3.1 EL GESTOR DEPORTIVO

3.1.1 Perfil del gestor deportivo

La gestión de la actividad física y el deporte ha adquirido una dimensión estratégica en sus diferentes sectores, que afecta a personas de múltiples vertientes, manejando altos presupuestos, grandes instalaciones y complejos servicios en constante crecimiento y donde la exigencia de transformación y eficiencia son básicas.

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 direcciones y ámbitos, 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.

¿Quién es el gestor deportivo?

Aquí surgen dos respuestas rápidas. La primera dirá que gestor deportivo es la persona que ocupa un puesto catalogado como tal, mientras que la segunda es quien lleva a cabo, con preparación conveniente, los objetivos de la gestión.

Como consecuencia de ambas respuestas, se plantea la cuestión de los conocimientos que debe poseer, donde la formación profesional básica que debería poseer podrían ser la de profesor de educación física, economista, ingeniero, etc. pero necesitando de saberes específicos, relativos al deporte, como:

a) Administración, organización, legislación y economía/finanzas.
b) Dinámica de grupos, sociología aplicada, marketing y relaciones públicas.
c) Mantenimiento y nuevas tecnologías, como proceso de datos estadísticos.

A su vez 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.

Así mismo, como cualidades personales requeridas para ejercer este desempeño deberían ser la capacidad para dirigir, diplomacia, flexibilidad, personalidad, capacidad para delegar funciones, carácter comunicativo, dinamismo, creatividad, capacidad de autocrítica, lealtad, previsión, saber hacerse respetar. La figura del gestor deportivo se perfila, pues, como una persona convenientemente formada y preparada, dedicada al ejercicio de su profesión mediante la realización de las funciones propias de la gestión, aplicadas al deporte.

El nuevo rol del gestor deportivo debe sustentarse en una evolución que sobrepasa la labor estrictamente técnica en orden a conseguir una dimensión directiva.

Se puede diferenciar de técnico a directivo, es decir de uno a otro rol en que:

- El Gestor: mantiene.
- El Directivo: desarrolla.
- El Líder: transforma.

Las diferencias entre uno y otro de dirigir pueden definirse según el gráfico:

Figura 1. Diferencias de estilos para dirigir

Fuente: Joan Cema, 2004, p.28.

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 actividad física y del 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 propia de los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o, por el contrario, si debe permanecer abierta a otras titulaciones universitarias. Además de la formación específica que reciben los Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, encontramos dos elementos que inclinan la balanza a su favor y que, en nuestra opinión, son:

1. Un conocimiento más amplio y profundo del producto, en este caso, del deporte en sus distintas manifestaciones.

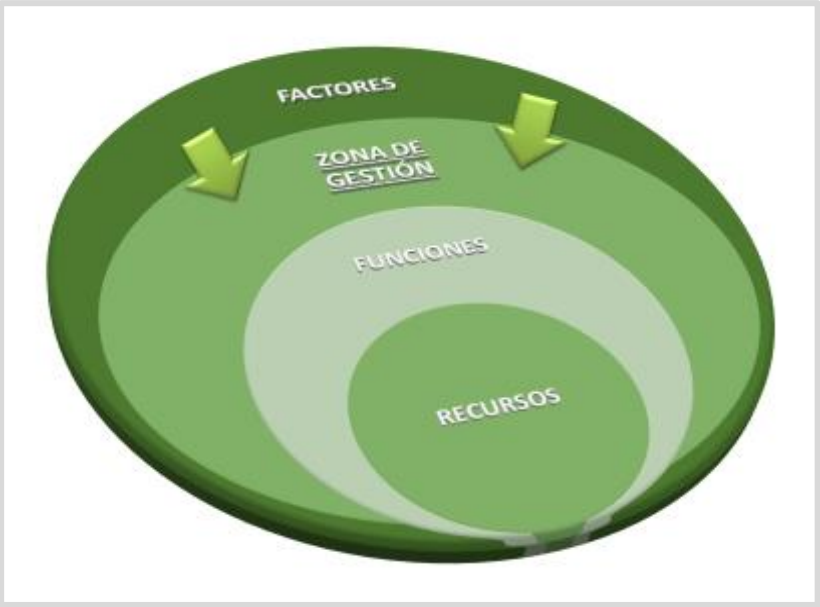
2. La formación pedagógica de este profesional añade un componente más educativo y humanista que en el desempeño de la gestión deportiva no debiera descuidarse, porque somos educadores, principalmente, y esa impronta nos acompaña y condiciona, especialmente, en los diferentes ámbitos del deporte.

3. ¿Sirve con ser simplemente gestor deportivo para desarrollar su labor profesional en cualquier ámbito? ¿O se requiere una formación especializada? Parece que la segunda responde más a la realidad, lo que obliga conocer herramientas y saberes significativos según el ámbito de aplicación. Nos referimos a una formación complementaria y específica a la de base que sea precisa para realizar dicha gestión según la pertinencia y demanda del sector del deporte.

3.1.2 Rol del gestor deportivo

El gestor deportivo debe considerar tres dimensiones a las que va estar sujeto su trabajo frente a su campo de actuación: las funciones o dimensión operativa, los recursos o dimensión interna y los factores o condicionantes de la gestión.

Figura 2. Dimensiones del trabajo directivo



Fuente: Joan Cema, 2004, p.23.

Las funciones parten de las orientaciones enumeradas por Fayol, que suponen un planteamiento operativo para los diferentes espacios de actuación: conceptual – estratégica, planificadora, organizativa, ejecutiva y evaluadora.

Los recursos personales se han optado por integrar los intrínsecos y los adquiridos que se han entendido como esenciales. Vemos que todos ellos deben darse en un alto nivel en el gestor y que su falta o deficiencia provoca graves problemas o distorsiones en el desarrollo de su función directiva: valores, cualidades personales, estilo de dirección, capacitación, disponibilidad y técnicas.

Sobre los factores a que está sujeto el gestor, se formulan a parte de las variables sujetas a la misión de la organización y objetivos que se le encomienden en la misma, los agentes en vinculación a 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.

Figura 3. Las dimensiones, sus elementos e interrelación

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 La evaluación desde la gestión

La evaluación es un punto clave, y tiene repercusión directa en el trabajo y evolución de la gestión, y es, a su vez, el punto de partida para la siguiente planificación y toma de decisiones.

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 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 análisis prospectivo de cómo deberían de ser las futuras actuaciones.

La evaluación, además, significa recoger y analizar sistemáticamente una 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.

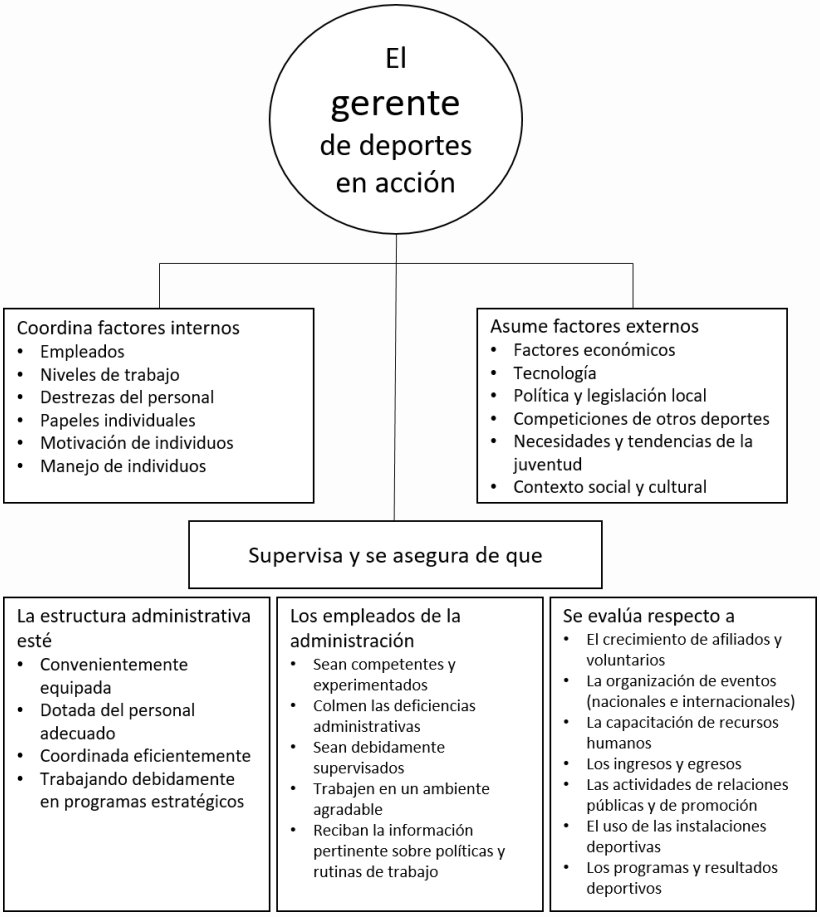
"Aceptar que nos hemos equivocado es probar con modestia que nos hemos vuelto más razonables"

El 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, comportando como consecuencia una mejor calidad de gestión directiva y de desempeño organizacional.

3.1.4 El futuro de la gestión deportiva

Podría destacar como principales factores que influyen en el desarrollo futuro de la gestión deportiva a:

Figura 4. Gestor deportivo: responsabilidades



Fuente: Acosta Hernández, 2005, p.

a) El desarrollo socio-económico en cada ámbito territorial.
El desarrollo socio-económico en los diferentes ámbitos territoriales, 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.
Este factor referido al crecimiento y diversificación del sistema deportivo se traduce, particularmente en la evolución que experimenten las organizaciones deportivas, en los diferentes sectores de gestión (público como privado).

c) La ampliación de los segmentos de demanda.
La pretensión de ampliar los segmentos de demanda conlleva ineludiblemente a la diversificación de ofertas deportivas que provoca el incremento de

sujetos que realizan actividad física y deporte, dando respuesta de esta manera a los distintos intereses y motivaciones de los mismos.

d) La innovación en los procesos de gestión del deporte.
Este factor depende, por un lado, de la reorganización de las entidades e instituciones deportivas, y por otro, de la incorporación y aplicación de las nuevas tecnologías y estrategias.

e) La reforma de las enseñanzas relacionadas con la actividad física y el deporte, y la organización de los distintos desempeños profesionales.
Llevar adelante la reforma de enseñanzas permitirá definir los diferentes perfiles profesionales y su correspondiente adecuación a las necesidades reales del mercado de trabajo. Prestarle la atención debida a la formación de los recursos humanos podrá contribuir a la mejora de la calidad de los servicios deportivos, tanto públicos como privados, al poder contar con un personal más cualificado.

f) La aprobación de una normativa precisa.
El intervencionismo de los poderes públicos en el hecho deportivo, obviamente ha restado autonomía para establecer una ordenación jurídica que precisa una renovación sistemática, al objeto de mejorar y perfeccionar el sistema deportivo y, consecuentemente, garantizar un mejor desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones.

3.2 LAS PRINCIPALES CAPACIDADES

3.2.1 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.

La comunicación es, posiblemente, la capacidad más importante que necesitamos para gestionar nuestras organizaciones, ya que el crecimiento y el éxito de una organización depende, en gran medida, del buen funcionamiento de sus sistemas de comunicación. Afortunadamente, una comunicación eficaz es una competencia que todo el mundo puede aprender.

Figura 5: Ventajas de una buena comunicación.

Fuente: elaboración propia

Existen varias formas de comunicar información. La mejor manera dependerá de tres factores principales:

1) Debe tenerse en cuenta al receptor. La información debe transmitirse en un estilo adaptado al público.
2) El propósito de la comunicación afectará a la manera en que se transmita la información. La información escrita suele ser más formal que la comunicación oral.
3) La duración de la comunicación es importante. Los mensajes cortos pueden comunicarse de forma oral, mientras que la información larga y compleja se transmite mejor por escrito, para que pueda facilitar su comprensión.

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 forma de saber si la información se recibe e interpreta de la forma deseada.
- La comunicación bilateral – En este caso, se transmite información y se requiere o solicita una respuesta inmediata. 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 y/o mejorar el mensaje. Este mismo lenguaje corporal puede provocar confusión, por lo que debe tener mucho cuidado y mantener la coherencia entre el lenguaje corporal y la información oral/escrita.
- Escucha – La capacidad de escuchar es también una herramienta de comunicación esencial, ya que es imprescindible oír y comprender la información que se está transmitiendo, más que simplemente centrarse en las palabras que se pronuncian. Si demuestra que lo que se está diciendo le interesa y que ha oído y entendido el mensaje, las personas que se comuniquen con usted estarán más satisfechas. Hay varias formas de lograr este resultado:

    - Mantener un contacto visual apropiado con la persona.
    - Alentar a la persona a que continúe hablando asintiendo o expresando su acuerdo.
    - Mostrar que comprende los sentimientos de su interlocutor.

- Resumir lo que se ha dicho antes de contestar, lo que le permitirá comprobar que lo ha comprendido bien.
- No interrumpir.

Desafortunadamente, existen varios factores que dificultan una comunicación eficaz, entre los que se encuentran:

- Los factores físicos – Por ejemplo, distracciones causadas por el ruido.
- El lenguaje – Jerga, términos técnicos, clichés.
- La ansiedad, la amenaza, el miedo, la sospecha y la inseguridad – La comunicación fracasa cuando estos factores están presentes.
- El estatus, el poder, la autoridad y el rango – Influyen en la receptividad de la gente ante la comunicación.
- Las hostilidades y necesidades personales – Viejas enemistades y posturas habitualmente fijas sobre ciertos temas.
- El nerviosismo – La timidez, el sentimiento de incompetencia.
- El estilo de participación – Excesiva, demasiado enérgica, escasa, irrelevante.
- La condescendencia – Actitud condescendiente, hablar con superioridad.
- La actitud defensiva – Sentimiento de protección, postura inflexible sobre algunas ideas aunque parezcan incluso obsoletas a la luz de nuevos datos.
- La arrogancia y altivez – Presuntuosidad, altanería.

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 métodos de comunicación debería ser una prioridad.

3.2.2 Liderazgo

El liderazgo es necesario para que una situación avance. 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.

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.

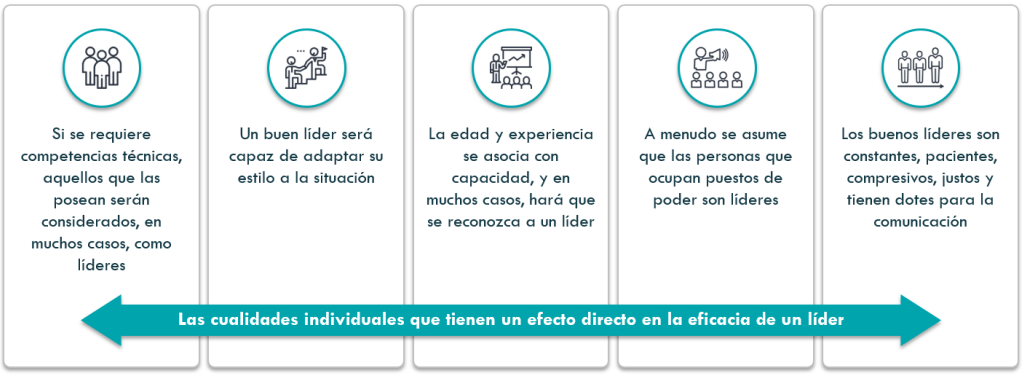
Los líderes orientados hacia el proceso se centran en cómo se realiza la tarea y en cómo trabaja el grupo conjuntamente. Deben tratar a la gente correctamente y, al mismo tiempo, motivarles a que realicen su trabajo de forma satisfactoria, puesto que estos dos elementos son indisociables.

A grandes rasgos, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás. Si usted es un líder, motivará, dirigirá y delegará responsabilidad y autoridad a los voluntarios.

Deberá incitarles a que realicen su trabajo, resuelvan problemas y tomen decisiones para lograr sus metas y objetivos. A cambio, le respetarán por su compromiso, trabajo, sabiduría, personalidad, imparcialidad y trato apropiado con los demás.

Desafortunadamente, haber demostrado sus cualidades como líder en una situación no garantiza necesariamente que vaya a tener éxito en otra. La situación en sí tiene relación directa con el tipo de líder y los logros obtenidos. La eficacia del liderazgo es el resultado de, por lo menos, tres factores complejos: el individuo, las necesidades de aquellos a los que se lidera y las condiciones del entorno inmediato.

Figura 6: 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.

Las siguientes características afectan al liderazgo:

- La necesidad de afiliarse.
- La necesidad de lograr objetivos.
- Las recompensas.
- La necesidad de independencia.
- La aceptación de la autoridad.
- La tolerancia ante la ambigüedad.

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:

- Sea consciente de sus propias capacidades y de los motivos que influyen en su liderazgo.
- Sea consciente de las características e intereses de las personas a las que lidera.
- Sea flexible; cambie su estilo para adaptarse a cada situación.
- Manténgase al margen; permita que los demás destaquen cuando la situación lo requiera.
- Reconozca que no son necesariamente sus esfuerzos, sino la aceptación de su grupo y la situación, los que han contribuido a su éxito.
- Dar órdenes y que éstas sean ejecutadas no es saber liderar, ya que se ignora una dimensión muy importante, conocida como influencia.
- Delegar es importante para la participación de los demás y, además, se necesita motivación para conservar a los que quiere liderar.
- Procure identificar los factores clave de cada situación que puedan afectar a sus tentativas a la hora de influir en las personas.
- Desarrolle un enfoque basado en un plan maestro en materia de liderazgo que sea constante a fin de lograr las metas y objetivos.
- Ofrezca su experiencia y formación a los futuros líderes.

3.1.3 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 sólo 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.

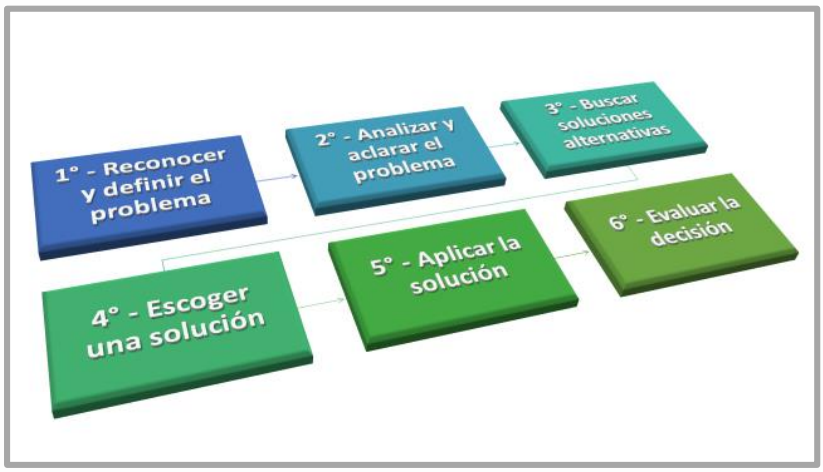
3. Buscar soluciones alternativas – Cuando haya identificado el problema y tenga una idea de por qué ha surgido, deberá buscar distintas vías para resolverlo. Las implicaciones de estas alternativas deben también tenerse en consideración porque algunas decisiones pueden resolver el problema, pero pueden causar problemas 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 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 7: Principales pasos para resolver un problema



Fuente: elaboración propia.

Se trata claramente 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 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.

3.2.4 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:

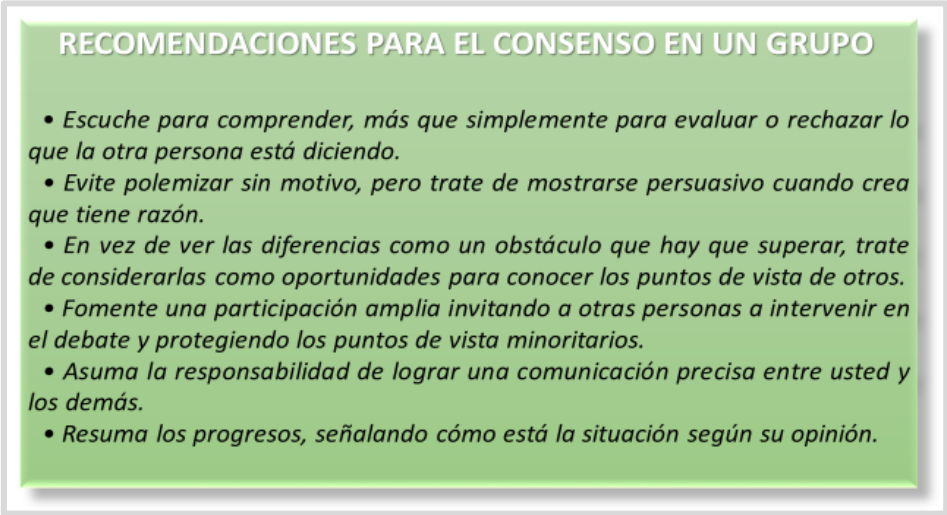
- Experiencias pasadas.
- Conocimientos sobre otras organizaciones.
- Formación reciente.
- Opiniones.
- Creatividad.
- Capacidades personales.

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 de cuestiones posible.

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 8: Recomendaciones



Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

Acosta Hernández, R. (2005) *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*, Barcelona, España, Editorial Paidotribo.

Autores Varios (2007) La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro. Departamento de Educación, Cultura, Juventud y Deporte de la FEMP. Las Palmas de Gran Canaria, España. Recuperado de http://www.femp.es/files/566-948-archivo/LA%20GESTI%C3%93N%20DEPORTIVA%20LOCAL.pdf

Autores Varios (2014) *Manual de Administración Deportiva*, Calgary, Canadá, Comité Olímpico Internacional.

Cema, J. (2004) *ABC del Gestor Deportivo*, Barcelona, España, Editorial INDE.

Mestre Sancho, J. A. (2013) Componentes de la Gestión Deportiva, Revista de Educación Física, Volumen 2, Número 2, (Universidad de Antioquia – Instituto Universitario de Educación Física). Recuperado de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775