

Módulo 2. El gestor deportivo

2.1 El gestor deportivo

2.1.1 Perfil del gestor deportivo

La gestión de la actividad física y el deporte ha adquirido una dimensión estratégica en sus diferentes sectores, la cual afecta a personas de múltiples áreas, y además maneja altos presupuestos, grandes instalaciones y complejos servicios en constante crecimiento. Como veíamos anteriormente, todo este proceso exige una transformación profunda y, por sobre todas las cosas, eficiencia en la gestión.

En esta vorágine de demandas y cambios, es un requisito obligado para el gestor deportivo poseer un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual.

El actual perfil del gestor deportivo... debe suponer capacidad y calidad de trabajo en todas las direcciones y ámbitos del sector, superando el anclaje o catalogación sectorial. Uno de los pasos necesarios que se vislumbran en el futuro inmediato es su transversalidad y polivalencia entre los sectores público y privado. (Celma i Jiménez, 2004, p. 23).

Veamos, entonces, cómo debería ser el perfil de un gestor deportivo. Como gestor, primeramente, debe estar preparado para llevar a cabo los objetivos de la gestión; esto es, deberá contar con la capacitación y la formación necesarias para desenvolverse en dicha función de manera conveniente para la organización. Por ende, una cuestión que surge de este planteo está vinculada a cuáles serían los conocimientos fundamentales que debe poseer, teniendo en cuenta que su formación profesional de base no siempre está relacionada con el deporte. En otras palabras, un gestor deportivo puede ser profesor de Educación Física, ingeniero, abogado, etcétera, aunque sí debe poseer saberes específicos que vayan desde la administración, la organización, la legislación, la economía y las finanzas hasta el mantenimiento, las estadísticas, las nuevas tecnologías y demás, pasando por la

administración de personal, la dinámica de grupos, la comunicación, el *marketing* y las relaciones públicas. Todo esto, obviamente, en relación con el deporte.

Por su parte, también debe estar capacitado para tomar decisiones, ser capaz de alcanzar los objetivos que se haya fijado y tener competencias en materia del trabajo en equipo. Con esto queremos decir que a un gestor deportivo se le debe exigir que sea mucho más que un profesor de Educación Física, un ingeniero o un abogado, dado que su ámbito de aplicación no refiere únicamente al deporte como práctica, sino a su organización y administración. Claro que puede contar con un equipo que supla sus falencias, pero lo que destaca es la flexibilidad que se espera de esta función, los conocimientos y la capacidad de adaptación a los requerimientos de la sociedad y el mercado.

“El nuevo rol del gestor deportivo debe sustentarse en una evolución que sobrepasa la labor estrictamente técnica en orden a conseguir una dimensión directiva” (Celma i Jiménez, 2007, p. 148) e, incluso, de liderazgo.

Las diferencias entre un rol y el otro se pueden apreciar así:

- “El gestor: mantiene.
- El directivo: desarrolla.
- El líder: transforma” (Celma i Jiménez, 2007, p. 148).

En este sentido, no necesariamente un gestor debe ser un excelente líder, pero sí debe saber que el rendimiento basado en un mejor liderazgo tendrá, también, mejores resultados. Veamos las diferencias entre un gestor y un líder:

Tabla 1: Diferencias de estilos para dirigir

Planificación: Un gestor planifica anual, trimestral y mensualmente; mientras que un líder lo hace anual, semanal e incluso diariamente.	Ejecución y valoración: Los gestores lo hacen al trimestre, al mes o, en los mejores casos, diariamente. Un buen líder ejecuta y valora el trabajo diariamente.
Ajustes: Mientras que el gestor lo hace mensual o trimestralmente, el líder se ajusta a las necesidades día a día.	Entrenamiento: Un gestor no se sigue formando; un líder se forma a diario y tiene unos objetivos para la mejora del desempeño, tanto personales como para el grupo de trabajo.

<p>Metas: Para un gestor las metas son las impuestas por la organización. Para un líder las metas son impuestas por el mercado donde trabaja. Por ejemplo, un entrenador deportivo sería un gestor si se conformara con mantener la categoría (si es el objetivo del club); un líder conseguirá este objetivo y aspirará a los que la situación del equipo en la clasificación le otorgue.</p>	<p>Estilo de dirección: Los gestores suelen ser autoritarios, mientras que el líder es el ejemplo de todos.</p>
<p>Disciplina: El gestor se rige por las normas y las órdenes que marca la organización; para un líder la disciplina es parte de los valores y su propio ejemplo personal.</p>	<p>Relaciones: Mientras que los gestores tienen empleados, los líderes tienen seguidores.</p>
<p>Escenario de trabajo: La oficina es el lugar de trabajo del gestor; para un líder su escenario de trabajo es el propio el campo de trabajo.</p>	<p>Selección de personal: El gestor delega la selección totalmente, mientras que el líder la dirige y ejecuta personalmente, pero con apoyo de otras áreas de trabajo.</p>
<p>Sistemas motivacionales: El gestor basa la motivación de sus empleados en su salario económico; un líder, además de motivar con un salario justo, propone sistemas motivacionales individuales que permitan el desarrollo de la carrera.</p>	<p>Acompañamiento: El gestor solo supervisa, controla y da órdenes de forma ocasional; el líder acompaña diariamente a sus trabajadores y observa su crecimiento personal, proponiendo nuevos planes de acción, en caso de ser necesarios.</p>
<p>Sistemas de trabajo: Un gestor es uno; un líder trabaja en equipo.</p>	

Fuente: adaptado de Pico, s. f., <https://psicopico.com/diferencias-gestor-lider-una-organizacion/>

En el caso de los e-sports, el manager debe contar con una serie de habilidades. Estas van desde el aspecto académico, pasando por la proactividad la creatividad, la capacidad de trabajo en equipo y el liderazgo. Sumado a esto, deberá contar con conocimientos en aspectos legales, marketing, gestión de eventos, modelos de negocio y otras áreas relacionadas al mundo que rodea a los juegos electrónicos.

La gestión deportiva no puede estar pensada solamente en términos de mercado, sino que debe contribuir también a la *educación deportiva*, entendida como la adquisición e interiorización del hábito de práctica de la disciplina o deporte y un mayor conocimiento que permita el mejor desarrollo posible de dicho hábito.

Cuando se plantea cuál es el perfil adecuado para los profesionales que van a ejercer la gestión deportiva en cualquiera de sus ámbitos, surge la polémica de si estamos ante una salida laboral propia de profesores de Educación Física y licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o, por el contrario, si debe permanecer abierta a otras titulaciones universitarias.

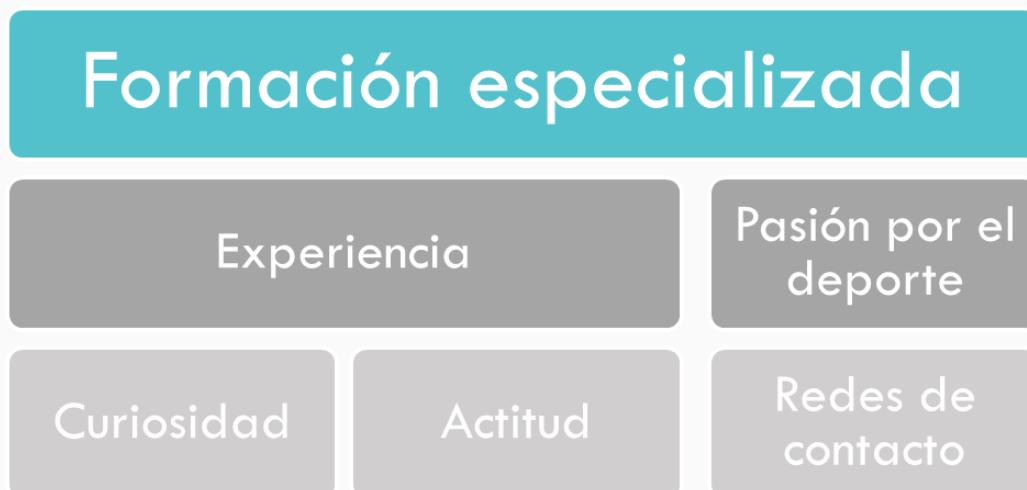
La respuesta va más allá de la profesión. En este mundo globalizado, donde la digitalización cumple un rol preponderante, no se puede sostener el podio de las profesiones tradicionales que se ven amenazadas por conocimientos abiertos, compartidos, que van más allá de lo que las academias ofrecen en términos pedagógicos. Este nuevo mundo exige el aprendizaje de nuevas habilidades que se adecuen al contexto.

Por ende, para armar un perfil de gestor deportivo que pueda desempeñarse profesionalmente, es imprescindible que posea al menos estas seis características mencionadas en Funiblogs (2017):

1. **Pasión por el deporte:** Para estar siempre motivado a seguir aprendiendo e informado sobre las tendencias y la evolución del deporte.
2. **Curiosidad:** Para estar al tanto de las últimas novedades, la evolución del sector, los cambios de hábitos y tendencias vinculadas tanto al deporte como al perfeccionamiento profesional que le permitan optimizar su gestión.
3. **Formación especializada:** Tal como decíamos anteriormente, adquirir competencias y habilidades más allá de su área de experiencia, desde dirección estratégica hasta comunicación. Con las exigencias del mercado, nadie puede detenerse en lo ya conocido y aprendido.
4. **Contactos y redes sociales:** Fundamental para conocer especialistas de otros países y, sobre todo, seguir la evolución de los competidores.
5. **Actitud:** No solo hay que saber, sino que también hay que saber hacer y estar preparado para actuar. Por ende, la autonomía y la proactividad son atributos clave de un gestor, así como la resiliencia, para no quedarse en los errores.
6. **Experiencia:** El camino se va haciendo y este transcurrir es el mejor manual de aprendizaje, aunque a veces el costo es alto. Invertir en adquirir experiencia es

una de las mejores decisiones que se pueden tomar en cualquier ámbito de la vida (Funiblogs, 2017).

Figura 1: Atributos de un buen gestor deportivo



Fuente: elaboración propia.

De esta manera, se puede concluir con que el perfil profesional del gestor deportivo apunta a un profesional con desarrollo actitudinal y competencias que le permitan desenvolverse de forma individual o en equipo, siempre proactivo y persistente. Su finalidad debe estar orientada a conseguir los objetivos predeterminados, con eficiencia, calidad y valores. Y, para ello, debe ser capaz no solo de planificar y organizar el trabajo, sino también de administrar recursos económicos, físicos, comunicacionales y humanos, demostrando atributos hacia estas y otras funciones relacionadas con la gestión deportiva.

2.1.2 Rol del gestor deportivo

Como venimos diciendo, el gestor deportivo es el profesional que se encarga de la organización de actividades y eventos vinculados al ámbito del deporte como sistema que integra múltiples dimensiones. Los gestores pueden administrar toda una organización o solo enfocarse en una o algunas áreas, por lo que, dentro de las funciones clave que definen su rol, se pueden mencionar:

- **Gerenciar** y **dirigir** las instituciones deportivas, a partir de una planificación detallada de su potencial gestión, con el objetivo de conseguir organizaciones eficientes.

- **Planificar:** Un gestor deportivo tiene que ser un hábil planificador que tenga claro el cronograma anual y mensual de los acontecimientos deportivos.
- **Coordinar:** La coordinación de múltiples elementos es una función clave del gestor deportivo, quien, además, debe hacerlo con liderazgo y determinación para alcanzar los objetivos deseados y sacar el máximo partido a los recursos que posea. Recordemos que el gestor ve más allá de lo deportivo y debe poder coordinar el buen funcionamiento de otras áreas, como la económica, la administrativa y la de recursos humanos, por ejemplo.
- **Buscar financiamiento:** De la mano de lo anterior, un gestor deportivo debe saber y ser capaz de buscar financiamiento, con base en un análisis de mercado y de flujo de fondos. Debe estar informado sobre las instituciones que brindan financiación y los requisitos que exigen, así como ser innovador, buscando la forma de autofinanciar las actividades que dirige.
- **Tomar decisiones que serán vitales** para el desarrollo de los deportistas y de la institución que gestiona, a partir de la selección de colaboradores que lo acompañarán en su desempeño.
- Poseer (o adquirir) **habilidades comunicacionales** y tener un amplio **conocimiento del mercado deportivo** para aprovechar el momento indicado a fin de impulsar a sus deportistas.
- Ser **responsable de los eventos** que se realicen bajo su gestión, aunque la organización no dependa exclusivamente de su función. Debe garantizar la calidad del encuentro junto a los encargados de llevarlo adelante, para que se realice en óptimas condiciones y con los recaudos necesarios para que ningún implicado quede disconforme.
- **Generar programas que difundan** la labor profesional de los deportistas y exporten el talento deportivo que gestiona.
- **Dar proyección al deportista** para que pueda sacar provecho de una carrera exitosa, resolviendo los inconvenientes que surjan, sin afectar su rendimiento deportivo.

“El gestor deportivo debe considerar tres dimensiones a las que va a estar sujeto su trabajo... frente a su campo de actuación” (Celma i Jiménez, 2004, p. 23):

1. Las **funciones o dimensión operativa**: Suponen un planteamiento operativo para los diferentes espacios de actuación: conceptual-estratégica, planificación, organización, ejecución y evaluación.
2. Los **recursos o dimensión interna**: Hace referencia a los recursos personales tanto intrínsecos como adquiridos (valores, cualidades personales, estilo de dirección, capacitación, disponibilidad y técnicas). Estos deben darse en un alto nivel en el gestor, puesto que su carencia o deficiencia provocan graves problemas en el desarrollo de su función directiva.
3. Los **factores o condicionantes de la gestión**: Se formulan aparte de las variables sujetas a la misión de la organización y los objetivos que se le encomienden en ella, los agentes en vinculación con las relaciones humanas (personas; entorno) y los elementos de orden material o científico que influyen en su actuación (tiempo; medios): misión, objetivos, personas, medios, tiempo y entorno.

2.1.3 La evaluación desde la gestión

La evaluación es un punto clave que tiene repercusión directa en el trabajo y la evolución de la gestión. Resulta, a su vez, el punto de partida para la consiguiente planificación y toma de decisiones. Una frase clave e inolvidable para cualquier gestor es que *lo que no se mide no se puede gestionar*: a partir de una evaluación de gestión, se pueden detectar errores y proponer oportunidades de mejora. Veamos esto con más detalle:

Hay dos razones fundamentales por las que es necesario evaluar: supone hacer un análisis de nuestra intervención y, por lo tanto, es un momento de reflexión que culmina el proceso de aprendizaje que es el desarrollo de nuestra actividad: evaluar nos lleva, en consecuencia, a mejorar y a progresar; y, además, es un ejercicio de responsabilidad social y política. El fin último de la evaluación es la mejora del trabajo de la organización y de sus propuestas. Ha de ser útil y práctica, y ha de recoger toda la información pertinente. Si hablamos de un proyecto o un programa de actividades, en la evaluación hemos de tener en cuenta que habrá que evaluar [alguno de] los siguientes puntos: grado [de] eficacia y eficiencia; idoneidad, es decir, si nuestro proyecto se adecua a la realidad y a los

objetivos; cómo es el proceso de toma de decisiones; [y un] análisis prospectivo de... las futuras actuaciones. (Álvarez Sánchez, 2017, <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/forum/discuss.php?d=78060>).

Evaluar significa recoger y analizar sistemáticamente información que nos permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace. Pero no podemos olvidar que, ante todo, debe ser útil y práctica, y ha de ser una práctica asumida en la entidad y con una periodicidad establecida. (García Luna, 2016, <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-la-gestion-educativa-reflexiones/>).

“Aceptar que nos hemos equivocado es probar con modestia que nos hemos vuelto más razonables” (Swif, en Celma i Jiménez, 2004, p. 65).

Someterse a procesos de evaluación constituye un excelente medio para avanzar, producto que permite establecer visiones específicas sobre el ejercicio desarrollado, lo cual da lugar a mejorar continuamente en el ejercicio del cargo, lo que tiene como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

2.1.4 El futuro de la gestión deportiva

Lo que se espera que un gestor deportivo aprenda se podría resumir en los principales factores que influyen en el desarrollo futuro de la gestión deportiva:

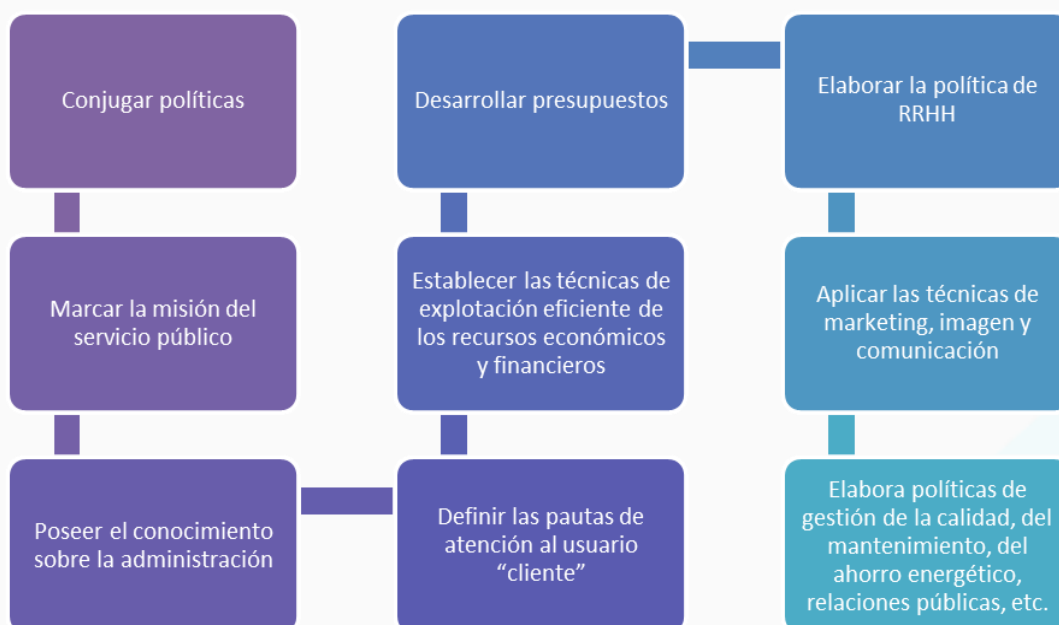
- a) El desarrollo socioeconómico en cada ámbito territorial, siempre condicionante en el desarrollo del deporte y, como consecuencia, en la generación del nuevo empleo deportivo.
- b) El crecimiento y la diversificación del sistema deportivo, que se traduce particularmente en la evolución que experimenten las organizaciones deportivas y en los diferentes sectores de gestión pública y privada.
- c) La ampliación de los segmentos de demanda conlleva, ineludiblemente, la diversificación de ofertas deportivas, lo que provoca el incremento de sujetos

que realizan actividad física y deporte y da respuesta a los distintos intereses y motivaciones de estos.

- d) La innovación en los procesos de gestión del deporte, que depende, por un lado, de la reorganización de las entidades e instituciones deportivas en el marco de un mundo globalizado, y por otro, de la incorporación y aplicación de las nuevas tecnologías que impone la cuarta revolución, que es la digital.
- e) La reforma de la educación relacionada con el deporte y la organización de los distintos desempeños profesionales para adecuarlos a las necesidades reales del mercado de trabajo. Profesionalizar la formación de los recursos humanos contribuirá a mejorar la calidad de los servicios deportivos, tanto públicos como privados, ya que se podrá contar con un personal más calificado.
- f) La aprobación de una normativa precisa que otorgue mayor autonomía para establecer una ordenación jurídica renovada no ya hacia elementos individuales, sino hacia mejorar y perfeccionar el sistema deportivo en general, a fin de garantizar un mejor desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones.

En consecuencia, lo que se espera de la gestión deportiva a futuro y, por consiguiente, de la persona que esté a cargo de ella es que asuma como responsabilidades y funciones propias transformaciones que impactarán en el sistema deportivo.

Figura 2: Gestor deportivo: funciones y responsabilidades



Fuente: adaptado de Gómez y Núñez (2011, pp. 12-13).

2.2 Las principales capacidades

2.2.1 Comunicación

La *comunicación* es, básicamente, la transmisión de información por cualquier medio. Nos comunicamos para influir o ejercer un efecto sobre la comprensión, la actitud y el comportamiento de los demás, lo que nos permite dirigir a las personas, tomar decisiones, planificar y resolver problemas.

La comunicación debe ser clara, frecuente y contar con la participación de todos. En el ámbito del deporte, la comunicación entre deportistas, entrenadores y gestores es esencial si se quiere lograr un nivel de excelencia; y qué decir si la profesión está basada en la comunicación. Los comunicadores, en el deporte, sean sociales especializados, relacionistas públicos o periodistas deportivos, tienen una responsabilidad mayor en la transmisión de información y en su forma de comunicar.

La comunicación puede realizarse de varias maneras:

- **La comunicación unilateral:** Se trata de dar información o indicaciones. No se requiere o solicita una respuesta inmediata. La comunicación en esta categoría incluye anuncios, comunicados e información sobre programas. La comunicación unilateral debe formularse de manera clara y en un lenguaje simple, tiene que ser comprensible, poder interpretarse fácilmente, resultar interesante para el lector y ser pertinente. La desventaja de la comunicación unilateral es que no hay modo de saber si la información se recibe ni si se interpreta de la forma deseada.
- **La comunicación bilateral:** En este caso, se transmite información y se requiere o solicita una respuesta. La comunicación de esta categoría incluye el contacto cara a cara, como reuniones o conferencias, y comunicados escritos que exigen respuesta. Una ventaja de este tipo de comunicación es que los malentendidos se pueden aclarar inmediatamente. Se puede dar poca o mucha información, según se requiera. El lenguaje facial o corporal puede aclarar o mejorar el mensaje. Este mismo lenguaje corporal puede provocar confusión, por lo que se debe tener mucho cuidado y mantener la coherencia entre el lenguaje corporal y la información oral/escrita.
- **Comunicación multidireccional:** Indudablemente, esta clase de comunicación es la que más relevancia tiene actualmente debido a la llegada de lo que se conoce como *industria 4.0* o *revolución digital*. Este nuevo contexto pone el foco en la multiplicación de los medios de comunicación, que obligan a cualquier directivo a plantear conversaciones y mensajes multidireccionales, donde los receptores

son los protagonistas por el dinamismo e impacto de sus respuestas. No hay duda de que los medios tradicionales que permitían las comunicaciones unilaterales y bilaterales hoy están totalmente atravesados por la tecnología que les exige una inminente transformación si no quieren desaparecer. Los contenidos deben ser pensados para multiplataformas que permitan la interacción entre todos y sobre cualquier tema.

- **Escucha:** Puede mencionarse la escucha como parte de la comunicación, ya que es imprescindible oír y comprender la información que se está transmitiendo, más que simplemente centrarse en las palabras que se pronuncian, para dar una respuesta, retroalimentación o *feedback* a quien está comunicando.

La comunicación es, posiblemente, la capacidad más importante que necesitamos para gestionar nuestras organizaciones, ya que el crecimiento y el éxito de una organización dependerán, en gran medida, del buen funcionamiento de sus sistemas de comunicación.

La comunicación cumple un rol clave en las organizaciones deportivas, que necesitan dirigir la información según sus públicos y canales hacia el logro de los objetivos institucionales.

Es imposible, en la realidad actual, hablar de comunicación sin mencionar la injerencia de las nuevas tecnologías, lo que también impactó en el ámbito del deporte (como en todos los ámbitos en general) y en su evolución.

Como sucedió con la irrupción de la televisión, internet transformó la relación entre comunicación y deporte, lo cual produjo una doble interacción en la que el deporte influye sobre las nuevas tecnologías y multiformatos comunicacionales y la comunicación interviene en el deporte y su evolución.

Sumado a esto, y desde la perspectiva de los eSports, el manager debe contar con las siguientes cualidades:

Comunicación

Generar un impacto en el receptor del mensaje suficiente como para provocar cambios y efectos positivos en el equipo. Al mismo tiempo escuchar y transmitir información de manera adecuada y respetuosa. De esta manera se podrán gestionar conflictos y negociaciones de manera efectiva.

Conocimientos sobre el negocio

Comprender el entorno empresarial en el que se mueve el club es imprescindible para ejercer como mánager. Las cifras hoy se manejan en los esports dan cuenta del crecimiento económico exponencial que este mundillo ha tenido y seguirá teniendo.

Liderazgo

Suficiente capacidad para lograr objetivos comunes en la conducción de un grupo de personas. Tendrá que emplear la escucha activa y la empatía para entender las particularidades que condicionen a cada miembro. Tomando decisiones trascendentales para el equipo, valorando su repercusión futura.

Organización

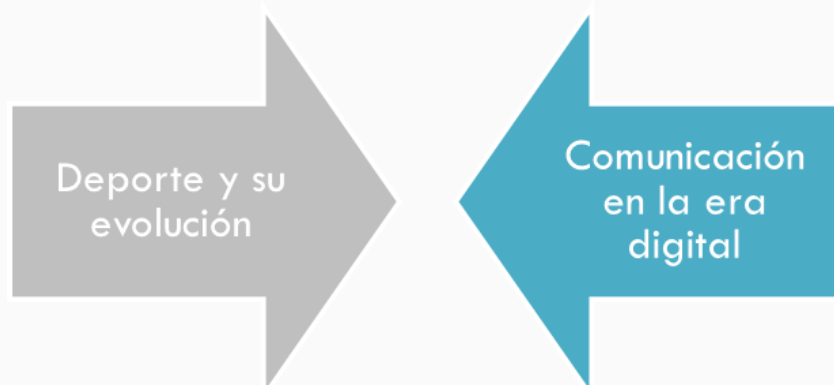
Es imprescindible organizar y priorizar las tareas para gestionar a un equipo. Programar eventos, horarios de entrenamiento, tiempos de descanso, etc, será una de las tareas más recurrentes del Manager. Tendrá que buscar que su distribución sea lo más eficiente posible aplicando los métodos más adecuados en cada caso.

Formación en aspectos legales

El mánager también debe estar al corriente de la normativa vigente que resulte de aplicación. Las bases de las distintas ligas en las que compita el club o legislación audiovisual y sobre derechos de imagen son algunos ejemplos de la aplicación de estos conocimientos.

Es fundamental estar a la vanguardia en temas relacionados con la legislación que rodea a tecnologías emergentes en el mundo de los videojuegos, como los NFTs, *lootboxes*, el Metaverso o el *blockchain*.

Figura 3: Comunicación y deporte: relación de mutua influencia

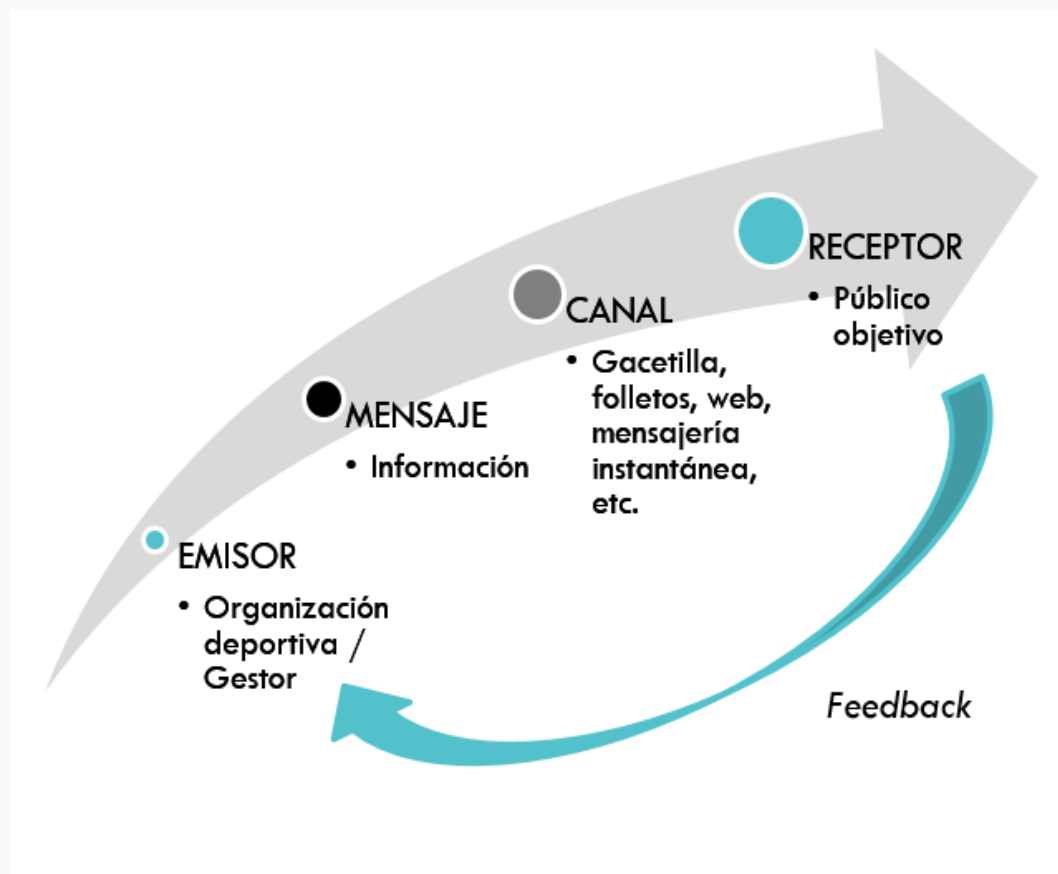


Fuente: elaboración propia.

El impacto de internet y las nuevas tecnologías en la vida de las personas y las empresas rompe con todos los esquemas y con los tradicionales modelos de negocios para generar grandes sinergias tanto para el deporte de espectáculo como para el deporte individual. Así, los clubes, las instituciones deportivas e incluso los deportistas ahora pueden ser dueños y gestores de sus propios medios de comunicación y redes sociales.

Por otro lado, es importante considerar que la comunicación es un tema fundamental para llevar adelante una adecuada gestión de la entidad deportiva. Por ello, resulta imprescindible conocer el proceso de comunicación adaptado al deporte:

Figura 4: Proceso comunicacional aplicado al deporte



Fuente: elaboración propia.

Este esquema muestra cómo funciona el proceso de comunicación en una organización, que concluye con una respuesta o *feedback* del público objetivo, quien se convierte en el nuevo emisor. Este mensaje de vuelta siempre debe ser atendido y tenido en cuenta, porque es información valiosa para la organización que convocó su atención.

Entonces, básicamente, se puede afirmar que la organización deportiva planifica y estructura el proceso de la comunicación deportiva, dependiendo de sus necesidades comunicacionales y de lo que quiera comunicar. Es, por un lado, emisora de la información deportiva que le atañe y, por ende, envía mensajes (informativos, publicitarios y otros), a los diversos públicos que los reciben. Por otro lado, se convierte en receptora de las devoluciones que estos públicos le hacen (información, sugerencias, quejas, cifras de ventas, estudios de mercado, etc.).

Pero es necesario no perder de vista las nuevas plataformas o multiplataformas que cooptaron el proceso de comunicación, convirtiendo lo que antes era “el canal” en múltiples canales que nos permiten llegar con un mismo mensaje (pero adaptado) a públicos diversos.

En conclusión, se entiende que, para que la gestión deportiva sea eficiente, el uso adecuado del proceso comunicativo implica no perder de vista la diversidad de públicos con los que la organización se vincula (deportistas, dirigentes, socios, empresas, distribuidores, comunidad en general, etc.) y generar mensajes para cada uno de ellos, en los que adapte su propuesta de valor.

Finalmente, vale aclarar que estos procesos comunicacionales de las organizaciones en general y de las deportivas en particular tienen una doble dirección:

- **Interna:** Hacia sus empleados, accionistas y colaboradores. También incluye a los deportistas que forman parte de la organización.
- **Externa:** Hacia sus usuarios, proveedores, distribuidores, empresas, deportistas que no forman parte de la organización, etcétera.

Mejorar la comunicación es la manera más rápida y segura de aumentar el éxito y la eficacia de su organización. Por consiguiente, la evaluación continua de los procesos, métodos y medios de comunicación debería ser una prioridad.

2.2.2 Liderazgo

El liderazgo es necesario para que un gestor optimice su desempeño y una organización haga punta. Los líderes aportan dirección y ayudan a avanzar hacia los objetivos acordados. A pesar de que existen varias explicaciones con respecto a las diferencias entre la gestión y el liderazgo, en general se considera que el liderazgo se refiere a la capacidad de influir en los demás en la búsqueda de los objetivos de la organización. Esto significa que, a pesar de que los gestores deberían ser capaces de dirigir, no todos los líderes serán gestores, ya que el liderazgo no está necesariamente relacionado con un puesto específico en la organización. Tampoco todos los gestores serán líderes, pero sí debería ser una aspiración para lograr mejores resultados.

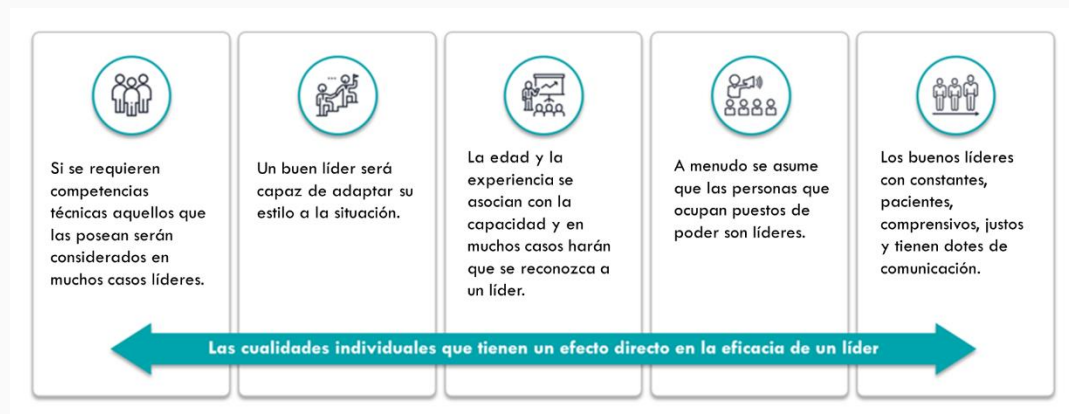
Los líderes eficaces son aquellos que satisfacen las necesidades de los miembros del grupo y que responden, al mismo tiempo, a sus propias necesidades, es decir, debe existir un intercambio equitativo. Para ello, los líderes necesitan desarrollar las competencias específicas de sus responsabilidades y sentirse cómodos poniendo en práctica dichas competencias, tanto en situaciones agradables como difíciles. Esto significa que, para ser eficiente, un líder debe estar orientado hacia la tarea, es decir, tener la capacidad de hacer su trabajo y, asimismo, estar orientado hacia el proceso, a saber, centrarse en el fomento de relaciones interpersonales sanas.

Los líderes orientados hacia el proceso se centran en cómo se realiza la tarea y en cómo trabaja el grupo conjuntamente. Deben tratar a la gente correctamente y, al

mismo tiempo, motivarla a que realice su trabajo de forma satisfactoria, puesto que estos dos elementos son indisolubles.

A grandes rasgos, el *liderazgo* se puede definir como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás. Un buen líder motiva y dirige, pero también delega responsabilidad y autoridad a los voluntarios. Deberá incitarlos a que realicen su trabajo, resuelvan problemas y tomen decisiones para lograr sus metas y objetivos. A cambio, lo respetarán por su compromiso, trabajo, sabiduría, personalidad, imparcialidad y trato apropiado con los demás.

Figura 5: Cualidades individuales y su efecto



Fuente: elaboración propia.

La capacidad de ser un buen líder exige comprender las necesidades de aquellos a los que se va a liderar. Las personalidades, características, formas de ser y comportamientos de aquellos a los que se lidera influyen considerablemente en la eficacia del líder.

Se pueden identificar varios tipos de liderazgos. Entre los más conocidos, se destacan:

- **Autoritario:** Solo él puede tomar las decisiones tanto del trabajo como de la organización del equipo, sin dar explicaciones. Sus relaciones y comunicación son unidireccionales, es decir, del líder al subordinado, siempre mostrando una posición de poder.
- **Democrático:** Las decisiones nacen de un consenso del equipo potenciado por el líder, quien es receptivo de las opiniones de su grupo. Utiliza criterios de evaluación explícitos y claros y, a la hora de resolver problemas, le da la posibilidad al equipo de decidir entre varias opciones que él plantea. Este

liderazgo promueve la retención del talento, pero puede resultar más lento o ineficiente si hay opiniones encontradas.

- **Laissez faire o dejar hacer:** El líder, en un rol pasivo, delega el poder al grupo y solo interviene para facilitar los medios y recursos necesarios. Tampoco juzga ni evalúa las opiniones de los demás, solo se limita a distribuir tareas y controlar que los objetivos se cumplan. Por lo tanto, los grupos poseen completa libertad para actuar. Solo se recurre a él si se lo necesita.
- **Transaccional:** “Tiene lugar al producirse una transacción entre el líder y sus seguidores. Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder, mientras que este proporciona recursos considerados como válidos para el grupo” (Hernández Mendo y Canto Ortiz, s. f., p.11). Este liderazgo suele darse en grupos pequeños, ya que surgen de su seno, por destacarse en sus funciones y desempeño eficiente.
- **Transformacional o carismático:** Es más común observarlo en organizaciones en procesos de cambio. Allí este líder cumple la función de comunicar la visión transformacional y los objetivos que se deben cumplir, tratando de inspirar al equipo para cumplir con esos desafíos. No siempre es útil para resolver problemas a corto plazo o contingencias.
- **Superliderazgo:** “Busca el desarrollo autónomo de sus seguidores para que estos sepan dirigirse a sí mismos de forma individual y como grupo. Se convierte en un asesor, formador y estrategia del grupo que busca la autonomía y dependencia” (Hernández Mendo y Canto Ortiz, s. f., p. 12).

No existe una lista concreta donde se describan los comportamientos relativos al liderazgo apropiados para cada situación. Las sugerencias que se presentan a continuación pueden ayudar a mejorar sus capacidades de liderazgo:

- Ser consciente de las propias capacidades, tratando de ser flexible y adaptarse a cada situación, y de los motivos que influyen en su liderazgo.
- Delegar es importante para la participación y motivación de los demás. Ser humilde y generoso para que otros se destaquen, distribuyendo el éxito, habla de un buen líder, pero también es importante ofrecer su experiencia y formación a futuros líderes.

- Es importante identificar los factores clave de cada situación y, sobre todo, conocer en profundidad a las personas que lidera para poder influir en ellas.

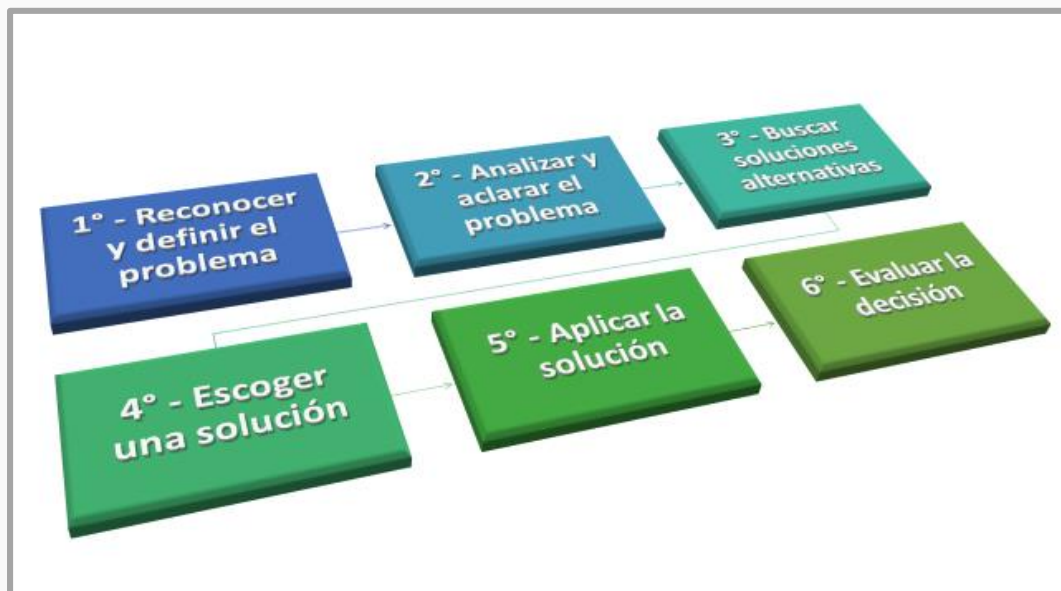
2.2.3 Resolución de problemas

Se dice que un problema es una oportunidad peligrosa: es algo que crea tensiones, pero que, al mismo tiempo, representa una fuente de motivación para encontrar una solución creativa y útil. Gran parte del trabajo de una organización consiste en resolver problemas, por lo que disponer de un enfoque estructurado en este ámbito ayudará a trabajar de forma eficaz.

Existen seis pasos principales para la resolución de problemas:

1. **Reconocer y definir el problema:** No siempre es tan fácil como parece. Las personas no suelen decir abiertamente que tienen un problema con su trabajo. Es posible que solo se dé cuenta del problema cuando algo no funcione correctamente.
2. **Analizar y aclarar el problema:** Podrá aclarar un problema una vez que sea consciente de él. Sin embargo, a menudo se confunden los síntomas del problema con el propio problema.
3. **Buscar soluciones alternativas:** Cuando haya identificado el problema y tenga una idea de por qué ha surgido, deberá buscar distintas vías para resolverlo. Las implicaciones de estas alternativas deben también tenerse en consideración porque algunas decisiones pueden resolver el problema, pero también causar otros más graves.
4. **Escoger una solución:** El siguiente paso es, a menudo, el más difícil. Debe tomar una decisión y comunicarla a todos los afectados. La decisión debe ser clara y debe comunicarse de la forma más adecuada.
5. **Aplicar la solución:** En algunos casos, se puede requerir la asistencia de otras personas o, incluso, una estrategia que garantice la aplicación de su decisión.
6. **Evaluar la decisión:** Debe comprobar que el problema se ha resuelto.

Figura 6: Principales pasos para resolver un problema



Fuente: elaboración propia.

Se trata de un proceso largo que probablemente no pueda aplicarse a todos los casos, ya que no es apropiado para todos los problemas. No obstante, es importante que adopte un enfoque estructurado cuando los problemas sean tan importantes que puedan afectar profundamente a la organización o a las personas que trabajan en ella.

Tenga en cuenta que una actitud positiva, en la que se vea la resolución de problemas como una oportunidad, es un gran paso adelante para garantizar una solución satisfactoria.

2.2.4 Toma de decisiones

La gestión está directamente relacionada con la toma de decisiones. Para tomar decisiones racionales, utilizamos un proceso muy similar al que se ha presentado para la resolución de problemas. Así, pues, necesitamos:

- Ser claros en cuanto a las opciones disponibles y criterios en los que se basa la elección.
- Obtener información suficiente a fin de evaluar las opciones.
- Llegar a una decisión.

En la toma de decisiones, solemos tener tendencias basadas en lo siguiente:

- Experiencias pasadas.
- Conocimientos sobre otras organizaciones.
- Formación reciente.
- Opiniones.
- Creatividad.
- Capacidades personales.

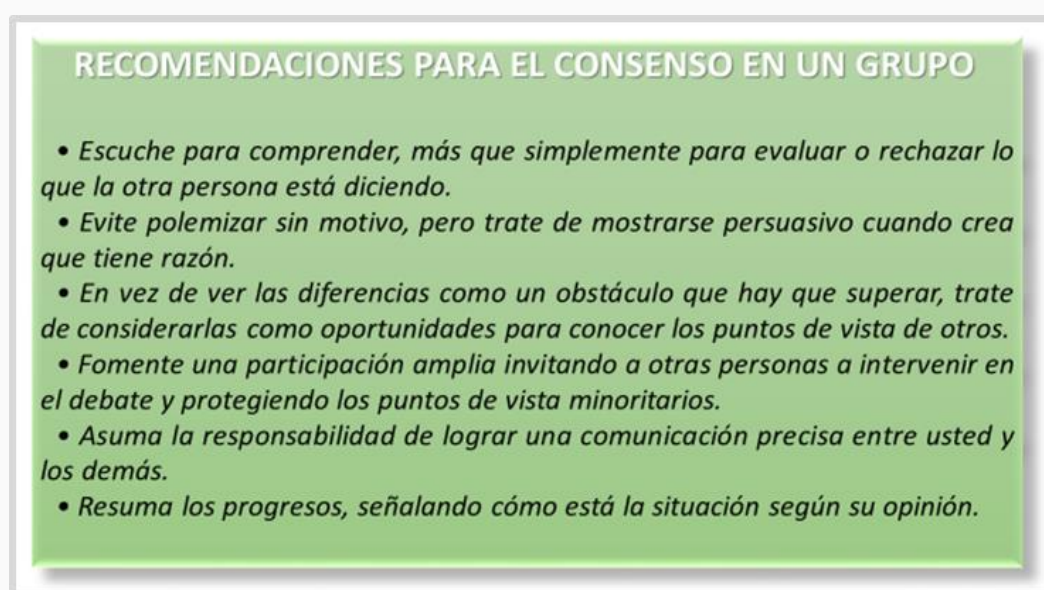
Cuando tomamos decisiones tenemos restricciones de tiempo y, a menudo, no disponemos de información exhaustiva. Por este motivo, la toma de decisiones no suele ser racional. De hecho, generalmente intentamos tomar las mejores decisiones posibles, o las más satisfactorias, dadas las circunstancias. Probamos soluciones que han funcionado en el pasado o que han tenido éxito en otras organizaciones, con otros colegas o en otros departamentos. A pesar de que este tipo de toma de decisiones es posiblemente menos eficaz que el proceso de toma de decisiones mencionado más arriba, nos permite sacar el máximo provecho de un tiempo limitado y tratar el mayor número posible de cuestiones.

Existen varias formas de tomar una decisión. A continuación, se presentan algunas ventajas y desventajas de cinco métodos de toma de decisiones que normalmente se utilizan en las organizaciones:

- **Decisión por autoridad, sin discusión de grupo:** Ocurre cuando se toma una decisión sin consultar con nadie más, por ejemplo, cuando se trata de elegir un proveedor de material de oficina.
- **Decisión por autoridad tras una discusión de grupo:** Ocurre cuando se toma una decisión después de un debate o consulta con los otros miembros, por ejemplo, para decidir el color de los uniformes del equipo.
- **Decisión por minoría:** Puede ocurrir cuando una o más personas utilizan tácticas que provocan acciones que, por consiguiente, se consideran decisiones; por ejemplo, cuando la acción se toma sin el consenso por mayoría, como cuando el presidente y el secretario general deciden quién será nombrado para los subcomités.

- **Decisión por mayoría de votos:** Este método es muy común en las reuniones en las que se toma la decisión tras el voto de los miembros.
- **Decisión por consenso:** Cuando se utiliza este método, se llega a una decisión al término de un debate entre las partes interesadas.

Figura 7: Recomendaciones



Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, podemos decir que En definitiva, podríamos resumir las funciones de un mánager de sports en las siguientes:

- Conservar las buenas y nuevas relaciones con las marcas y organizaciones.
- Mantener una correcta comunicación con las ligas en las que compiten.
- Diseño, gestión y evaluación del presupuesto
- Coordinación y liderazgo del staff, equipo técnico y resto de los integrantes.
- Considerar de manera constante las necesidades de los jugadores en busca de soluciones a sus problemas.
- Contacto permanente con los árbitros.

Aunque sus ocupaciones pueden variar ligeramente en función del país del que hablemos, en España es frecuente que se ocupe también de la gestión de la casa en la que conviven y entrenan los jugadores.

Referencias

Álvarez Sánchez, O. (2017). Foro 1-Unidad 1: Evaluación de Conocimientos Previos [Publicación en un foro en línea]. Recuperado de <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/mod/forum/discuss.php?d=78060>

Celma i Jiménez, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona, ES: INDE Publicaciones.

Celma i Jiménez, J. (2007). Gestor y práctica deportiva: claves de futuro. En J. M. Velázquez Andrés (Dir.), *La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro* (pp. 135-150). Recuperado de <http://femp.femp.es/files/566-948-archivo/LA%20GESTI%C3%93N%20DEPORTIVA%20LOCAL..pdf>

Funiblogs (2017). Perfil profesional para la gestión deportiva. Recuperado de <https://blogs.funiber.org/deportes/2017/11/22/perfil-profesional-gestion-deportiva>

García Luna, B. (2016). Evaluación de la gestión educativa. Reflexiones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-la-gestion-educativa-reflexiones/>

Gómez, A. y Núñez, J. (2011). *El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro*. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30. Recuperado de <https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/260431/makaleler/1/1/arastirmax-el-gestor-del-deporte-caracteristicas-funciones-y-tendencias-de-futuro.pdf>

Hernández Mendo, A. y Canto Ortiz, J. (s. f.). Capítulo 7. El liderazgo en los grupos deportivos. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte. Volumen I. Fundamentos 2* (pp. 6-28). Recuperado de <http://www.deposoft.com.ar/repo/psicologia/liderazgo.pdf>

Pico, I. (s. f.). Diferencias entre gestor y líder de una organización. Recuperado de <https://psicopico.com/diferencias-gestor-lider-una-organizacion>