elección acertada para contratar a los jugadores que formaran parte de su plantilla debe tomar en cuenta algunos factores importantes para realizar la mejor decisión, y tener un equipo competitivo y exitoso en la primera división del futbol.

Proveer al club del personal los conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para ocupar los puestos de trabajo dentro de la organización.

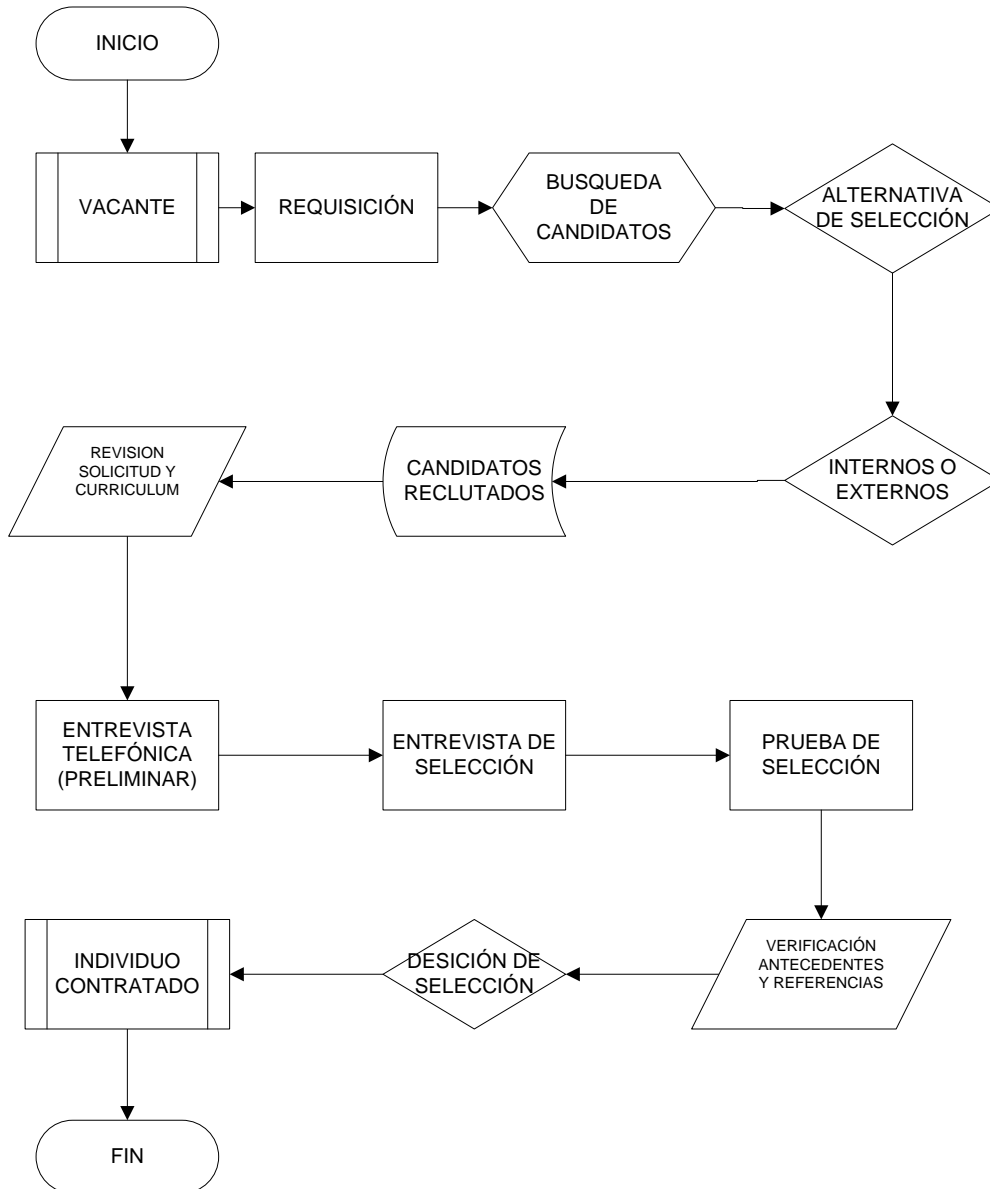
Basado en la organización de puestos del club es necesario establecer un procedimiento que responda a los requerimientos de provisión de personal, en tal sentido se establecen los siguientes:

El proceso de provisión de personal establece las siguientes funciones:

- a) Reclutamiento de candidato.
- b) Selección de candidato

- c) Inducción
- d) Evaluación de Periodo de Prueba

Diagrama del Proceso de Provisión de Persona y jugadores para un equipo de futbol.



A continuación se describe cada uno de los procedimientos indicados en los incisos anteriores.

Reclutamiento

Antes de iniciar el reclutamiento se determinan con claridad los requerimientos de las posiciones de juego, los cuales están relacionados directamente con el equipo. Esto facilita reclutar candidatos adecuados para el club.

El Club que cuenta con un puesto vacante solicita el inicio de un proceso de reclutamiento de candidatos.

Basado en el perfil de los jugadores, saca a oposición las posiciones vacante a través de las siguientes estrategias de reclutamiento:

Reclutamiento Interno:

Elaboración de convocatoria interna: La unidad encargada anuncia la posición vacante a través de una convocatoria escrita a los equipos inferiores del club.

Los jugadores interesados en aplicar a la posición vacante, deberán manifestar su interés, entregando su currículum vitae, para el proceso de selección.

Reclutamiento Externo:

La junta directiva busacara jugadores en otros clubes que puedan aportar su experiencia, calidad tecnica-tactica para el mejoramiento del equipo de futbol.

La junta directiva contacta a los clubes para darles la informacion de la posicion que necesitan en el equipo de futbol.

Selección

Debe realizarse primero el mecanismo y una estructura para la "selección de jugadores" en los clubs de fútbol. Cada equipo debe contar con un Director Deportivo la misión de el es observar partidos de futbol de varios clubes para poder ir seleccionando a los jugadores que tienen las cualidades y competencias que el equipo necesita, luego se realizar una convocatoria de sesiones de entrenamiento y partidos amistosos para que la junta directiva y el cuerpo técnico vean a los jugadores y realicen las elecciones correspondientes.

Una vez se han reclutado una serie de jugadores, la junta directiva y el cuerpo técnico evalúan a los jugadores a través de una pretemporada para ver las cualidades técnicas-tácticas, pruebas físicas, competencias y pruebas medicas de los jugadores seleccionados para su revisión y aprobación.

En caso de que el jugador a contratarse sea de nacionalidad extranjera, previamente obtendrá la autorizacion legal.

Inducción

Se pretende en esta parte proveer al jugador los conocimientos generales sobre el funcionamiento del club en sus distintas áreas de trabajo

permitiéndole desenvolverse de una manera efectiva y desempeñar la nueva posición adecuadamente.

La inducción del club será un proceso de enseñanza-aprendizaje de los conocimientos y habilidades, donde se les dea conocer a los jugadores cual es la misión, visión, valores y filosofía del equipo, se debe realizar la presentación de junta directiva, cuerpo técnico y jugadores, los días de entrenamiento que permita al finalizar obtener los elementos requeridos para lograr los resultados esperados y desempeñar satisfactoriamente las tareas que corresponden a sus posiciones.

Semanas de inducción

Las semanas de estadía en el club se realiza con el propósito de que el jugador se adapte al clima, al equipo, a los dirigentes y a sus compañeros del club.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas, en los cargos que ocupan. Aquí se comprueba si fue buena o no la elección del candidato. Por parte de la junta directiva y el cuerpo técnico.

La evaluación del desempeño puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño.

Contratación

Luego de haber realizado todos los procesos de selección, se realiza la contratación correspondiente con los jugadores seleccionados para que formen parte del club deportivo.

La contratación debe de realizarse con un contrato de la Federación Nacional de Fútbol de Guatemala.

Objetivos

- 1) Obtiene los conocimientos generales sobre el funcionamiento del club en sus distintas áreas de trabajo permitiéndole desenvolverse de una manera efectiva y desempeñar la nueva posición adecuadamente.
- 2) Logra una identificación plena de sus atribuciones de la posición.
- 3) Conocer las políticas, reglas, regulaciones, prestaciones laborales del club.
- 4) A través de la socialización con el personal del club, conocer las actitudes, valores, patrones de conducta que se comparten dentro del equipo.

PROPUESTA

Anexo“J”

Modelos de entrevista para la Selección de jugadores

GUIA DE ENTREVISTA ACTITUDINAL

- 1) Bienvenida al entrevistado.
- 2) Información sobre el club y el puesto.
- 3) Revisar datos personales, haciendo énfasis en el lugar de origen (aldea, municipio, departamento).
- 4) Revisar la experiencia del jugador, especialmente las fechas en las que se ha retirado de los equipos.
- 5) Motivos del retiro de cada uno de los equipos.
- 6) Investigar sobre problemas que haya tenido y de qué tipo

- 7) Consultar en cuál equipo se ha sentido bien y por qué.
- 8) Qué actividades le han gustado más o qué actividades le han gustado menos de los últimos dos o tres equipos y conocer las razones.²⁹
- 9) Consultar preferencias sobre equipos donde a participado
- 10) Qué aspectos le gustan más de un equipo.

Otros.

- 1) Cómo cree que debería de ser un buen líder.
- 2) Cómo es su estilo de liderazgo
- 3) En qué aspectos se considera excelente
- 4) En qué posición se desempeña mejor
- 5) Cuál es su sueño
- 6) Que valores practica
- 7) En que se beneficiaría “el club ” si llega a contratarlo
- 8) Cual ha sido su conducta en los club que a limitado.

Modelos de instrumentos para la selección de jugadores de un club.

Valoracion	Jugador 1	Jugador 2
General	Derecho: Juega de central y lo puede hacer de medio ofensivo.	
Tecnica	Bien en los controles, buen golpeo de balon en corto y en largo, buen driblin.	
Tactica	Tienen majeno de los sistemas de juego que se requieren. Tiene buena disposicion para trabajar.	
Fisica	Debe mejorar en es aspecto fisico para tener mejor rendimiento.	
Psicologica	Valiente, alegre, disciplinado, suple su carencia fisica con agrasividad.	
Personal	Jugador que tiene experiencia, para formar parte del plantel	

²⁹Revista de Psicología del Deporte. 1999. Vol. 8, núm. 2, pp. 249-257

	VALORACION				
	MB	B	R	M	MM
PROGRESION		X			
FISICAMENTE					
TECNICAMENTE		X			
TACTICAMENTE			X		
ESTRATEGICAMENTE					
JUEGO EN EQUIPO		X			
DISCIPLINA	X				
COMPANERISMO	X				

VALORACION PERSONAL: BUENA

VALORACION DEPORTIVA: BUENA

DEBE SEGUIR EN EL CLUB: SI

OBSERVACIONES: Jugador fisicamente sin hacer.

Modelos de las cualidades para la selección de cada puesto de los jugadores

EVALUACION DE ACUERDO CON EL PUESTO ESPECIFICO

PORTERO

Salidas en alto
Despejes
Bloqueo
Reacc. ante presión
Mando
Entrenamiento
Salidas
Colocación

DEFENSA LATERAL

Reacción defensiva
Reacción ataque
Salto
Velocidad
Control zona
Pase Paralelo
Centro camera

DEFENSA CENTRAL

Despejes alto
Desp. ante contrario
Velocidad cruce
Incorporación ataque
Defensa 1 a 1
Interceptación
Juego de cabeza
Pierna no dominante

6	8
5	7
6	7
5	7
6	8
5	8
6	9
5	7

CENTROCAMPISTA

Técnica individual
Acción defensiva
Acción atacante
Pase corto
Pase largo
Paredes
Goleador área
Goleador fuera área
Remates cabeza
Uno contra uno

DELANTERO

Velocidad
Uno contra uno
Uno contra portero
Remate cabeza
Remate pie
Situación área ataq.
Atención rechace
Anticipación
Creación espacios

PSICOLOGICO

Liderazgo
Capacid. Superación
Integración
Control
Atención
Concentración

3	5
7	9
6	8
5	7
5	8
5	9

OBSERVACIONES: Le falta velocidad en sus acciones y continuidad en su trabajo. Recomiendo su continuidad. Progresar adecuadamente.

CAPÍTULO VII

Bibliografía

1. Drucker, P. (1997). La Administración. La organización basada en la información, la economía y la sociedad.
2. Escobedo H. (2006). Revista Huehuedeportes, La nueva imagen deportiva, año 2, edición VIII.
3. Gómez H., (1998). Educación. La agenda del siglo XXI: hacia un desarrollo humano.
4. Gutierrez J. (2007). Fundamentos de Administración deportiva.
5. Koontz y Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global empresarial.
6. Lopez M. (2012). Revista Huehue Deportes. La nueva imagen deportiva. Año 8. Edición XLIV.
7. Rivera F. (2006). Revista Huehuedeportes Año 2, Edición VIII.
8. Robbins, S. y Coulter M. (2010). Administración.
9. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración.
10. Robbins, et al...(2013). Administración un Empresario Competitivo.
11. Rubio, P. (2006). Introducción a la Gestión Empresarial.
12. Senge, P.(1995). La Quinta Disciplina.
13. Stoner, Freeman y Gilberth. (1996). Administración.
14. Vásquez L. (2011). Revista Huehuedeportes. Año 6 Edición XXIX.

15. Wikipedia Primera División de Guatemala. Consultado: 13 de febrero/2014.

www.wikipedia.org/wiki/Primera_Divisi%C3%B3n_de_Guatemala