



Revista Digital de Educación Física

ISSN: 1989-8304 D.L.: J 864-2009

DEPORTE UNIVERSITARIO Y CULTURA GERENCIAL EN ECUADOR

Summar Alfredo Gómez Barrios

Grupo de Investigación en la Educación Física y Deporte Escolar- GRIEF /Pontificia
Universidad Católica del Ecuador- PUCE/ Universidad Iberoamericana del Ecuador-
UNIBE, Quito, Ecuador
Email: sgomez@unibe.edu.ec

RESUMEN

El interés de este artículo es analizar la cultura gerencial del deporte universitario en Ecuador. Para ello, se estimó conveniente averiguar cuáles son las creencias, actitudes y valores que se reflejan en el comportamiento de los actores que ejercen funciones gerenciales en este sector y el efecto que producen en las personas. La metodología seleccionada en este estudio se sustentó en un enfoque cualitativo, en un nivel descriptivo y en diseño de campo. Para el análisis y ordenamiento conceptual de los datos, la investigación se apoyó en el método de la teoría fundamentada. Los resultados de este estudio revelaron que el deporte universitario necesita una sólida cultura gerencial como elemento integrador de los distintos factores que están involucrados en este sector; cultura gerencial que hasta ahora se percibe con notables inconsistencias sumergidas en las carencias de formación, capacitación, habilidades y experiencia, cuatro aspectos que en la realidad no funcionan como un todo, menoscabando la efectividad esperada en los procesos de gestión deportiva.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, cultura gerencial, deporte universitario.

INTRODUCCIÓN

Los desarrollos contemporáneos en el campo de la gerencia han evolucionado a partir de las aportaciones de importantes teóricos, de las cuales han marcado pauta los principios de la administración científica de Frederick Taylor (1981), los fundamentos psicológicos de la organización empresarial y precursora de la administración Mary Parker Follet (1997), el paradigma de Russell Ackoff como administración sistémica (2007), las contribuciones en materia estratégica de Kenichi Ohmae (2004) y Henry Mintzberg (1999), la concepción del aprendizaje organizacional de Peter Senge (2009), la ventaja competitiva para crear sostenibilidad y rendimiento superior de Michael Porter (2010), y los desafíos que debe enfrentar la gerencia en el siglo XXI de Peter Drucker (2002), entre otros referentes.

Si bien son contribuciones que han tenido alta relevancia en distintas organizaciones para acometer aquellos cambios que han resultado pertinentes, autores como Koontz y Weihrich (1995) consideran que existe una "jungla" de teorías con respecto al constructo gerencia imposibles de reconciliar, cada una de ellas con una perspectiva limitada en la que ninguna engloba toda la gama de problemas relacionados con la efectividad gerencial, y más aún cuando se quiere estudiar sobre la base de algún segmento organizacional en específico. No obstante, un gerente con el conocimiento y las competencias necesarias, sabrá seleccionar y combinar diferentes enfoques, complementados a través de métodos y herramientas indispensables por su aplicabilidad, bondades y valor utilitario, a los fines de alcanzar los objetivos y metas organizativas que se deba plantear.

Es importante considerar esta contextualización, porque en la esfera de la gerencia del deporte, el tratamiento que se otorga al alto rendimiento es diferente al que requiere del deporte universitario, y de igual forma pasa con el laboral, profesional, militar, escolar, penitenciario o recreativo. Sin embargo, hay aspectos comunes en el deporte, por ejemplo, los beneficios de esta actividad al mejoramiento de la salud, o a la integración de las personas sin distinción de género, raza, religión e ideología. En el fondo, son escenarios deportivos que inciden en los modos de vida de las personas, y desde cada perspectiva cambian sus patrones y parámetros de comportamiento. No hay dudas pues, que la gerencia del deporte es un factor determinante en estos cambios, entendida la gerencia del deporte como aquella práctica profesional vinculada al deporte moderno y que hoy en día integra la academia, la investigación, la ética, la política y la ciencia entre otros, apoyadas en profesionales con competencias específicas (García-Ferrando, 2002, citado por Molina-García y Castillo, 2009).

Así pues, cada uno de estos ámbitos o contextos en específico se plantean problemas de gestión que son de naturaleza muy distinta y que demandan del proceso gerencial un nivel de efectividad congruente con el tamaño de sus necesidades y expectativas. Visto así, la gerencia del deporte debe poner especial atención en la dinámica organizacional donde transitan las creencias, valores y otros símbolos que dan vida a todo aquello que se hace costumbre. En su esencia, se trata de una gerencia afianzada en una cultura debidamente estructurada, de tal manera que pueda orientar patrones de comportamiento tanto individuales como grupales y organizacionales, tal como lo señala Molero (2002) quien asevera que "la cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas

deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas” (p. 53).

Una concepción más amplia sobre la cultura la suscriben Deal y Kennedy (1983), citado por Robbins (2004) de la siguiente manera:

Por definición, la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores (...) Hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización. Las transgresiones a las reglas de parte de los directivos o de los empleados de atención al público culminan en una desaprobación universal y castigos enérgicos. Respetar las reglas se convierte en la base fundamental de las recompensas y los ascensos (p. 58).

Bajo estas premisas, se infiere entonces que la cultura es la suma de creencias, actitudes, valores, símbolos, normas, hábitos y ritos que condicionan un comportamiento interconectado y alineado con la filosofía organizacional, permitiendo diferenciarse de otras organizaciones y contribuyendo con la cohesión grupal, membresía, sentido de pertenencia y motivación. Total, es un marco de referencia “compartido y aceptado por el grupo de personas (...) orientando la manera de pensar y actuar frente a las circunstancias, donde se incluyen aspectos intangibles (actitudes, valores, emociones) y tangibles vinculados a las operaciones cotidianas” (Gómez, 2018).

Para ello, la cultura debe ser en primer término aprendida para que luego pueda sostenerse en el tiempo, donde las personas como talentos humanos son actores fundamentales, puesto que ellos, según sea el caso, serán facilitadores u obstructores -y hasta destructores- de un proyecto organizativo, a lo interno en cuanto a su comportamiento en los distintos procesos de gestión, como a lo externo en su condición de divulgadores de la institución. Dicho de otro modo “... la cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna” (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, y Rozo, 2018, p. 28). De ahí que es atinente una cultura que pueda ser adquirida, desarrollada, practicada y compartida por todos mediante procesos de aprendizaje, por cuanto el individuo es el punto central de la cultura, razón por la cual una organización se subordina y depende de él para existir (Torres, 1992).

Precisando de una vez, se puede deducir que la cultura general asienta las pautas o guías de comportamiento a través del modelaje de acciones, ayuda a definir el carácter de la organización, crea un sentido de identidad, establece lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos institucionales, crea un marco para evaluar la efectividad de la gestión, brinda las bases para una dirección que motive a todos y determina los criterios para facilitar la toma de decisiones (Gómez, 2017).

La postura anterior se complementa con el planteamiento de Bernal (2010) indicando que “La organización requiere de herramientas y estrategias ventajosas para establecer su cultura gerencial, el reto de introducir la cultura gerencial en la

estructura productiva de las empresas requiere de instrumentos en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo” (P. 60). Por su parte, García y Sandoval (2010), argumentan que un gerente debe asegurar una comunicación horizontal en distintos espacios organizacionales con su gente, donde se pueda invertir en valores, conocimientos, tradiciones y demás componentes propios de la cultura gerencial. En definitiva, un involucramiento responsable como factor aglutinador, que implique una cultura gerencial “... que busca construir una comunidad de intereses, (...) de valores compartidos (...) donde los gerentes ejercen procesos de influencia (...) y reconfiguran sus concepciones y significados en materia de trabajo gracias a su interacción con los sujetos que dirigen” (García y Sandoval, 2010, p. 139).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, el objetivo de esta investigación es analizar la cultura gerencial del deporte universitario en Ecuador, visto el deporte universitario como aquella dependencia administrativa universitaria dedicada a prestar servicios deportivos tanto competitivos como recreativos y de desarrollo a las facultades, escuelas y comunidad universitaria en general. En este tenor, Navarro (2008) afirma que los servicios deportivos que ofrecen las universidades encaminan al personal a:

(a) ofrecer actividades físicas, deportivas y recreativas a los estudiantes y la comunidad universitaria, sin distinción de diferencias físicas ni habilidades motrices, sirviendo como complemento en la formación profesional; (b) procurar la mayor cobertura de participación estudiantil, permitiendo satisfacer el desarrollo de actividades y prácticas en el ámbito de la masividad y de la competitividad universitaria (competencias interuniversitarias, nacionales y competencias internacionales); (c) mantener, mejorar e incrementar los espacios físicos para el desarrollo de actividades (p. 211).

Con base en lo anterior, para esta investigación se hizo pertinente indagar mediante entrevistas en profundidad a personas clave, preguntando qué hacen y cómo operan los actores sociales del deporte con responsabilidades gerenciales en las instituciones de educación superior; en sí, cuáles son sus patrones de comportamiento y cómo inciden en el equipo de trabajo, en la comunidad universitaria y en los distintos grupos de interés. A tal efecto, el estudio precisó previamente de la selección de tres categorías que sirviesen de plataforma para el ordenamiento conceptual de los datos emergentes, como son: (1) Perfil Gerencial, (2) Características de la Cultura Organizacional y (3) Concepción de la Cultura Gerencial.

3. MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación, cuyo objetivo fue analizar la cultura gerencial del deporte universitario en Ecuador, dedicó especial atención a los patrones de comportamiento de quienes ejercen el quehacer gerencial y sus efectos en las personas. En este tenor, se decidió emprender este estudio basado en un enfoque cualitativo, dada su naturaleza para capturar datos blandos, es decir, el estudio de dimensiones subjetivas como las interacciones sociales, las actitudes, los valores, las creencias, los símbolos, los hábitos, tal como alude Martínez (2009), quien

sostiene que el foco es comprender las realidades vivenciadas por otras personas, descubriendo el significado de sus actos, lenguaje, comportamientos, interacciones, entre otros. Por tanto, fueron datos que surgieron desde la perspectiva de los actores sociales en el contexto investigado, vale decir su mundo de vida, el cual condiciona la manera de ver, percibir, comprender e interpretar su realidad, aspectos que en sí definen el carácter y por consiguiente el modo de actuar.

Con base en este enfoque, la investigación estuvo apoyada en un nivel descriptivo con la finalidad de caracterizar aquellos aspectos y evidencias encontradas, donde se identificaron conceptos clasificados en categorías, así como la relación que existía entre sí y que daban cuenta de lo que ocurría en la realidad empírica. Asimismo, se empleó un diseño de campo, mediante el cual el investigador se adentró en el ambiente donde los gerentes interactuaban con otras personas para obtener datos a partir de sus expectativas, vivencias y experiencias que suscribían su comportamiento; datos que fueron registrados y utilizados como plataforma para realizar las interpretaciones acerca del fenómeno estudiado.

En torno a estos elementos señalados, el proceso investigativo se sustentó en el método de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002). El valor utilitario de este método es su capacidad para construir el conocimiento fundamentado en los datos, razón por la cual su análisis exige una interpretación respaldada en la indagación recurrente y sistemática. Para lograr estos propósitos, este método estimó la aplicación de cuatro componentes: (1) El muestreo teórico; (2) La codificación abierta; (3) La codificación axial; y (4) El método comparativo constante (ver figura 1):

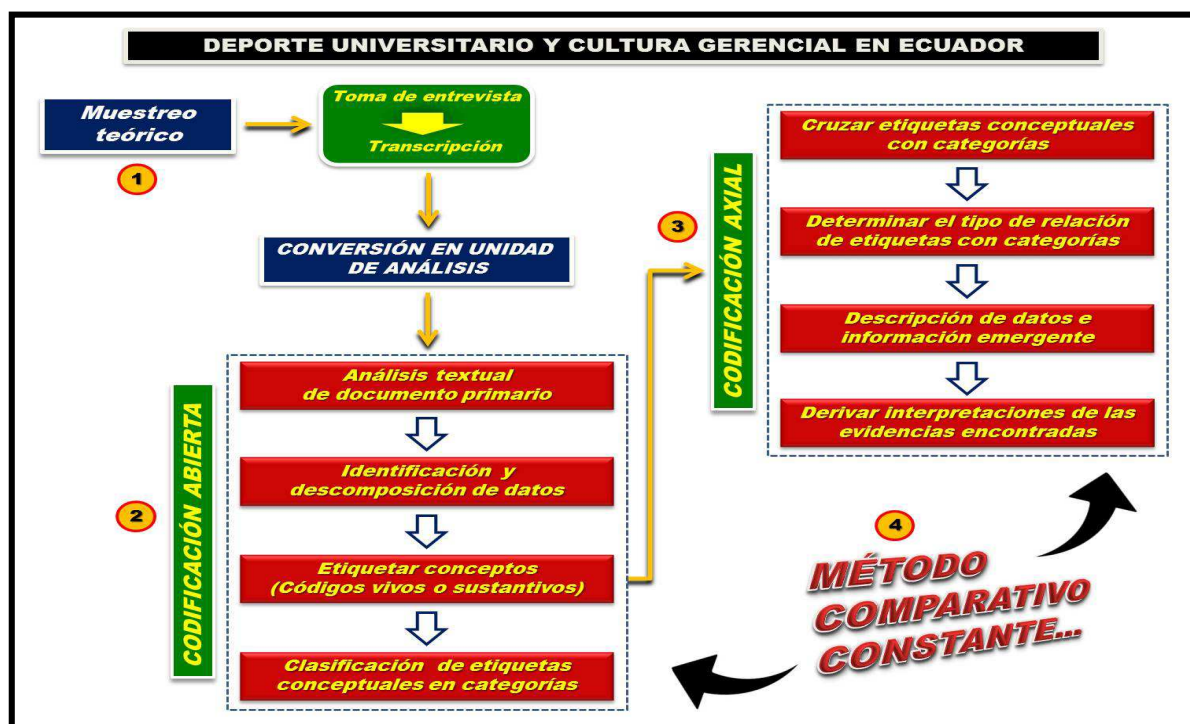


Figura 1. Esquema de análisis de una entrevista bajo el método de la teoría fundamentada.

A tal efecto, cada uno de estos componentes tuvo un peso bien definido en la investigación. El muestreo teórico conllevó la búsqueda de actores sociales para ser entrevistados, los cuales se seleccionaron intencionalmente con base en el conocimiento en materia deportiva, experiencia gerencial y/o docente en deporte

universitario, además de la vivencia en la práctica sistemática y continua en alguna especialidad deportiva.

En lo atinente a la codificación abierta, fue un proceso mediante el cual se fueron etiquetando los conceptos que iban emergiendo producto de la descomposición de los datos del análisis textual de las entrevistas, etiquetas que luego se clasificaron en categorías seleccionadas en función de sus atributos, como son:

- **Características de la Cultura Organizacional:** Atributos de un sistema determinado por el conjunto de relaciones interpersonales existentes en la organización en conexión con la filosofía organizacional.
- **Perfil Gerencial:** Rasgos asociados al ejercicio gerencial que aseguran comportamientos deseables para un desempeño exitoso.
- **Concepción de la Cultura Gerencial:** Postura que se tiene respecto a la manera de ver y concebir el quehacer gerencial desde la perspectiva de una cultura orientada a generar cambios personales, grupales y organizacionales.

En relación con la codificación axial, fue un proceso analítico que buscó relacionar las etiquetas conceptuales con las tres categorías señaladas, enlazándose a estas de acuerdo con los siguientes tipos de relación:

- **Es una propiedad:** Rasgos que identifican y se diferencian del resto de los tipos de relación, caracterizando la esencia de un concepto dentro de una categoría.
- **Es una consecuencia:** Aquel concepto que se produce como resultado de una acción o hecho derivado de una categoría.
- **Es parte:** Aun cuando no es un rasgo que lo distingue, es un componente o segmento de un concepto con respecto a la categoría.
- **Es contradictoria:** Conceptos que discrepan con respecto a la categoría.

En cuanto al método comparativo constante, fue un componente que consistió en examinar de forma rigurosa y detallada patrones, regularidades, principios, inconsistencias, incoherencias y discontinuidades en una misma unidad de análisis -entrevista convertida en unidad hermenéutica a objeto de conducir el análisis en codificación abierta y axial- y entre unidades de análisis; comparación que conllevó a la deconstrucción y reconstrucción de datos, asegurando la debida coherencia en el ordenamiento conceptual.

Así pues, bajo el método de la teoría fundamentada, el análisis se inició en la medida en que los datos iban emergiendo en cada unidad de análisis. Visto de otra manera, la recopilación y el análisis de los datos se fueron haciendo simultáneamente. Fue un proceso que en la medida que se avanzaba, también se retornaba a la revisión de los datos que se habían recabado, motivo por el cual existió una relación permanente en aquellos datos recién capturados con los obtenidos previamente. El muestreo teórico culminó cuando se produjo saturación teórica, mediante la cual no emergieron nuevos datos y nuevas relaciones durante el análisis (Strauss y Corbin, 2002)

Producto de esta saturación teórica, el número de entrevistados claves para la búsqueda de datos y resultados fue de cuatro sujetos -tres de ellos laboran en instituciones universitarias en Quito y uno en Manabí-, los cuales se seleccionaron con intencionalidad y conveniencia del investigador basada en el conocimiento, la experiencia y la vivencia en el deporte; criterios que permitieron la obtención de información relevante acerca del fenómeno objeto de estudio (ver figura 2)



Figura 2. Actores entrevistados para la búsqueda de datos y resultados con base en el conocimiento, la experiencia y la vivencia en el deporte.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultante de la fragmentación de los datos identificados en cada una de las entrevistas realizadas y clasificadas en su correspondiente unidad de análisis, se consideró integrar todos estos datos, a los fines de hacer una ajustada interpretación de la cultura gerencial del deporte universitario en Ecuador. En este sentido, a continuación, se aborda la discusión con base en las tendencias que surgieron en codificación abierta y codificación axial, para luego exponer los hallazgos encontrados en las categorías previamente seleccionadas en esta investigación.

4.1. TENDENCIAS EN CODIFICACIÓN ABIERTA Y CODIFICACIÓN AXIAL

En atención a las disposiciones que sugiere el método comparativo constante, se logró identificar en codificación abierta un total de 103 etiquetas conceptuales, las cuales fueron clasificadas según su afinidad en las categorías seleccionadas. Esta clasificación favoreció a la categoría Características de la Cultura Organizacional con 55 etiquetas conceptuales, seguida de Concepción de la Cultura Gerencial con 34 etiquetas y más distante a Perfil Gerencial con 14 etiquetas (Tabla 1). Estos resultados dan cuenta de la significación que se otorga a *Características de la Cultura Organizacional*, la cual emergió como categoría central, plataforma distintiva que sin dudas orienta el direccionamiento de *Perfil*

Gerencial y Concepción de la Cultura Gerencial, dadas las cualidades y atributos que tiene la cultura organizacional como filosofía de gestión del deporte universitario, así como las implicaciones y alcances que de ella se derivan.

Tabla 1.
Tendencias en codificación abierta.



Así pues, la *Cultura Organizacional* es una tendencia que por naturaleza regula el modo de interacción de las personas con base en un sistema de creencias alineadas con la misión, la visión y los valores organizacionales, cuya efectividad va a depender en gran medida de una *Cultura Gerencial* que pueda fundamentarse en un comportamiento orientado a resultados, los cuales deben ser cónsonos con las demandas del deporte universitario; ello implicaría una actuación gerencial que exhiba conductas asertivas a los fines de garantizar la motivación en las personas, el espíritu de equipo y la cohesión grupal.

Asimismo, la *Cultura Organizacional* supondría la estimación de un *Perfil Gerencial* que delimite el objetivo general y las funciones, responsabilidades y tareas de un gerente del deporte universitario, así como la educación y experiencia necesaria para el ejercicio del rol y aquellas competencias sustentadas en rasgos de personalidad. Son aspectos que en definitiva elevarían el desempeño profesional de un gerente del deporte en la gestión universitaria.

Al pasar los datos por el tamiz de la codificación axial para determinar las tendencias según los tipos de relación (Tabla 2), los resultados fueron reveladores. En efecto, al cruzar las 103 etiquetas conceptuales con las categorías, el tipo de relación que destacó en todas sus partes fue “Es contradictoria” con un global de 67 cruces que representan el 65,05% con respecto a los otros tipos de relación. Más aún, dentro de estos 67 cruces, la categoría que resultó con mayor cantidad fue Características de la Cultura Organizacional con 42, lo que constituye el 63% de los enlaces realizados en el interior del tipo de relación, “Es contradictoria”. De manera similar, se observa que si se suman los enlaces de los tipos de relación “Es una propiedad”, “Es una consecuencia” y “Es parte” en cada categoría, en ninguno de los casos superan al tipo de relación “Es contradictoria”.

Tabla 2.
Tendencias en codificación axial.

DEPORTE UNIVERSITARIO Y CULTURA GERENCIAL EN ECUADOR					
CATEGORÍAS	TIPOS DE RELACIÓN				TOTAL
	ES UNA PROPIEDAD	ES UNA CONSECUENCIA	ES PARTE	ES CONTRADICTORIA	
CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	5	2	6	42	55
PERFIL GERENCIAL	1	5	0	8	14
CONCEPCIÓN DE LA CULTURA GERENCIAL	5	9	3	17	34
TOTAL	11	16	9	67	103
%	16,41	23,88	13,43	65,05	100,00

Los resultados que se derivan del análisis en codificación axial, a todas luces muestran una tendencia en abierta contradicción con respecto a la manera como se asume el deporte universitario. Es una realidad mediante la cual *Características de la Cultura Organizacional*, como categoría central en este estudio, se exhibe con matices que no son congruentes con las necesidades de la comunidad universitaria, destacando que se prevalece al alto rendimiento, una élite deportiva que aún cuando se valora su labor, no se presta el debido interés hacia una gestión que pueda involucrar a los distintos sectores que hacen vida dentro de las universidades, ofreciendo libre acceso al deporte y justificando su práctica como parte integral de la actividad física, no necesariamente de índole competitiva.

En estas mismas circunstancias, las categorías *Concepción de la Cultura Gerencial* y *Perfil Gerencial*, como parte sustancial de *Características de la Cultura Organizacional*, también se presentan de manera discordante en relación con aquellos atributos indispensables que en el fondo debieran parecerse o al menos acercarse a un deporte universitario conducido por un actor-gerente que ofrezca igualdad de oportunidades a todos los sectores que han sido aludidos, y que a su vez genere resultados de excelencia deportiva. Un actor-gerente que esté ganado a producir cambios y transformaciones en el *statu quo* que demandan todos los sectores al interior de las universidades.

Por el contrario, el deporte universitario es conducido por gerentes que a pesar de tener en muchos casos la experiencia en la práctica deportiva, gran parte no posee las competencias requeridas para manejar con eficiencia administrativa y eficacia en los resultados la infinidad de complejidades que involucra la conducción del deporte en las instituciones de educación superior. Son situaciones que obedecen a las carencias en la formación universitaria y en los procesos de adiestramiento, desarrollo y capacitación en el área gerencial. En sí, es una *Concepción de la Cultura Gerencial* y un *Perfil Gerencial* que ha impedido trascender y moldear al deporte universitario hacia mejores estadios, pudiendo operar en un tablero acorde con las expectativas, creencias y nuevas realidades que exige este sector.

4.2. HALLAZGOS ENCONTRADOS

A partir de la codificación de los datos que emergieron en el transcurso del proceso investigativo, los cuales se soportan en aquellos conceptos que fueron identificados, desarrollados, clasificados y relacionados, a continuación se presenta la interpretación de los hallazgos encontrados en torno a cómo opera la realidad concerniente a la cultura gerencial del deporte universitario en Ecuador, con base en las categorías seleccionadas en la investigación: (A) Características de la cultura organizacional; (B) Perfil gerencial; y (C) Concepción de la cultura gerencial.

A. Características de la cultura organizacional

El análisis de los datos permite deducir la presencia de una comunidad universitaria que se distingue por ser pluricultural y multiétnica, que en su esencia son propiedades que se identifican con la nación ecuatoriana. Además, en las instituciones de educación superior convergen diversos géneros y distintos estándares sociales. Es una realidad que hasta ahora no ha sido debidamente atendida y muchas veces es excluida de forma solapada de las actividades deportivas por la misma comunidad, tal como lo revelaba un entrevistado: “Estamos hablando de valores, de unidad, solidaridad, equidad. Si no eres acorde con los estándares sociales, tienes diferente etnia o inclinación sexual, te excluyen y eso está sucediendo. Todavía se puede hacer mucho, aunque la hermandad universitaria no se ve”.

Son aspectos que sin duda resultan contradictorios por la significación que tiene el deporte en cualquier sociedad, más aún cuando en la Carta Olímpica del Comité Olímpico Internacional (2004) se expresa lo siguiente: “La práctica deportiva es un derecho humano. Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo (...) que exige comprensión mutua, solidaridad y espíritu de amistad” (p. 9). Correspondientemente, la Carta Europea del Deporte (1992) hace ver la importancia que promete esta actividad, que mediante la participación organizada su fin último es la mejora de la aptitud física y psíquica de las personas, el desarrollo de relaciones sociales y el logro de resultados en distintos niveles.

Pues bien, estos documentos conceden al deporte, como derecho humano, un espacio que debiera favorecer el encuentro intercultural, las relaciones recíprocas y la práctica de valores fundamentados en los principios de solidaridad y equidad, además de los beneficios que se derivan de esta actividad, como el bienestar físico y mental. Total, son aspectos que no están siendo atendidos con la urgencia requerida en el contexto deportivo universitario, pese a que el deporte en la educación superior es concebido como una actividad extracurricular que complementa la formación del estudiante.

En este mismo orden y dirección, se constata que los clubes deportivos han perdido su esencia, mediante la cual el deporte de desarrollo y para todos ha ido mermando. En otros términos, no se ha dado el justo valor a los clubes deportivos como centros de extensión universitaria. Hoy día sólo se privilegia el alto rendimiento. Son realidades que tienen su origen en la reducción presupuestaria que han hecho las mismas universidades al deporte, y en algunos casos no se estima un presupuesto enmarcado en un Plan Operativo Anual, aunque se entiende que existen algunas universidades con potencial económico. De ahí que en gran

medida haya bajado la frecuencia de eventos formativos dentro de las universidades en menoscabo de la masificación deportiva, que en sí misma constituye su mayor atributo como actividad de extensión intra muros.

Eso sí, las autoridades universitarias comúnmente otorgan cierta autonomía hacia la gerencia del deporte para que pueda maniobrar con éxito las actividades que han sido programadas. Si bien es meritoria esta acción y se valora la posibilidad de ejercer con autonomía e independencia la gestión deportiva, muchas veces se dificulta debido a la presencia de procesos no amigables que impiden una fluida comunicación entre la gerencia del deporte y las autoridades universitarias. Adicionalmente, los procesos administrativos se despliegan en numerosos pasos, ralentizando la gestión en detrimento de la efectividad gerencial.

Por otra parte, se destaca la figura de la Federación del Deporte Universitario y Politécnico, entidad responsable de organizar los eventos interuniversitarios. Este tipo de competencias tradicionalmente han estado arraigadas en la cultura deportiva de este sector, y pese a los esfuerzos de este organismo por realizar esta loable labor, en la actualidad se ha venido a menos en calidad organizativa y en participación estudiantil; incluso han sido renuentes en involucrar a otras instituciones con alto índice estudiantil como las tecnológicas.

Pareciera que las razones que se atribuyen a esta situación obedecen a que el Ministerio del Deporte no estima fondos en su planificación para eventos interuniversitarios, con el agravante que sus relaciones con las universidades no son las más idóneas y aunque existe la Ley Orgánica de Educación Superior, en ninguna de sus partes se hace referencia al deporte universitario, motivo por el cual no está regulado por el Estado. En consecuencia, al deporte universitario por la vía del derecho no le corresponde recibir aportes económicos directamente del Estado - bien sea del Ministerio del Deporte o del mismo Ministerio de Educación-, sino a través del presupuesto que se otorga a las universidades.

Visto lo anterior, es evidente que tanto las universidades como los entes gubernamentales no han valorado de manera justa, correcta y equitativa al deporte; una actividad que tampoco ha podido consolidarse dado que tiene una estructura funcional que es percibida con cierta fragilidad. Son aspectos que atentan contra una firme cultura organizacional que pueda estar sostenida por un sistema de creencias, actitudes, normas y valores; factores que configuran los cimientos que darían el impulso necesario para guiar el esfuerzo de todos los involucrados hacia un destino común.

B. Perfil gerencial

Los hallazgos que se derivan de las evidencias afines al perfil de un gerente del deporte universitario, confirman que, si bien los entrevistados prestan un elevado interés en un aspirante que debiera regir el deporte universitario con formación académica en pre y postgrado, preferiblemente en el área deportiva o carreras afines, capacitado en el área gerencial y con la vivencia en escenarios deportivos, la realidad se expresa de modo discordante.

En efecto, se revela que son seleccionados gerentes con otras profesiones y sin la experiencia requerida en el deporte en el contexto local, nacional y a escala planetaria. Aunque pudiera ser plausible el ejercicio gerencial de un candidato con

formación académica en un área del conocimiento distinta al segmento deportivo - que por demás agregaría valor al ejercicio del rol-, no disponer de una acumulada experiencia en el deporte impediría una sólida gestión, aspecto de crucial importancia porque supone la posibilidad de tener un conocimiento profundo de las complejidades que encierra esta actividad para abordar con propiedad decisiones que aseguren los cambios y transformaciones que exige la comunidad universitaria.

Lo anterior también se manifiesta desde otra perspectiva. Se selecciona un actor-gerente del deporte universitario de quien solamente se valora las credenciales deportivas sin considerar su formación y capacitación. Son figuras del deporte con reconocido prestigio nacional e internacional, seleccionados bajo la presunción de que conducirán con éxito el deporte, sin que estos posean el conocimiento y las competencias profesionales, técnicas y humanas acordes con la magnitud del cargo.

Los efectos que se obtienen de esta postura es una actuación gerencial con una visión cortoplacista de la gestión del deporte universitario; un comportamiento gerencial que exige resultados inmediatos sin colocar la mirada en el futuro, producto de las debilidades manifiestas en el diseño de estrategias gerenciales y en el manejo de los procesos administrativos. En definitiva, es un gerente del deporte universitario que aun cuando tiene una dilatada experiencia deportiva, no posee un pensamiento gerencial con enfoque estratégico, un perfil gerencial que no está fundamentado en una lógica organizativa distinta. Visto entonces desde un ángulo interpretativo, pareciera que para gerenciar el deporte universitario en Ecuador, el estatus profesional no es primordial y no es valorado en su justa dimensión.

En descargo de todo lo anterior, se percibe en los gerentes del deporte universitario, un comportamiento que se caracteriza por estimular la autoconfianza y seguridad en su equipo de trabajo; transmitir y promover una actitud positiva en sus colaboradores; y auspiciar una relación horizontal tanto con sus colaboradores como con los estudiantes. No hay dudas pues, que son visos que denotan habilidades de liderazgo y que son necesarias considerar en las competencias deseables del perfil gerencial.

C. Concepción de la cultura gerencial

A partir de la codificación de los datos que emergieron en correspondencia con este segmento de análisis, se corrobora la presencia de gerentes del deporte universitario que son referencias de buenas prácticas por su desprendimiento y vocación de servicio; una cualidad que permite el establecimiento de fluidas relaciones con su equipo de docentes deportivos. En efecto, las buenas prácticas gerenciales se exhiben mediante el empoderamiento que se otorga al equipo para que tomen decisiones con autonomía, se promueve la permanente comunicación para garantizar una oportuna retroalimentación y se hace el mejor esfuerzo para que el equipo de gestión se sienta a gusto por lo que hace.

Es una conducta gerencial que también ha conferido contribuciones importantes al sector estudiantil. El hecho más significativo es que se han involucrado en el rol de entrenadores a estudiantes certificados en algunas especialidades deportivas, aportes que han sido validados como horas de prácticas pre profesionales. Actualmente, esta iniciativa opera como un proyecto institucional que ha tenido resultados altamente positivos, pudiendo extrapolarse a otros

deportes y demás instituciones universitarias. Visto así, es una manera de favorecer a los estudiantes y a la misma institución en labores de apoyo a los clubes y a las actividades extracurriculares.

Si bien es cierto que se revela un ejercicio gerencial acorde con las habilidades blandas que se espera de un gerente del deporte universitario, una importante proporción de estos cargos no los dirigen las personas más idóneas, mediante los cuales no se asume el riesgo indispensable para buscar alternativas, medios y recursos adicionales para el deporte -por ejemplo, incentivar políticas de comercialización-, dado que es un hecho que gran parte de estas instituciones no tienen suficientes recursos debido a que se adolece de un presupuesto justo para cubrir las necesidades y expectativas que reclama la comunidad universitaria. En consecuencia, los clubes deportivos no reciben la dotación adecuada de implementos deportivos para promover y fomentar la extensión y masificación del deporte universitario.

Es justo reconocer que hay dependencias del deporte universitario con una holgada asignación presupuestaria, aun cuando subsiste la premisa que los recursos económicos o materiales en cualquier organización siempre van a faltar. No obstante, la discusión y el debate está centrado en el perjuicio que implica una actuación gerencial aferrada a su zona de confort, un comportamiento que no demuestra fidelidad hacia el trabajo ni tampoco vocación de servicio. Por tanto, la gerencia del deporte universitario es un servicio público que demanda una gestión orientada a resultados; en suma, una gestión que permita el seguimiento, control y evaluación de actividades y que al mismo tiempo promueva una apropiada retroalimentación para reforzar acciones productivas y también para reorientar cursos de acción no afines con los planes que han sido establecidos.

Con referencia a lo anterior, un entrevistado afirmaba lo siguiente: “vamos a ser honestos, el gerente del deporte universitario es un actor clave. Si no gestiona aguas abajo estamos perdidos, porque debe organizar, proyectar, realizar los programas. Insisto, si él no se hace escuchar, ni se involucra, estamos perdidos”. Por ello, es imperativo que los cargos gerenciales sean ocupados por personas con las competencias profesionales, técnicas y humanas logradas en la academia, en procesos de capacitación y en la experiencia misma adquirida en el deporte, a los fines de asegurar una gestión que implique la instauración de procesos de investigación, desarrollo, innovación y transformaciones tecnológicas alineadas con las necesidades que requiere el deporte universitario, siendo necesario el apoyo de equipos multidisciplinarios en las ciencias aplicadas al deporte, equipos multidisciplinarios que buena parte de este sector no posee.

En definitiva, el deporte universitario precisa un comportamiento gerencial que esté sustentado en un sistema de creencias, actitudes y valores compartidos, que no es más que una sólida cultura gerencial con la fuerza necesaria para inspirar ideas y convencer a la gente, mediante el modelaje de acciones en atención a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y congruentes con la cultura organizacional.

5. CONCLUSIONES.

En torno a los razonamientos que se han señalado, resulta necesario admitir que el deporte universitario demanda una cultura gerencial que pueda orientar el camino de su cultura organizacional, que no es más que la búsqueda de un destino que pueda ser compartido por los equipos de trabajo y la comunidad universitaria en conexión con los entes del Estado ecuatoriano. Una cultura gerencial regida por un sistema de creencias que sean transmitidas con claridad y objetividad, señalando cómo es el deporte universitario, donde entran en juego aspectos de características subjetivas como las actitudes, los valores y las normas, que en su práctica ofrecerían dirección y sentido a las acciones. En este tenor, es amalgamar aquello que es denotativo u objetivo (creencias) con lo connotativo o subjetivo que trastoca la dimensión humana, a fin de que pueda ser vista, comprendida e interpretada por todos los actores sociales y demás grupos de interés involucrados en este sector.

Lo anterior permite entender, que el deporte universitario necesita sostenerse de una cultura gerencial que sirva como plataforma integradora para apalancar los cambios que demanda este sector deportivo; una cultura gerencial que pueda sentar las bases para instaurar un comportamiento que se distinga en su efectividad organizacional por el nivel de experiencia en el deporte y tipo de formación académica, aseveración basada en los datos obtenidos en la investigación. Por tal razón, el conocimiento y la experiencia, además de aquellas habilidades blandas para interactuar con otros, se configuran como factores críticos en la actuación gerencial frente a las exigencias del entorno, lo cual significa que el gerente del deporte universitario es un recurso estratégico por excelencia, puesto que de este actor se depende en buena parte para dar impulso y direccionalidad a los procesos de gestión deportiva. En total, una cultura gerencial que hasta ahora no se percibe con la coherencia necesaria para catalizar las transformaciones que se requieren.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Ackoff, R. (2007). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Editorial Limusa.

Bernal, O. (2010). Herramientas y estrategias competitivas como cultura gerencial. *Revista AGLALA*, 1 (1), 58-67.

Carta Europea del Deporte (1992). Declaración política sobre la nueva carta europea del deporte. Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA%20EUROPEA%20DEL%20DEPORTE.pdf>

Comité Olímpico Internacional (2004). Carta olímpica. Recuperado de <https://www.um.es/documents/933331/0/CartaOlimpica.pdf/8c3b36b2-11a2-4a77-876a-41ae33c4a02b>

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Follett, M. (1997). *Precursora de la administración*. México: McGraw Hill.

García, G. y Sandoval, S. (2010). Cultura gerencial y cambio organizacional. *Revista Desacatos*, (34), 133-148.

Gómez, S. (2018). Rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte: el caso Ecuador. *EmásF, Revista Digital de Educación Física*, 9 (52), 35-49.

Gómez, S. (2017). *Cultura gerencial en las organizaciones del deporte: Valores, creencias, prácticas, herramientas, métodos y procedimientos en organizaciones del deporte*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1995). *Administración: una perspectiva global*. México: Mac Graw Hill.

Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, (76), 53-75.

Molina-García, J. y Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, (10), 13-24.

Navarro, J. (2008). Políticas deportivas de las instituciones de Educación Superior. *Sapiens*, 9 (2), 203-218.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw Hill.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide

Rivera, D.; Carrillo, S.; Forgiony, J.; Nuván, I. y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 9 (22), 27-40.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Senge, P. (2009). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica*. New York: Harper y Row.

Torres, G. (1992). Cultura gerencial e estrategias empresariales. *Revista de Administração de Empresas*, 32 (5), 28-37.

Fecha de recepción: 25/11/2018
Fecha de aceptación: 12/12/2018